

## PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN SEBAGAI VARIABEL MODERATING

**Ervita Megasari**

ervita\_mega@yahoo.com

**Kurnia**

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya**

### **ABSTRACT**

*This research is meant to examine the influence of the involvement of the preparation of budgetary participation to the managerial performance on Cooperative Service and Micro, Small and Medium Enterprises of Surabaya. This research is also meant to examine whether the organizational commitment moderates the budgetary participation to the managerial performance. This research has been conducted by using questionnaire survey method that is issued to 60 respondents and only 56 questionnaires return. The result of the research describes that the preparation of budgetary participation has an influence to the managerial performance and it describes that the significance level 0.00 is smaller than  $\alpha = 0.05$ . The regression coefficient value of budgetary participation variable is 0.223, a positive sign on the regression coefficient that describes the unidirectional correlation between budgetary participation and managerial performance. It can be concluded that budgetary participation has significant and positive influence to the managerial performance whereas the moderation influence of the organizational commitment to the correlation between the preparation of budgetary participation and managerial performance is not supported by the result of this research. It is assumed that though a budget manager of Cooperative Service and Micro, Small and Medium Enterprises has high organizational commitment but it is only because the organizational structure forces him to participate or it is just a task. Therefore, it can be concluded that the second hypothesis is denied.*

**Keywords:** *The Preparation of Budgetary Participation, Managerial Performance, and the Organizational Commitment*

### **INTISARI**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya. Penelitian ini juga bertujuan untuk menguji apakah komitmen organisasi memoderasi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini dilakukan dengan metode survey kuisioner yang dibagikan kepada 60 responden dan kuisioner yang kembali hanya 56. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan menunjukkan bahwa tingkat signifikan 0,00 lebih kecil dari  $\alpha=0.05$ . Nilai koefisien regresi variabel partisipasi anggaran adalah sebesar 0,223, tanda positif pada koefisien regresi menunjukkan hubungan yang searah antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan pengaruh moderasi komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial tidak didukung oleh hasil penelitian ini. Hal ini diduga karena walaupun seorang pengelola anggaran pada Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya memiliki komitmen organisasi yang tinggi tetapi karena struktur organisasi yang memaksa untuk

berpartisipasi atau hanya sebuah tugas. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua ditolak.

Kata kunci : Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi.

## PENDAHULUAN

Sebagaimana diketahui Anggaran dalam sektor pemerintahan terkait dalam proses penentuan jumlah alokasi dana di setiap program dan aktivitas. Dana yang digunakan dalam setiap program tersebut merupakan dana milik rakyat. Dalam hal inilah terjadi perbedaan antara anggaran sektor publik dan anggaran sektor swasta. Pada anggaran sektor publik anggaran yang telah disusun dipublikasikan kepada rakyat, dimana anggaran dari sektor publik berasal dari pajak, retribusi, laba, pinjaman pemerintah berupa utang luar negeri dan obligasi. Sedangkan dalam sektor swasta anggaran yang telah disusun tidak akan dipublikasikan kepada rakyat karena anggaran bersifat rahasia.

Penganggaran Partisipatif (*participative budgeting*) merupakan suatu pendekatan penganggaran yang berfokus pada upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan mencapai tujuan organisasi. Dalam sektor swasta (*bisnis*) konsep penganggaran ini sudah berkembang pesat namun tidak demikian halnya pada sektor publik. Dalam Sektor publik, penganggaran partisipatif belum mempunyai sistem yang mapan sehingga penerapannya menjadi tidak optimal.

Dalam penyusunan anggaran diperlukan adanya partisipasi dari bawahan agar bawahan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran. Dengan demikian diharapkan bawahan dapat memberikan informasi sesuai dengan realita yang ada dilapangan. sehingga partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Adanya partisipasi penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja dari manager tingkat bawah dan menengah. Manager tingkat bawah dan menengah dapat menyampaikan ide-ide kreatif yang dimilikinya kepada manager atas, yang mana ide tersebut mempunyai tujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Dari keikutsertaan para manager tingkat menengah dan bawah dalam partisipasi penyusunan anggaran, maka akan didapatkan keputusan yang lebih realistis sehingga tercipta kesesuaian tujuan perusahaan yang lebih besar .

Proses penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan yaitu *top down*, *bottom up*, dan *partisipasi* (Ramadhani dan Nasution, 2009). Sistem penganggaran *top down* dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan sehingga bawahan hanya melakukan apa yang telah ditetapkan oleh anggaran tersebut. Akibatnya penerapan sistem ini mengakibatkan kinerja bawahan menjadi tidak efektif karena target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi (*overload*). Atasan /pemegang kuasa anggaran kurang mengetahui potensi dan hambatan yang dimiliki oleh bawahan sehingga memberikan target yang sangat menuntut dibandingkan dengan kemampuan bawahan/pelaksana anggaran. Oleh karena itu, entitas mulai menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah di atas yakni sistem penganggaran partisipatif (*participative budgeting*). Melalui sistem ini, bawahan/pelaksana anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran sehingga tercapai kesepakatan antara atasan/pengelola anggaran dan bawahan/pelaksana anggaran mengenai anggaran tersebut.

Adanya sistem pengendalian manajemen yang menjamin tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien diperlukan setiap organisasi baik sektor publik maupun swasta. anggaran bukan hanya rencana finansial mengenai biaya dan pendapatan dalam suatu pusat pertanggung jawaban, tetapi juga berfungsi sebagai alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi, kinerja serta motivasi.

Tujuan Penelitian ini adalah untuk Menguji pengaruh partisipasi penyusunan

anggaran terhadap terhadap kinerja manajerial. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh komitmen terhadap partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap peningkatan kinerja manajerial.

## TINJAUAN TEORETIS

### Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar, dan suatu ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun (Mulyadi, 2001). Anggaran disusun manajemen dalam jangka waktu satu tahun untuk membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diperhitungkan.

Anggaran menurut Adisaputro dan Asri (1989) adalah sebagai berikut : “ Suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan”.

Munandar (2001) pengertian anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlakunya untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

Anggaran menurut Supriyono (1999) adalah suatu rencana terperinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber yang akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu, umurnya satu tahun.

### Tujuan dan Fungsi Anggaran

Tujuan dan Fungsi Anggaran merupakan; 1) Fungsi Perencanaan Anggaran merupakan perencanaan awal dari penentu tujuan, dan kebijakan perusahaan; 2) Fungsi Koordinasi Anggaran digunakan sebagai alat pengkoordinasian rencana dan tindakan berbagai unit yang ada di organisasi agar dapat bekerja secara selaras menuju arah pencapaian tujuan; 3) Fungsi Komunikasi Dalam penyusunan anggaran, seluruh bagian dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses penyusunan anggaran serta bertanggung jawab terhadap anggaran yang telah disusun; 4) Fungsi Motivasi Anggaran berfungsi sebagai alat motivasi para pelaksana dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan. Selain itu anggaran dapat mendorong para karyawan dalam partisipasi anggaran dengan pemberian bonus atau hadiah pada karyawan yang berprestasi; 5) Fungsi Pengendalian dan Motivasi Anggaran digunakan sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang telah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta dalam penyusunan anggaran tersebut; 6) Fungsi Pendidikan Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai cara bekerja secara terperinci pada pusat pertanggung jawaban yang dipimpinnya dan menghubungkan dengan pusat pertanggung jawaban lain dalam organisasi yang bersangkutan.

### Partisipasi Anggaran

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 (Brownell, 1982).

Partisipasi anggaran adalah tahap partisipasi pengurus dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban. (Brownell, 1982) mendefinisikan bahwa anggaran adalah suatu proses partisipasi individu akan dinilai dan

mungkin diberi penghargaan atas prestasi mereka pada tujuan yang dianggarkan, dan mereka terlibat dalam proses tersebut dan mempunyai pengaruh pada penentuan tujuan tersebut.

Definisi partisipasi dalam anggaran secara terperinci yaitu; 1) Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para pengurus; 2) Alasan-alasan pihak manajer pada saat anggaran diproses; 3) Keinginan memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer tanpa diminta; 4) Sejauhmana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir; 5) Kepentingan manajer dalam partisipasinya terhadap anggaran; 6) Anggaran didiskusikan antara pihak manajer puncak dengan manajer pusat pertanggungjawaban pada saat anggaran disusun.

### **Kinerja Manajerial**

Kinerja Manajerial merupakan efektifitas dan efisiensi seorang pengelola anggaran yang bekerja untuk mencapai tujuan organisasinya (Sekaran, 2006). Mahoney, (1963) menyatakan bahwa kinerja manajerial merupakan kinerja para pekerja/individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial. Cara penilaian kinerja setiap individu yaitu melihat tingkat keefektifan dan efisiensi. Penilaian kinerja harus dilaksanakan sebaik mungkin sehingga dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk lebih produktif sehingga tujuan perusahaan/organisasi dapat tercapai sesuai dengan target yang ditentukan. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Dalam sektor publik, khususnya sektor pemerintah, kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang dicapai oleh pegawai pemerintah atau instansi pemerintah dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam suatu periode. Dari berbagai pengertian kinerja diatas, pada dasarnya kinerja menekankan apa yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan.

Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota dalam suatu organisasi yang kegiatannya antara lain; perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi dan lain-lain. Seseorang yang mendapatkan posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat kongkrit, kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks (Mulyadi, 2008). Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen, baik organisasi publik maupun swasta. Namun karena sifat dan karakteristik organisasi sektor publik berbeda dengan sektor swasta, penekanan dan orientasi pengukuran kinerjanya pun terdapat perbedaan. Terdapat 3 faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu; 1) Faktor Individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang; 2) Faktor Psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja; 3) Faktor Organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, system penghargaan (reward system).

### **METODA PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel yang menitikberatkan pada pengujian hipotesis yang menjelaskan sifat dari hubungan antar variabel. Penelitian ini akan mengukur hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel bebas dengan kinerja manajerial sebagai variabel terikat. Populasi adalah kumpulan dari seluruh elemen sejenis tetapi dapat dibedakan satu sama lain. Perbedaan-perbedaan itu disebabkan karena adanya nilai karakteristik yang berlainan (Supranto,

2000). Populasi dalam penelitian ini adalah Seluruh Pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya. Jumlah populasi penelitian ini sebanyak 115 orang yang terdiri dari 4 Bidang yaitu Sekertariat 38 orang, Bidang UMKM 32 orang, Bidang Kelembagaan koperasi 38 orang, Bidang usaha koperasi 19 orang.

### Teknik Pengambilan Sampel

Sampel merupakan sebagian dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Sekaran, 2006). Pemilihan sampel dalam penelitian ini didasarkan pada *purposive sampling*. Sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu sehingga dapat mendukung penelitian ini. Kriteria pemilihan sampel adalah pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya yang memiliki peran dalam proses penyusunan anggaran. Berdasarkan kriteria tersebut di atas maka jumlah sampel dalam penelitian sebanyak 60 responden. Responden tersebut terdiri dari 4 SKPD dan masing-masing merupakan orang yang terkait dalam penyusunan anggaran mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan input sampai dengan tahap evaluasi.

**Tabel 1**  
**Kriteria Penentuan Sampel**

No	Kriteria Penentuan Sampel	Jumlah
1	Pejabat Struktural	18
2	Pengelola Anggaran	42
<b>Jumlah Sampel</b>		<b>60</b>

### Teknik Uji Instrumen

Uji Instrumen diperlukan untuk memastikan bahwa kuesioner yang disebar telah valid dan reliabel sehingga data yang dihasilkan akurat. Uji Instrumen akan dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas; 1) **Uji Validitas** menunjukkan ketepatan item-item pertanyaan kuesioner dalam mengukur variabel penelitian. Teknik yang digunakan untuk menguji validitas adalah korelasi *pearson product moment*. Suatu item pertanyaan dinyatakan valid jika memiliki  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel ( $\alpha=5\%$  ;  $n=56$ ). Berikut ini adalah hasil uji validitas.

**Tabel 2**  
**Uji Validitas**

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
<b>Partisipasi Anggaran (PA)</b>	PA <sub>1</sub>	0,838	0,263	Valid
	PA <sub>2</sub>	0,904	0,263	Valid
	PA <sub>3</sub>	0,888	0,263	Valid
	PA <sub>4</sub>	0,878	0,263	Valid
<b>Komitmen Organisasi (KO)</b>	KO <sub>1</sub>	0,619	0,263	Valid
	KO <sub>2</sub>	0,639	0,263	Valid
	KO <sub>3</sub>	0,765	0,263	Valid
	KO <sub>4</sub>	0,678	0,263	Valid
	KO <sub>5</sub>	0,667	0,263	Valid
	KO <sub>6</sub>	0,326	0,263	Valid

	KO <sub>7</sub>	0,425	0,263	Valid
	KO <sub>8</sub>	0,299	0,263	Valid
	KO <sub>9</sub>	0,370	0,263	Valid
<b>Kinerja Manajerial (KM)</b>	KM <sub>1</sub>	0,528	0,263	Valid
	KM <sub>2</sub>	0,477	0,263	Valid
	KM <sub>3</sub>	0,664	0,263	Valid
	KM <sub>4</sub>	0,627	0,263	Valid
	KM <sub>5</sub>	0,644	0,263	Valid
	KM <sub>6</sub>	0,489	0,263	Valid
	KM <sub>7</sub>	0,721	0,263	Valid

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 2 menunjukkan bahwa semua item pertanyaan pada variabel partisipasi anggaran (PA), komitmen organisasi (KO) dan kinerja manajerial (KM) memiliki  $r$  hitung  $> r$  tabel 0,263, sehingga item-item pertanyaan yang mengukur variabel penelitian dinyatakan valid.

**Uji Reliabilitas** menunjukkan kehandalan kuesioner dalam mengukur variabel penelitian dengan menghasilkan pengukuran yang konsisten. Teknik yang digunakan untuk menguji reliabilitas adalah metode *alpha cronbach*. Item-item pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan reliabel jika memiliki nilai *alpha cronbach*  $> 0,6$ . Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas:

**Tabel 3**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Nilai Kritis	Keterangan
Partisipasi Anggaran (PA)	0,897	0,6	Reliabel
Komitmen Organisasi (KO)	0,709	0,6	Reliabel
Kinerja Manajerial (KM)	0,685	0,6	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 3 menunjukkan variabel partisipasi anggaran (PA), komitmen organisasi (KO) dan kinerja manajerial (KM) memiliki nilai *alpha cronbach*  $> 0,6$ , sehingga item-item pertanyaan yang mengukur variabel penelitian dinyatakan reliabel.

Analisis Deskriptif Responden pada penelitian ini adalah pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya yang memiliki peran dalam proses penyusunan anggaran, dengan jumlah responden sebanyak 56 orang. Di bawah ini akan dijelaskan deskriptif jawaban responden pada variabel penelitian. Untuk mendeskripsikan jawaban responden digunakan nilai mean dengan kategori sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Kategori Mean Jawaban Responden**

Interval	Kategori
4,20 – 5,00	Sangat Sering/Sangat Setuju/Sangat Tinggi
3,41 – 4,20	Sering/Setuju/Tinggi
2,61 – 3,40	Terkadang/Ragu-Ragu/Rata-Rata
1,81 – 2,60	Jarang/Tidak Setuju/Rendah
1,00 – 1,80	Tidak Pernah/Sangat Tidak Setuju/Sangat Rendah

Sumber : Data Primer Diolah

**1. Partisipasi Anggaran (PA)**

Berikut adalah deskripsi jawaban responden pada variabel partisipasi anggaran (PA):

**Tabel 5**  
**Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel Partisipasi Anggaran (PA)**

Pertanyaan	Frekuensi Jawaban					Mean
	1	2	3	4	5	
PA <sub>1</sub> Seberapa sering Bapak/Ibu ikut terlibat serta dalam penetapan Rencana Kegiatan Anggaran (RKA)	22	6	8	12	8	2,61
PA <sub>2</sub> Seberapa sering Bapak/Ibu menyatakan pendapat dan atau usulan tentang anggaran kepada pimpinan Bapak/Ibu tanpa diminta	18	8	13	15	2	2,55
PA <sub>3</sub> Seberapa sering pendapat dan atau usulan Bapak/Ibu disetujui dalam penetapan Rencana Kegiatan Anggaran (RKA)	20	4	13	15	4	2,63
PA <sub>4</sub> Seberapa sering Pimpinan Bapak/Ibu meminta pendapat atau usulan selama Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) disusun dan ditetapkan	17	8	13	13	5	2,66
Partisipasi Anggaran (PA)						2,61

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan Tabel 5 dan 6 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada item item pertanyaan variabel partisipasi anggaran (PA) termasuk dalam kategori terkadang, kecuali pada item PA<sub>2</sub> yang termasuk dalam kategori jarang. Hal ini berarti pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya yang menjadi responden penelitian terkadang ikut terlibat serta dalam penetapan Rencana Kegiatan Anggaran (PA<sub>1</sub>), terkadang pendapat dan atau usulan mereka disetujui dalam penetapan Rencana Kegiatan Anggaran (PA<sub>3</sub>), terkadang pimpinan mereka meminta pendapat atau usulan selama Rencana Kegiatan Anggaran disusun dan ditetapkan (PA<sub>4</sub>). Namun pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kota

Surabaya yang menjadi responden penelitian jarang menyatakan pendapat dan atau usulan tentang anggaran kepada pimpinan tanpa diminta (PA<sub>2</sub>). Secara keseluruhan diketahui bahwa partisipasi anggaran pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya yang menjadi responden penelitian tergolong cukup, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden pada variabel partisipasi anggaran (PA) sebesar 2,61.

## 2. Kinerja Manajerial (KM)

Berikut adalah deskripsi jawaban responden pada variabel kinerja manajerial (KM):

**Tabel 6**  
**Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel Kinerja Manajerial (KM)**

Pertanyaan	Frekuensi Jawaban					Mean
	1	2	3	4	5	
KM <sub>1</sub> Kemampuan menentukan tujuan, sasaran, kebijakan, dan tindakan	0	3	29	20	4	3,45
KM <sub>2</sub> Kemampuan dalam mengumpulkan dan menyiapkan informasi dalam bentuk laporan, catatan, atau rekening	1	3	25	24	3	3,45
KM <sub>3</sub> Kemampuan bertukar informasi dengan orang lain dalam organisasi tidak hanya dengan anak buah, tetapi juga pihak lain untuk menyesuaikan program-program	0	1	19	32	4	3,70
KM <sub>4</sub> Kemampuan mengevaluasi dan menilai proposal, laporan, dan kinerja (prestasi)	0	1	25	27	3	3,57
KM <sub>5</sub> Kemampuan mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan anak buah (tim)	0	1	17	35	3	3,71
KM <sub>6</sub> Kemampuan memelihara dan mempertahankan anak buah (tim) dalam unitnya atau beberapa unit	0	1	15	34	6	3,80
KM <sub>7</sub> Kemampuan dalam menyampaikan visi misi dan kegiatan organisasi dengan cara pidato, konsultasi atau cara lain kepada pihak luar organisasi	0	2	16	30	8	3,79
Kinerja Manajerial (KM)						3,64

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan Tabel 6 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada item item pertanyaan variabel kinerja manajerial (KM) termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini berarti pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya yang menjadi responden penelitian mempunyai kemampuan yang tinggi dalam menentukan tujuan, sasaran, kebijakan, dan tindakan (KM<sub>1</sub>), mempunyai kemampuan yang tinggi dalam mengumpulkan dan menyiapkan informasi bentuk laporan, catatan, atau rekening (KM<sub>2</sub>), mempunyai kemampuan yang tinggi dalam bertukar informasi dengan orang lain, tidak hanya dengan

anak buah, tetapi juga pihak lain untuk menyesuaikan program-program (KM<sub>3</sub>), mempunyai kemampuan yang tinggi dalam mengevaluasi dan menilai proposal, laporan, dan kinerja (KM<sub>4</sub>), mempunyai kemampuan yang tinggi dalam mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan anak buah (KM<sub>5</sub>), mempunyai kemampuan yang tinggi dalam memelihara dan mempertahankan anak buah (tim) dalam unitnya atau beberapa unit (KM<sub>6</sub>), serta mempunyai kemampuan yang tinggi dalam menyampaikan visi misi dan kegiatan organisasi dengan cara pidato, konsultasi atau cara lain kepada pihak luar organisasi (KM<sub>7</sub>). Secara keseluruhan diketahui bahwa kinerja manajerial pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya yang menjadi responden penelitian tergolong tinggi, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden pada variabel kinerja manajerial (KM) sebesar 3,64.

### 3. Komitmen Organisasi (KO)

Berikut adalah deskripsi jawaban responden pada variabel komitmen organisasi (KO):

**Tabel 7**  
**Deskriptif Jawaban Responden Pada Variabel Komitmen Organisasi (KO)**

	Pertanyaan	Frekuensi Jawaban					Mean
		1	2	3	4	5	
KO <sub>1</sub>	Saya siap bekerja melebihi dari yang biasa diharapkan pimpinan untuk dapat membantu kesuksesan organisasi	1	11	3	30	11	3,70
KO <sub>2</sub>	Saya membanggakan kepada orang lain bahwa organisasi dimana tempat saya bekerja adalah organisasi yang bagus	0	2	3	35	16	4,16
KO <sub>3</sub>	Saya siap menerima semua tipe tugas yang dibebankan kepada saya untuk dapat terus bekerja demi organisasi	3	6	4	30	13	3,79
KO <sub>4</sub>	Saya berpendapat bahwa nilai-nilai yang ingin saya capai dan nilai-nilai organisasi adalah sama atau serupa	3	4	9	31	9	3,70
KO <sub>5</sub>	Saya bangga untuk menceritakan kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari organisasi	2	7	1	35	11	3,82
KO <sub>6</sub>	Organisasi tempat saya bekerja benar-benar menimbulkan inspirasi bagi saya berprestasi	0	3	4	38	11	4,02
KO <sub>7</sub>	Saya sangat senang telah memilih organisasi ini untuk tempat saya bekerja dibandingkan organisasi lainnya, ketika saya pertama kali memutuskan bergabung dengan organisasi ini	0	1	7	42	6	3,95
KO <sub>8</sub>	Saya sangat peduli dengan nasib organisasi ini	1	0	5	40	10	4,04

KO <sub>9</sub>	Bagi saya inilah organisasi terbaik untuk tempat bekerja	0	0	8	42	6	3,96
Komitmen Organisasi (KO)							3,90

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan Tabel 7 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada item-item pertanyaan variabel komitmen organisasi (KO) termasuk dalam kategori setuju. Hal ini berarti pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya yang menjadi responden penelitian siap bekerja melebihi dari yang biasa diharapkan pimpinan untuk dapat membantu kesuksesan organisasi (KO<sub>1</sub>), membanggakan kepada orang lain bahwa organisasi di mana tempat mereka bekerja adalah organisasi yang bagus (KO<sub>2</sub>), siap menerima semua tipe tugas yang dibebankan untuk dapat terus bekerja demi organisasi (KO<sub>3</sub>), berpendapat bahwa nilai-nilai yang ingin mereka capai dan nilai-nilai organisasi adalah sama atau serupa (KO<sub>4</sub>), serta bangga untuk menceritakan kepada orang lain bahwa mereka adalah bagian dari organisasi (KO<sub>5</sub>), selain itu menurut pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya yang menjadi responden penelitian organisasi tempat mereka bekerja benar-benar menimbulkan inspirasi untuk berprestasi (KO<sub>6</sub>). Pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya yang menjadi responden penelitian juga senang telah memilih organisasi untuk tempat mereka bekerja dibandingkan organisasi lainnya ketika pertama kali memutuskan bergabung (KO<sub>7</sub>), peduli dengan nasib organisasi (KO<sub>8</sub>), serta menurut mereka inilah organisasi terbaik untuk tempat bekerja (KO<sub>9</sub>). Secara keseluruhan diketahui bahwa komitmen organisasi pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya yang menjadi responden penelitian tergolong tinggi, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden pada variabel komitmen organisasi (KO) sebesar 3,90

**Uji Asumsi Klasik** Pada penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi menggunakan model sebagai berikut:

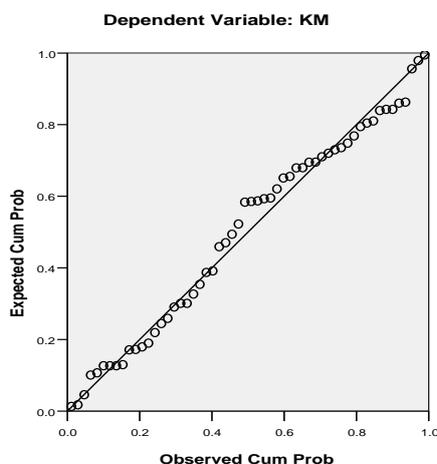
$$KM = a + b_1ZPA + b_2 ZKO + b_4 \text{Abs}(ZPA-ZKO) + e$$

Untuk menguji hipotesis pertama penelitian (H1) dan hipotesis kedua (H2) dalam penelitian ini digunakan model regresi diatas. Sebelum dilakukan intepretasi model regresi, akan dilakukan uji asumsi klasik untuk memastikan model regresi yang dihasilkan bersifat BLUE (*best linear unbiased estimator*). Hasil uji asumsi klasik pada model regresi dijelaskan di bawah ini;

**1) Uji Normalitas** Asumsi utama yang harus dipenuhi analisis regresi adalah normalitas residual. Pendeteksian normalitas residual dilakukan dengan *normal probability plot*. Jika titik-titik terkumpul di sekitar garis lurus, maka disimpulkan residual model regresi berdistribusi normal. Hasil uji normalitas residual dengan *normal probability plot*, selanjutnya diperkuat dengan uji *kolmogorov smirnov*. Jika nilai signifikansi uji *kolmogorov smirnov* > 0,05 ( $\alpha=5\%$ ), maka residual model regresi berdistribusi normal.

Berikut adalah hasil uji normalitas dengan *normal probability plot* pada model regresi:

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 1

**Uji Normalitas Dengan *Normal Probability Plot* Model Regresi**

Dari Gambar 1 diketahui bahwa titik-titik terkumpul di sekitar garis lurus, sehingga disimpulkan residual model regresi mengikuti distribusi normal. Berikut adalah hasil uji normalitas dengan uji *kolmogorov smirnov* pada model regresi:

Tabel 8

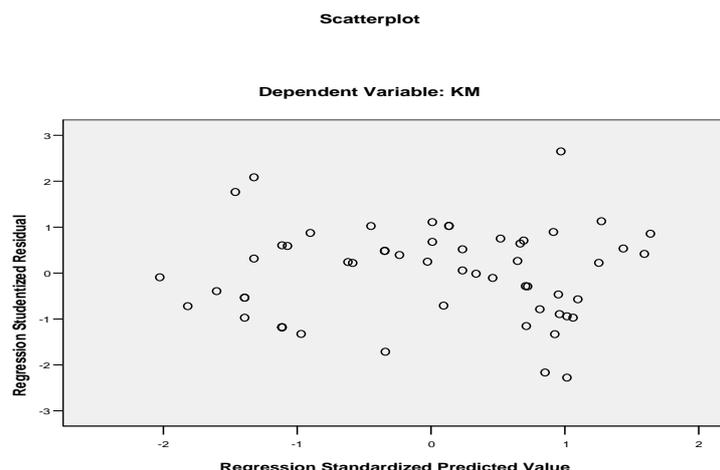
***Uji Normalitas Dengan Uji Kolmogorov Smirnov Model Regresi***

	Unstandardized Residual
Kolmogorov Smirnov Z	0,777
Nilai Signifikansi	0,583

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 8 menunjukkan bahwa besarnya nilai signifikan uji *kolmogorov smirnov* adalah  $0,583 > 0,05$ . Hasil ini memperkuat bahwa residual model regresi berdistribusi normal.

**2) Uji Heteroskedastisitas** menunjukkan terjadinya perbedaan *variance* (ragam) antara residual satu pengamatan dengan pengamatan yang lain dalam model regresi. Analisis regresi mengansumsikan tidak ada heteroskedastisitas dalam model. Pendeteksian ada tidaknya heteroskedastisitas dilakukan dengan *scatter plot* antara nilai ZPRED dan SRESID. Jika *scatter plot* menghasilkan titik-titik yang tidak membentuk pola tertentu, serta menyebar di atas dan di bawah angka nol sumbu Y, maka disimpulkan tidak ada heteroskedastisitas pada model regresi. Hasil uji heroskedastisitas dengan *scatter plot* selanjutnya diperkuat dengan uji *glejser* yaitu meregresikan variabel bebas terhadap nilai *absolute residual*. Jika uji *glejser* menghasilkan nilai signifikansi.  $t > 0,05$ , maka disimpulkan dalam model regresi tidak ada heteroskedastisitas. Berikut adalah hasil uji heteroskedastisitas dengan *scatter plot* pada model regresi:



**Gambar 2**  
**Uji Heteroskedastisitas Dengan *Scatter Plot* Model Regresi**

Gambar 2 menunjukkan titik-titik tidak membentuk pola tertentu dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi. Berikut adalah hasil uji heteroskedastisitas dengan uji *glejser* pada model regresi:

**Tabel 9**  
**Uji Heteroskedastisitas Dengan Uji *Glejser* Model Regresi**

Variabel	T	Signifikansi
ZPA	0,095	0,925
ZKO	-0,771	0,444
<b>Abs(ZPA-ZKO)</b>	<b>-0,872</b>	<b>0,387</b>

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 9 menunjukkan uji *glejser* menghasilkan nilai signifikansi t variabel ZPA, ZKO dan Abs(ZPA-ZKO) ketiganya > 0,05. Hasil ini memperkuat bahwa dalam model regresi tidak ada heteroskedastisitas.

**3) Uji Multikolinieritas** menunjukkan terjadinya korelasi yang kuat antara variabel bebas dalam model regresi. Analisis regresi mengansumsikan tidak ada multikolinieritas dalam model. Pendeteksian ada tidaknya multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan VIF. Jika nilai *tolerance* > 0,1 dan VIF < 10, maka dalam model regresi tidak ada multikolinieritas. Berikut adalah hasil uji multikolinieritas pada model regresi :

**Tabel 10**  
**Uji Multikolinieritas Model Regresi**

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
ZPA	0,974	1,027
ZKO	0,989	1,011
Abs(ZPA-ZKO)	0,985	1,015

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan Tabel 10 diketahui bahwa nilai *tolerance* variabel ZPA, ZKO dan  $Abs(ZPA-ZKO) > 0,1$  dengan VIF ketiganya  $< 10$ , sehingga dapat disimpulkan model regresi bebas dari multikolinieritas.

**4) Uji Autokorelasi** Autokorelasi menunjukkan adanya korelasi antara pengamatan satu dengan pengamatan yang lain dalam model regresi. Analisis regresi mengansumsikan tidak ada autokorelasi dalam model. Pendeteksian ada tidaknya autokorelasi dilakukan dengan uji Durbin Watson. Jika nilai Durbin Watson yang dihasilkan model regresi terletak di antara 1,65 hingga 2,35, maka disimpulkan tidak terdapat autokorelasi pada model regresi. Berikut adalah hasil uji autokorelasi pada model regresi

**Tabel 11**  
**Uji Autokorelasi Model Regresi**

Batas Bawah	Durbin-Watson	Batas Atas
1,65	1,883	2,35

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan Tabel 11 dapat dilihat bahwa nilai Durbin-Watson yang dihasilkan sebesar 1,883 terletak di antara 1,65 hingga 2,35, dengan demikian dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung autokorelasi.

**Analisis Regresi**

Di bawah ini akan dijelaskan hasil analisis regresi pada masing-masing model, meliputi koefisien determinasi ( $R^2$ ), uji kecocokan model dan uji t. Koefisien determinasi menunjukkan prosentase besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji kecocokan model digunakan untuk menguji kecocokan model regresi dalam menguji hipotesis penelitian. Model regresi dikatakan cocok jika uji kecocokan model menghasilkan nilai signifikansi  $< 0,05$  ( $\alpha=5\%$ ). Sedangkan uji t digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Hipotesis terbukti jika uji t menghasilkan nilai signifikansi  $< 0,05$  ( $\alpha=5\%$ ). Analisis regresi pada model regresi menghasilkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$KM = 3,695 + 0,223 ZPA - 0,012 ZKO - 0,056 Abs(ZPA-ZKO) + e$$

**1. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Berikut adalah hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang dihasilkan model regresi:

**Tabel 12**  
**Koefisien Determinasi Model Regresi**

R	$R^2$
0,587	0,344

Sumber : Data Primer Diolah

Dari Tabel 12 diketahui koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang diperoleh dari model regresi sebesar 0,344 menunjukkan bahwa kemampuan partisipasi anggaran yang dimoderasi komitmen organisasi dalam menjelaskan variasi perubahan kinerja manajerial pada pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya yang menjadi responden penelitian adalah sebesar 34,4% dan sisanya 65,6% dijelaskan oleh faktor lain.

## 2. Uji Kecocokan Model

Berikut ini adalah hasil uji kecocokan model pada model regresi:

**Tabel 13**  
**Uji Kecocokan Model Regresi**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F hitung	Sig.
Regression	2,982	3	0,994	9,102	0,000
Residual	5,678	52	0,109		
Total	8,660	55			

Tabel 13 menunjukkan model regresi menghasilkan nilai signifikansi uji kecocokan model sebesar  $0,000 < 0,05$ . Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa model regresi cocok digunakan untuk menguji hipotesis satu (H1) dan Hipotesis dua (H2) penelitian.

## 3. Uji t

Berikut ini adalah hasil uji t model regresi yang dapat menjawab hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini

**Tabel 14**  
**Uji t Model Regresi**

Variabel	B	Beta	t hitung	Sig.
ZPA	0,223	0,563	4,950	0,000
ZKO	-0,012	-0,029	-0,261	0,795
Abs(ZPA-ZKO)	-0,056	-0,117	-1,032	0,307

Sumber : Lampiran 7

### a. Hipotesis Satu (H1)

Nilai koefisien regresi variabel partisipasi anggaran (PA) adalah 0,223, artinya jika partisipasi anggaran (PA) naik 1 satuan, maka kinerja manajerial (KM) akan naik sebesar 0,223. Nilai signifikansi uji t yang diperoleh sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga disimpulkan partisipasi anggaran (PA) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (KM). Hal ini berarti peningkatan partisipasi anggaran akan meningkatkan secara signifikan kinerja manajerial pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya yang menjadi responden penelitian.

Berdasarkan hasil di atas hipotesis pertama penelitian (H1) yang menduga partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dapat diterima keberadaannya

### b. Hipotesis Dua (H2)

Nilai koefisien regresi variabel Abs(ZPA-ZKO) adalah -0,056, artinya jika Abs(ZPA-ZKO) naik 1 satuan, maka kinerja manajerial (KM) akan turun sebesar 0,056. Nilai signifikansi uji t yang diperoleh sebesar  $0,307 > 0,05$ , sehingga disimpulkan Abs(ZPA-ZKO) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (KM). Hal ini berarti komitmen organisasi bukan merupakan variabel yang memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya yang menjadi responden penelitian.

Berdasarkan hasil di atas hipotesis kedua penelitian (H2) yang menduga komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, tidak dapat diterima atau ditolak.

## **Pembahasan**

### **1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (H1)**

Berdasarkan hasil uji t diketahui bahwa nilai signifikansi t hitung untuk variabel partisipasi anggaran adalah sebesar 0,000. Dari hasil tersebut diketahui nilai signifikansi variabel partisipasi anggaran lebih kecil dari tingkat signifikan  $\alpha = 5\%$ , hal ini berarti bahwa variabel bebas partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya yang menjadi subyek penelitian. Nilai koefisien regresi variabel partisipasi anggaran adalah sebesar 0,223, tanda positif pada koefisien regresi menunjukkan hubungan yang searah antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya yang menjadi subyek penelitian. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, dengan kata lain hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis satu ( $H_1$ ) diterima keberadaannya. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial atau dengan kata lain semakin aktif pegawai berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Mardiasmo (2004) bahwa anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilai kerja. Kinerja manager publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil dicapai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan pengelola anggaran dalam suatu instansi untuk melakukan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dengan adanya keterlibatan tersebut mendorong para pegawai untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas sehingga meningkatkan kinerjanya agar mereka dapat mencapai sasaran atau target tersebut.

Hasil senada dengan penelitian ini diungkapkan oleh Winadarta (2003) dan Hafiz (2007) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini terjadi karena dengan terlibat langsung dalam proses penyusunan anggaran, para karyawan diberikan kesempatan untuk dapat mengembangkan kemampuan mereka dalam menentukan tujuan dan sasaran yang tercermin dalam anggaran.

### **2. Pengaruh Moderasi Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial (H2)**

Berdasarkan hasil uji t diketahui bahwa nilai signifikansi t hitung untuk variabel moderasi dari komitmen organisasi adalah sebesar 0,307. Dari hasil tersebut diketahui bahwa nilai signifikansi dari variabel ini nilainya lebih besar dari tingkat signifikan  $\alpha = 5\%$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel moderasi komitmen organisasi secara parsial tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial pada Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya, atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa variabel komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Dari hasil ini maka hipotesis kedua ( $H_2$ ) dari penelitian tidak diterima keberadaannya.

Komitmen Organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini diduga karena walaupun seorang pengelola anggaran pada Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya memiliki komitmen organisasi yang tinggi tetapi karena struktur organisasi yang memaksa untuk berpartisipasi atau hanya sebuah tugas.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurnia (2004), yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi bukan kesesuaian terbaik dan tidak

mampu bertindak sebagai variabel moderat terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Hasil yang berbeda dari penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dan Fatima (2008) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi. Hasil penelitian yang berbeda ini diindikasikan karena perbedaan subyek penelitian dan struktur organisasi pada subyek penelitian.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang digunakan sesuai dengan tujuan hipotesis, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut: (1) Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial atau dengan kata lain semakin aktif pegawai berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerial pada Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan pengelola anggaran dalam suatu instansi untuk melakukan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dengan adanya keterlibatan tersebut mendorong para pegawai untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas sehingga meningkatkan kinerjanya agar mereka dapat mencapai sasaran atau target tersebut; (2) Variabel moderasi komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial pada Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya, selain itu variabel moderasi komitmen organisasi memiliki koefisien parameter bernilai negatif. Hal ini diduga karena walaupun seorang pengelola anggaran pada Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya memiliki komitmen organisasi yang tinggi tetapi karena struktur organisasi yang memaksa untuk berpartisipasi atau hanya sebuah tugas.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diambil maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut: (1) Oleh karena partisipasi penyusunan anggaran dapat berpengaruh pada kinerja manajerial maka sebaiknya organisasi berupaya untuk mengikutsertakan pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran turut berpartisipasi dan ikut serta dalam pengambilan keputusan; (2) Karena variabel komitmen organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial maka sebaiknya komitmen organisasi pada Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya perlu ditingkatkan dengan cara mempererat hubungan kerja antar karyawan atau saling membagi tugas dengan karyawan lain.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Brownell, P. 1982. "A Field Study Examination Of Budgetary Participation And Locus Of Control". *The Accounting Review*. Vol. 57, No. 4, Oktober 1982, hal: 766-777.
- Gunawan, A. 1994. *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: BPF E.Moleong, L.J. 2004. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Edisi Revisi. Cetakan Kedua puluh. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mulyadi, S. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.

- Munandar. 2001. *Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, dan Pengawasan Kerja*.BPFE. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2008. *Auditing, Buku 2*. Edisi Keenam. Salemba Empat. Jakarta.
- Sekaran, U. 2006. *Research Methods For Business: Metodologi Penelitian Untuk bisnis*. Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- Supriyono. 1999. "Pengaruh Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajerial" Disampaikan pada Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VII. Denpasar, 2—3 Desember 2004.
- Supranto, J. 2000. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Edisi Enam. Jakarta: Erlangga VII. Denpasar, 2—3 Desember 2004.