

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MELALUI KECUKUPAN DAN KOMITMEN ORGANISASI

Danny Montana

dannymontana91@gmail.com

Akhmad Riduwan

Titik Mildawati

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

Budgeting is a major factor in improving the quality of management's performance. The more and complicated a level of management that exists and the planned activities that must be executed, the resources must be managed as well as possible. Budgeting has a vital role in helping achieve management goals with accounting principles. Participative budgeting is a managerial approach that is generally proven to increase effectiveness within the organization by improving performance individually and in teams. The results of this study are expected to be able to add empirical knowledge to shareholders and other stakeholders regarding the relationship of participative budgeting, organizational commitment and budgeting sufficiency to managerial performance. Information about the application of participative budgeting, organizational commitment, and budgeting sufficiency to managerial performance is expected to show that these companies are well managed so as to increase public trust in these companies because they have implemented participative budgeting, organizational commitment and budgeting sufficiency well

Keywords : Budgeting, Managerial Performance, Organizational Commitment

ABSTRAK

Penganggaran adalah faktor utama dalam meningkatkan kualitas kerja manajemen. Semakin banyak dan rumit suatu tingkatan manajemen yang ada dan rencana kegiatan yang harus dieksekusi, maka sumber daya harus dikelola dengan sebaik mungkin. Penganggaran punya peran vital atau penting didalam membantu mencapai tujuan manajemen dengan menggunakan prinsip akuntansi. Kelebihan dari partisipasi penyusunan anggaran adalah untuk meningkatkan jumlah informasi yang didapat dalam mengatasi ketidakjelasan peran yang nantinya dapat meningkatkan kualitas kerja dari anggota organisasi. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan empiris kepada para pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya mengenai hubungan partisipasi anggaran, komitmen organisasi serta kecukupan anggaran terhadap kinerja manajerial. Informasi mengenai penerapan partisipasi penganggaran, komitmen organisasi, dan kecukupan anggaran terhadap kinerja manajerial diharapkan dapat menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan tersebut dikelola dengan baik sehingga dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan-perusahaan tersebut karena telah menerapkan sistem penganggaran, komitmen organisasi dan kecukupan anggaran dengan baik.

Kata Kunci : Penganggaran, Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi

PENDAHULUAN

Sarana terbaik bagi kegiatan perencanaan menjadikan penganggaran digunakan dengan seefisien mungkin oleh manajemen didalam setiap kegiatan yang melibatkan keuangan untuk masa depan perusahaan. Penganggaran adalah faktor utama dalam

meningkatkan kualitas kerja manajemen. Proses Penganggaran dapat dipakai dengan prinsip *top-down* dan *bottom-up*. Prinsip *top-down* menyebabkan “*perilaku disfungsional*” yang membuat karyawan tingkat rendah hanya menjalankan hasil dari proses penganggaran daripada juga ikut aktif berpartisipasi dalam penyusunannya. Prinsip *bottom-up* atau partisipasi aktif, memungkinkan terjadinya negosiasi diantara manajer dan individu dengan fungsi manajerial untuk mencapai tujuan organisasi membuat manajemen menjadi lebih proaktif dalam menyampaikan ide-ide dalam mencapai tujuan perusahaan. Penelitian ini menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui kecukupan anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Penelitiannya dilakukan pada perusahaan-perusahaan yang sudah listing di BEJ dan menggunakan sampel perusahaan manufaktur. Hasil penelitian membuktikan, partisipasi penyusunan anggaran memberi pengaruh terbesar terhadap komitmen organisasi dibandingkan terhadap kecukupan anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian lainnya, yaitu oleh Govindarajan (2016) menemukan bahwa dibutuhkan prinsip kontijensi dengan menimbang berbagai macam faktor penting yang dapat meningkatkan efektifitas dari partisipasi didalam penyusunan penganggaran. Supomo (1998) mencermati beberapa penelitian terdahulu yang menemukan beberapa faktor penting yang menjadi variabel moderasi didalam hubungan antara partisipasi dalam anggaran dengan kinerja manajerial, kemudian mengelompokkannya menjadi empat variabel, yaitu: budaya, organisasional, interpersonal dan individu. Fisher (1998), menyimpulkan lima variabel kontijensi dengan probabilitas untuk terjadi dalam sistem *management control*, yaitu: variabel berkaitan dengan unsur ketidakpastian, teknologi dan interpendensi perusahaan, industri, strategi kompetitif, dan faktor-faktor yang dapat diobservasi.

Pada penelitian ini, salah satu faktor penting yang ditekankan karena mempengaruhi efektifitas partisipasi anggaran adalah kecukupan anggaran. Kecukupan anggaran yaitu taraf dimana suatu individu merasa disokong dengan dana yang memadai dalam menjalankan bidang pekerjaannya, bawahan yang secara cukup mendapat informasi penting tentang kepastian dukungan anggaran yang dikehendaki, maka untuk menyelesaikan tugas-tugas dalam bidang pekerjaan mereka adalah lebih mudah (Nouri dan Parker, 1998).

Faktor penting lainnya adalah komitmen organisasi, yaitu rasa yang kuat untuk setia di dalam organisasi dan memberikan segala upaya terbaik untuk nama organisasinya, dengan keyakinan teguh akan pencapaian tujuan dari organisasi. Menurut Meyer *et al.*, dalam Supriyono (2004) komitmen tersebut adalah karakter dari komitmen afektif. Komitmen afektif punya keterkaitan yang erat dengan kualitas kerja, dan pada penelitian Nouri dan Parker (1998) ketika komitmen ini dihubungkan dengan variabel kinerja manajerial terjadi pengaruh yang positif.

Penelitian ini sendiri adalah modifikasi dari Kusnadi (2015), tentang pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan variabel kecukupan anggaran untuk memoderasi dan komitmen organisasi sebagai pemediasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Kusnadi (2005) adalah kecukupan anggaran digunakan untuk memoderasi, sedangkan pada penelitian ini akan digunakan untuk memediasi. Alasan pada penelitian ini menjadikan kecukupan anggaran sebagai variabel pemediasi, adalah karena pada penelitian Kusnadi (2015) kecukupan anggaran disimpulkan mampu menghubungkan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Pada penelitian ini, PT. Scaffolding Nasional Indonesia bertindak sebagai obyek utama dari penelitian, yang di mana perusahaan ini bergerak di bidang penyedia produk penunjang pekerjaan konstruksi. Produk yang ditawarkan meliputi sistem *scaffolding*, aksesoris dan standar yang mendukung keamanan produk. Berbekal pengalaman yang luas di bidang konstruksi, PT. Scaffolding Nasional Indonesia terus berinovasi produk dan ekspansi usaha dan memperkuat posisi produk perusahaan dan upaya PT. Scaffolding Nasional Indonesia pada pertumbuhan industri konstruksi nasional, terutama terkait

dengan percepatan pembangunan infrastruktur Indonesia. PT. Scaffolding Nasional Indonesia selalu mengikut sertakan karyawan dalam penyusunan anggaran. Hal ini dilakukan perusahaan dengan tujuan agar ada kesamaan visi, misi dan tujuan yang akan dicapai.

Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang ingin dikemukakan dalam penelitian ini adalah pengaruh variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan kecukupan anggaran terhadap kinerja manajerial, serta peran variabel kecukupan anggaran dan komitmen organisasi didalam memediasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini sendiri adalah untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kecukupan anggaran, menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi, menguji pengaruh kecukupan anggaran terhadap kinerja manajerial, menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial, menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, menguji apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, dan menguji apakah kecukupan anggaran memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial di PT. Scaffolding Nasional Indonesia.

TINJAUAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Tinjauan Teoritis

Fisher (1998) menyatakan teori kontijensi untuk *management control* lahir dari suatu pemikiran dasar tentang stigma umum, berisikan rancangan pengendalian maksimal yang akan berlaku untuk seluruh koordinasi dan perusahaan. Teori kontijensi menyatakan bahwa rancangan dan sistem kendali berkaitan erat dengan karakter organisasi dimana sistem tersebut akan diterapkan (Fisher, 1998).

Teori pemilihan tujuan pertama kali dikemukakan oleh Locke (1968), dengan menyimpulkan adanya hubungan pada tujuan dan kualitas kerja individu pada tugas yang diberikan. Teori ini berisi bahwa perlu adanya tujuan agar setiap orang dapat bekerja dengan maksimal dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Teori ini juga menjelaskan mengenai perilaku individu yang dipengaruhi oleh dua hal, yaitu nilai dan tujuan. Kusuma (2013:10) mengemukakan bahwa *goal setting* punya pengaruh untuk kinerja karyawan pada organisasi public

Kata anggaran dari kata aslinya adalah *budget* yang juga berasal dari kata *Bougette* yaitu berbahasa perancis yang artinya adalah tas kecil, mengartikan adanya batas. Penganggaran dapat dikatakan sebagai pengalokasian sumber daya yang terbatas untuk memperoleh kebutuhan yang tidak ada batasnya.

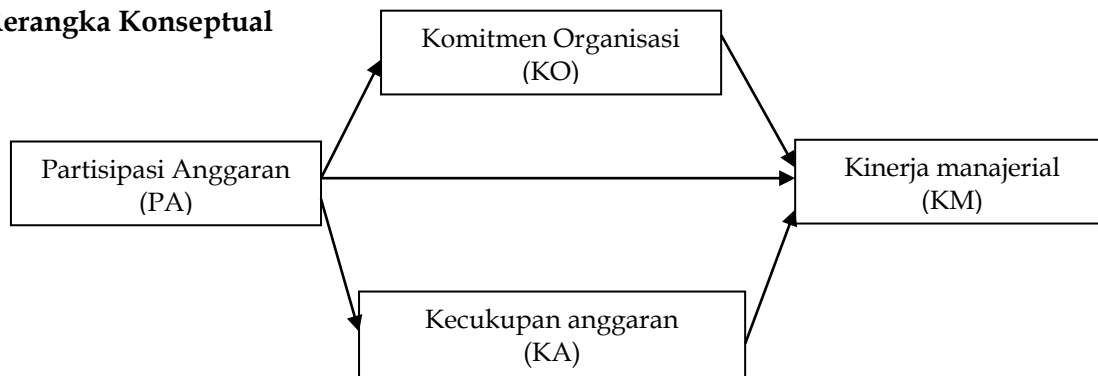
Kinerja manajerial dapat diketahui dengan memakai delapan indikator yaitu perencanaan, pemeriksaan, pengaturan, peninjauan ulang, supervisi pengaturan staff (*staffing*), negosiasi, dan perwakilan, Ferdiani dan Rohman (2012).

Komitmen organisasi adalah ikatan hubungan timbal balik antara individu dengan organisasi, Indarto dan Ayu (2011:35). Komitmen organisasional dapat meningkat karena adanya ikatan emosi antara individu dengan organisasi. Sinuraya (2009), Tobing (Porter *et al.*, 2009:32) mengartikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang dapat digerakkan di dalam diri individu pada organisasi dan juga kedalaman dalam keterlibatannya.

Kecukupan anggaran, menurut Nouri dan Parker (1998) dalam Yunita (2009) adalah tingkatan dimana seseorang merasa bahwa sumber-sumber anggarannya cukup atau memadai untuk memenuhi syarat-syarat dalam bidang pekerjaannya, dimana para bawahan

memiliki informasi yang berpengaruh tentang tingkatan dukungan anggaran yang dikehendaki untuk menyelesaikan tugas-tugas dalam bidang pekerjaan mereka.

Rerangka Konseptual



Gambar 1.
Rerangka Konseptual

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kecukupan Anggaran

Menurut Arifin dan Rohman (Schiff dan Lewin, 2012:3), Penganggaran mempunyai dua peran, yaitu sebagai instrumen rencana organisasi, yang menunjukkan kesimpulan dari rencana finansial organisasi di masa depan. Berikutnya, penganggaran berguna dalam mengendalikan sistem manajemen sehingga, kinerja manajerial dapat diukur dengan tepat. Dengan berpartisipasi manajer dan individu dengan fungsi manajerial di dalam penganggaran, diharapkan dana yang dibutuhkan oleh manajer dan individu dengan fungsi manajerial untuk menjalankan kegiatan kerja yang sudah diprogram dapat tercukupi dengan baik. Kecukupan anggaran adalah suatu keyakinan dimana suatu individu merasa tercukupi secara keuangan untuk memenuhi berbagai syarat di dalam tugasnya, dimana para individu dengan fungsi manajerial mendapat informasi tentang dukungan anggaran yang cukup untuk menyokong bidang pekerjaan mereka (Nouri dan Parker, 1998).

H₁ : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kecukupan anggaran

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Komitmen Organisasi

Para manajer berpartisipasi dalam penyusunan penganggaran diharapkan akan lebih berkomitmen terhadap organisasi dan merasa menjadi bagian penting didalamnya, sehingga kinerja mereka menjadi meningkat demi mencapai tujuan organisasi. Haryanti (2012) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif pada partisipasi anggaran di dalam meningkatkan komitmen organisasi. Kesimpulan yang sama juga didapati di dalam penelitian oleh Nouri and Parker (1998). Penelitian yang dilakukan oleh Kusnadi (2015) pada perusahaan-perusahaan yang sudah listing di BEJ dengan menggunakan sampel perusahaan manufaktur menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi

H₂ : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Teori Goal Setting membantu untuk menjabarkan keterkaitan diantara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Menurut Sekaran (1998) Memutuskan suatu tujuan harus menyertakan lini atas dan bawah dalam suatu manajemen. Maksudnya adalah agar informasi mengenai detail tugas dan tanggung jawab setiap bagian dalam manajemen dapat tersampaikan dan tujuan dapat dicapai dengan lebih mudah (Sutrisno, 2010). Dengan demikian keterlibatan individu dengan fungsi manajerial dibutuhkan di dalam prosesnya. Dalam berpartisipasi, individu dengan fungsi manajerial juga mengemukakan tujuan, agar

timbul rasa tanggung jawab mencapai gagasan tujuan yang telah disampaikan olehnya. Penganggaran partisipatif juga dapat disimpulkan selaras dengan prinsip teori *top down* dan *bottom up* (Halik, 2013). Manajemen puncak tidak menguasai rincian kegiatan di lapangan secara praktikal, wawasan dan pengalaman yang mumpuni akan pengelolaan organisasi adalah hal yang dikuasainya. Sebaliknya, pengalaman praktikal yang dimiliki individu dengan fungsi manajerial sangat mumpuni, namun kurang dapat mengelola organisasi. Dengan demikian, setiap tingkatan wajib untuk saling melengkapi dengan memberikan informasi yang sangat handal dari hal-hal yang mereka kuasai saat menyusun anggaran (Giri, 2014). Jika komunikasi diantara tingkatan manajemen ini dapat terlaksana dengan baik, maka keberhasilan organisasi di dalam mencapai tujuannya dan peningkatan kinerja manajerial akan berjalan beriringan, (Hasniasari dan Sholihin, 2014). Melibatkan manajer tingkat bawah dalam menyusun anggaran akan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif (Anthony dan Govindarajan, 2005).

H₃ : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial perusahaan

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Komitmen organisasi mengindikasikan dukungan dan keinginan yang kuat untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Komitmen organisasi dapat timbul dan tumbuh karena adanya ikatan dalam emosi, motivasi moral dan nilai yang ada pada suatu organisasi, serta kesetiaan didalam mengabdikan kepada organisasi, Kartika (Porter *et al.*, 2010:43). Kekuatan komitmen organisasi dapat menyebabkan keinginan individu untuk setia atau keluar dari organisasi dimana dia berada, Menurut Sutanto dan Tania, (2013:3). Komitmen yang kuat membuat individu peduli kepada kelangsungan hidup organisasi, dan akan berusaha meningkatkan nilai dari organisasinya. Kenyataannya, kekuatan komitmen organisasi akan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian oleh Yahya *et al* (2008), Yunita (2011) dan Haryanti (2012), menjabarkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang cukup signifikan terhadap kualitas kerja. Manajer dan individu dengan fungsi manajerial yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan merasa bertanggung jawab di dalam mewujudkan tujuan organisasinya, dan akan bekerja dengan sebaik-baiknya. Selain itu dengan adanya komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha untuk mencapai tujuan organisasi, melalui komitmen organisasi secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja manajerial.

H₄ : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial perusahaan

Pengaruh Kecukupan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Dicukupinya anggaran yang dibutuhkan menimbulkan harapan kepada manajer untuk berkinerja sebaik mungkin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Nouri and Parker (1998) menjelaskan bahwa individu yang dicukupi secara keuangan, secara umum akan berkinerja lebih baik daripada yang tidak didukung dana yang cukup. Hal ini membuktikan bahwa kecukupan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Namun, pada penelitian yang dilakukan Sinuraya (2009) didapati bahwa tidak ada keterkaitan antara anggaran yang cukup didalam meningkatkan kinerja. Penelitian yang dilakukan Paters (1980) menemukan kecukupan anggaran sebagai salah satu faktor situasional yang akan mempengaruhi kinerja manajerial. Para manajer dan karyawan dengan dukungan anggaran yang mencukupi akan dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi dari pada manajer dan karyawan tanpa dukungan anggaran yang mencukupi (Supriyono, 2004). Kecukupan anggaran dapat membantu pelaksanaan kegiatan dalam organisasi dengan tepat, jika dan yang dibutuhkan dapat terpenuhi kebutuhannya. Tidak perlu terlalu banyak namun juga tidak kekurangan, maka dana anggaran akan tercukupi dengan sesuai. Dana anggaran yang terlalu banyak atau sedikit tidaklah baik karena akan menciptakan bias

dalam informasi yang diberikan melalui penganggaran yang telah disusun, yang dapat menimbulkan kesenjangan, Kosasih (2013).

H₅ : Kecukupan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial perusahaan

Komitmen Organisasi Memediasi Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para manajer dan individu dengan fungsi manajerial untuk berusaha keras dalam mencapai tujuan organisasi (Sumarno, 2005). Organisasi dengan komitmen yang baik secara umum dapat meningkatkan kualitas kerja, hal ini dikarenakan individu didalam organisasi dianggap sevisi dan punya ikatan emosional di dalam mengemban nilai dan tujuan organisasi. Secara umum, pula sebaliknya terdapat fenomena jika individu di dalam organisasi tidak cukup berkomitmen, maka kualitas kerja mereka pun menjadi kurang maksimal. Dalam hal ini, anggaran partisipatif dapat membantu untuk mengukur seberapa besar komitmen individu di dalam suatu organisasi. Beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nouri dan Parker (1998), Hariyanti (2002) dan Sugioko (2008) menguji apakah terdapat hubungan tidak langsung pada hubungan antara partisipasi anggaran dengan kualitas kerja yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Hal ini didukung dengan Penelitian yang dilakukan oleh Kusnadi (2015) mengenai partisipasi penganggaran, menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial perusahaan

H₆ : Komitmen organisasi memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial perusahaan

Kecukupan Anggaran memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

Dengan adanya partisipasi anggaran bawahan akan berusaha memasukkan informasi kedalam anggaran untuk memastikan bahwa mereka mempunyai sumber daya yang mencukupi untuk mencapai kesuksesan tugas mereka. Pekerja dengan anggaran yang cukup biasanya akan memiliki kinerja yang lebih baik daripada pekerja dengan anggaran yang tidak cukup (Nouri dan Parker, 1998). Penelitian yang dilakukan oleh Kusnadi (2015) mengenai partisipasi penganggaran, menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui kecukupan anggaran sebagai variabel intervening menunjukkan bahwa variabel kecukupan anggaran memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial perusahaan. Kecukupan anggaran dinilai mampu memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial karena dengan adanya partisipasi anggaran akan memberikan informasi yang lebih banyak dan akurat dari bawahan mengenai kondisi dalam wilayah pertanggungjawabannya, sehingga tingkat kecukupan anggaran dapat tercapai. Pekerja dengan anggaran yang cukup biasanya mempunyai kinerja yang lebih baik daripada pekerja dengan anggaran yang tidak cukup (Nouri dan Parker, 1998).

H₇ : Kecukupan anggaran memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial perusahaan

METODE PENELITIAN

Jenis dan Populasi Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausal komparatif yakni penelitian yang dilakukan untuk membandingkan dua variabel atau lebih, objek penelitian, antara subjek yang berbeda dan menemukan hubungan antara sebab dan akibat. Karena penelitian hanya menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial perusahaan melalui komitmen

dan kecukupan anggaran. Maka populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Scaffolding Nasional Indonesia, yaitu kantor pusat di Surabaya sebanyak 5 kantor dan perusahaan cabang yang tersebar di seluruh Indonesia (Sidoarjo, Semampir, Gresik, Malang Banyuwangi, Banjarmasin, dan Tangerang) yang berjumlah kurang lebih 385 orang karyawan

Teknik Pengambilan Sampel dan Jumlah Sampel Penelitian

Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini termasuk ke dalam *non probability sampling* dengan jenis teknik *sampling purposive*. Sehingga didapatkan jumlah minimum sampel yang digunakan adalah 100-200 responden, dan untuk penelitian ini ditetapkan jumlah responden sebanyak 100 orang mengikuti batas minimum yang telah ditentukan. Sehingga jumlah sampel yang digunakan adalah kurang lebih 115 orang karyawan terpilih dengan jabatan dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan yang dapat dipercaya di PT. Scaffolding Nasional Indonesia di seluruh kantor pusat dan cabang

Teknik Pengumpulan Data

Metode yang digunakan didalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Metode kualitatif digunakan dalam memperoleh data dari responden yang diperoleh melalui kuisisioner, sedangkan metode kuantitatif digunakan dalam mengelola hasil kuisisioner tersebut ke dalam penghitungan yang nantinya disimpulkan setelah diolah dengan penghitungan statistika. Sedangkan penggunaan data dalam penelitian ini terdiri dua data, yaitu : data primer dan data sekunder. Dimana data primer dalam penelitian ini adalah data yang didapatkan oleh peneliti dari kuisisioner yang diperoleh dari responden. Responden yang dipakai didalam penelitian ini merupakan karyawan pada PT. Scaffolding Nasional Indonesia yang tersebar di kantor pusat dan cabang. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber selain responden yang menjadi sasaran penelitian. Data sekunder berupa bukti, catatan atau laporan historis yang tersusun dalam arsip yang terpublikasi maupun tidak terpublikasi yang diberikan PT. Scaffolding Nasional Indonesia.

Untuk memperoleh data sampling dan informasi, teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode : Kuisisioner (angket) dan dokumentasi. Dalam penelitian ini pengukuran skala menggunakan Skala Likert. Instrumen pertanyaan atau pernyataan ini akan menghasilkan total skor bagi tiap anggota sampel yang diwakili oleh setiap nilai skor yaitu, SS = Sangat setuju : diberi skor 5, S = Setuju : diberi skor 4, KS = Kurang setuju : diberi skor 3, TS = Tidak setuju : diberi skor 2, STS = Sangat tidak setuju : diberi skor 1.

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Partisipasi Penyusunan Anggaran (Independen)

Partisipasi penyusunan anggaran bertujuan untuk menilai seberapa banyak partisipasi individu didalam menyusun dan menetapkan penganggaran. Instrumen yang digunakan untuk mengukur partisipasi diambil dari Wanztel (2002). Terdapat lima macam pertanyaan yang dipakai untuk menilai partisipasi dengan metode skala Likert lima poin. Poin (satu) artinya keaktifan partisipasi yang sangat rendah dan poin 5 (lima) mengindikasikan keaktifan partisipasi yang sangat tinggi. Indikator partisipasi penyusunan anggaran adalah, a. Keterlibatan manajer dan individu dengan fungsi manajerial dalam penyusunan anggaran, b. Wewenang manajer dan individu dengan fungsi manajerial dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran, c. Keterlibatan manajer dan individu dengan fungsi manajerial dalam pengawasan proses penyusunan anggaran, dan d. Keterlibatan manajer dan individu dengan fungsi manajerial dalam tujuan pelaksanaan anggaran pada bidang yang dipimpin.

Kinerja Manajerial (Dependen)

Penilaian akan kualitas kerja bertujuan agar manajer mengetahui pandangan manajer mengenai kinerjanya sendiri dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Penilaian pada kualitas kinerja manajerial memakai alat dari penelitian Heneman (1974) dengan 8 macam pertanyaan dengan skala likert lima poin. Poin 1 (satu) menunjukkan kinerja rendah dan point 5 (lima) menunjukkan kinerja tinggi. Indikator kinerja manajerial adalah : Perencanaan; Pengorganisasian; Pengarahan dan Pengawasan

Komitmen Organisasi (Intervening)

Komitmen organisasional dapat meningkat karena adanya ikatan emosi antara individu dengan organisasi. Dukungan moral, motivasi, nilai yang diberikan organisasi dan tekad untuk mengabdikan kepada organisasi adalah faktor-faktor penumbuh komitmen organisasi (Porter, 1973). Komitmen organisasi dinilai dengan beberapa komponen dari penelitian Mowday *et al.* (1979) dengan memakai 11 jenis pertanyaan skala likert lima poin yang menunjukkan kondisi sangat tidak setuju 1 (satu) sampai dengan sangat setuju 5 (lima). Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi yaitu, a. Loyalitas dan Perasaan bangga, yaitu kesetiaan untuk tetap di dalam organisasi, b. Partisipasi, yaitu keinginan untuk membantu mencapai tujuan organisasi, c. Pengidentifikasian, yaitu kepercayaan yang kuat serta sepaham dengan nilai organisasi.

Kecukupan Anggaran (Intervening)

Kecukupan anggaran diharapkan dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan, karena setiap program memiliki suatu dukungan secara finansial. Komponen yang dipakai dari penelitian Nouri dan Parker (1998), memakai 3 jenis pertanyaan dengan skala Likert lima poin, yang mengindikasikan kondisi sangat tidak setuju 1 (satu) sampai dengan sangat setuju 5 (lima). Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kecukupan anggaran yaitu: Adanya kecukupan anggaran, yaitu sumber keuangan untuk operasional tersedia secara memadai serta Ketersediaan informasi, Informasi bahwa anggaran tercukupi sudah diketahui oleh semua pihak.

Teknik Analisis Data

Di dalam penelitian ini digunakan analisis kuantitatif dan analisis kualitatif. Analisis ini merupakan suatu pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian yang dapat dihitung dengan jumlah satuan tertentu atau dinyatakan dengan angka-angka. Analisis ini meliputi pengolahan data, pengorganisasian data dan penemuan hasil.

Pengujian Hipotesis

Analisa data akan dilakukan dengan menggunakan alat uji statistik yaitu dengan uji persamaan struktural berbasis *variance* atau yang lebih dikenal dengan nama *Partial Least Square* (PLS) dengan program komputer bernama Smart-PLS 2.0. Analisis *Partial Least Square* (PLS) merupakan teknik statistika multivarian yang membandingkan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda (Jogiyanto & Abdilah, 2009). Secara lebih lanjut Ghazali (2014) menjelaskan bahwa PLS menggunakan literasi algoritma yang terdiri dari seri analisis *ordinary least squares* maka persoalan identifikasi model tidak menjadi masalah untuk model *recursive*, juga tidak mengasumsikan bentuk distribusi tertentu untuk skala ukuran variabel. Dalam penelitian kuantitatif, pemilihan teknik analisis statistika merupakan bagian yang penting dalam menguji hipotesis. Salah satu alat analisis yang mulai banyak digunakan yaitu SEM (*structural equation modeling*). SEM merupakan salah satu teknik statistika yang digunakan untuk menguji dan mengestimasi hubungan kausal dengan mengintegrasikan analisis faktor dan analisis jalur. Perbedaan mendasar PLS yang merupakan bagian sekaligus alternatif dari SEM berbasis varian dengan LISREL atau

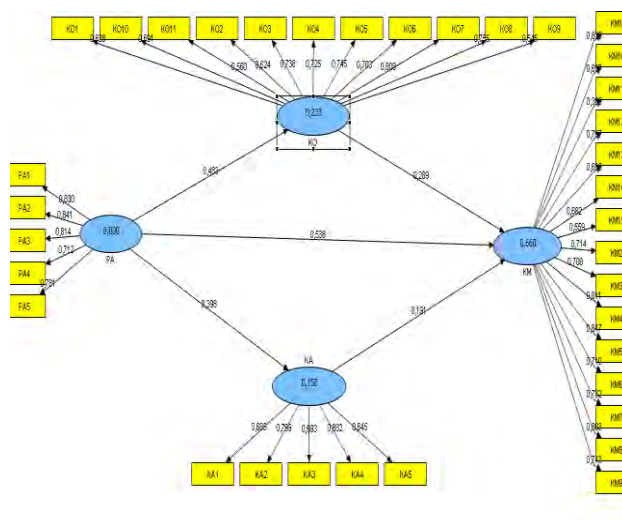
AMOS yang berbasis kovarian adalah tujuan penggunaannya. Adapun beberapa alasan sebagai pertimbangan dalam memilih metode analisis *Partial Least Square* (PLS) akan dijelaskan di bawah ini, yaitu sebagai berikut, A. PLS dapat digunakan untuk menganalisis teori yang masih dikatakan lemah, karena PLS dapat digunakan untuk prediksi, B. Sampel yang diperlukan pada PLS tidak harus besar, yaitu hanya kisaran 30 hingga 100 sampel, sehingga sesuai dengan jumlah sampel dalam penelitian ini, C. PLS sesuai apabila digunakan pada penelitian yang kompleks, oleh karena itu dengan menggunakan metode analisa PLS dapat memudahkan proses analisis data mengingat penelitian ini memiliki model yang kompleks.

Tujuan PLS adalah memprediksi pengaruh variabel X terhadap Y dan menjelaskan hubungan teoritikal di antara kedua variabel. Evaluasi model PLS dilakukan dengan mengevaluasi *outer model* dan *inner model*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa Inferensial dengan *Partial Least Square* (PLS)

Analisa *Partial Least Square* dipergunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh komitmen organisasi dan kecukupan anggaran. Analisa PLS dipilih dengan pertimbangan bahwa sampel yang digunakan berjumlah kecil (kurang dari sama dengan 100), yang berarti total varian adalah sedikit. Diagram PLS menunjukkan alur hubungan kausal antara variabel eksogen dan endogen melalui adanya variabel *intervening* sebagai penghubung, yang divisualisasikan ke dalam gambar 2 di bawah ini menunjukkan alur antara indikator yang ada pada setiap variabel serta hubungan kausal antar variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh komitmen organisasi dan kecukupan anggaran.



Gambar 2
Diagram PLS Path Model
Sumber : Data diolah, 2019

1. Evaluasi *outer model*

- a. *Convergent validity* atau validitas konvergen terpenuhi jika terdapat interkorelasi yang cukup antar variabel-variabel (indikator) yang digunakan dalam mengukur konstruk yang sama. Ketika nilai dari *outer loading* > 0.50, maka faktor tersebut dianggap telah memenuhi nilai *convergent validity* yang baik.

Tabel 1
Nilai Outer Loading

	Kecukupan Anggaran	Kinerja manajerial	Komitmen organisasi	Partisipasi anggaran	Ket.
KA1	0,685456				Valid
KA2	0,798539				Valid
KA3	0,692639				Valid
KA4	0,881787				Valid
KA5	0,645185				Valid
KM1		0,822730			Valid
KM10		0,687025			Valid
KM11		0,859801			Valid
KM12		0,767295			Valid
KM13		0,686507			Valid
KM14		0,681719			Valid
KM15		0,559019			Valid
KM2		0,713980			Valid
KM3		0,707686			Valid
KM4		0,811222			Valid
KM5		0,846956			Valid
KM6		0,709810			Valid
KM7		0,731657			Valid
KM8		0,803497			Valid
KM9		0,743055			Valid
KO1			0,644894		Valid
KO10			0,686997		Valid
KO11			0,551813		Valid
KO2			0,630257		Valid
KO3			0,739606		Valid
KO4			0,723679		Valid
KO5			0,746056		Valid
KO6			0,708757		Valid
KO7			0,807319		Valid
KO8			0,749435		Valid
KO9			0,549577		Valid
PA1				0,830374	Valid
PA2				0,841182	Valid
PA3				0,814418	Valid
PA4				0,712471	Valid
PA5				0,780830	Valid

Sumber : Kuisisioner diolah, 2019

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai *outer loading* untuk tiap pernyataan lebih besar dari 0,5. Hal tersebut berarti bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi *convergent validity*. Hal ini juga menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan telah mengukur sesuai dengan apa yang seharusnya diukur. Dengan demikian, angka-angka yang telah dinyatakan valid tersebut dapat digunakan untuk diolah lebih lanjut pada tahap selanjutnya.

- b. *Discriminant validity* dalam model pengukuran reflektif indikator dinilai berdasarkan dari nilai AVE (*Average Variance Extraxted*) dengan nilai > 0,5 (Jogiyanto & Willy, 2009)

Tabel 2
Nilai AVE

Variabel	AVE	Keterangan
Kecukupan Anggaran	0,5562	Valid
Kinerja manajerial	0,5159	Valid
Komitmen organisasi	0,5668	Valid
Partisipasi anggaran	0,6355	Valid

Sumber : Kuisisioner diolah, 2019

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai AVE > 0,5, hal tersebut berarti bahwa semua variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *discriminant validity*. Hal

tersebut menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan telah mengukur sesuai dengan apa yang seharusnya diukur. Sehingga angka-angka yang telah dinyatakan valid tersebut dapat digunakan untuk diolah lebih lanjut pada tahap selanjutnya.

2. Uji Reliabilitas

- a. *Composite reliability* digunakan untuk menguji reliabilitas suatu variabel, yang menunjukkan akurasi dan konsistensi dari ketepatan suatu alat ukur. Suatu variabel dianggap reliabel jika nilai *composite reliability* lebih dari 0,7.

Tabel 3
Nilai *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Kecukupan anggaran	0,8607	Reliabel
Kinerja manajerial	0,9396	Reliabel
Komitmen organisasi	0,9041	Reliabel
Partisipasi anggaran	0,8968	Reliabel

Sumber : Kuisisioner diolah, 2019

Tabel 3 di menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dari setiap variabel > 0,70 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel mempunyai reabilitas yang baik. Hal ini juga membuktikan bahwa alat ukur yang digunakan sudah konsisten terhadap apa yang semestinya diukur.

- b. *Cronbach's Alpha* bertujuan untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk. Suatu variabel dianggap reliabel jika nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0,7.

Tabel 4
Nilai *Cronbach's Alpha*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kecukupan anggaran	0,8162	Reliabel
Kinerja manajerial	0,9301	Reliabel
Komitmen organisasi	0,8871	Reliabel
Partisipasi anggaran	0,8576	Reliabel

Sumber : Kuisisioner diolah, 2019

Tabel 4 menyatakan bahwa nilai *cronbach's alpha* dari setiap variabel > 0,70 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini mempunyai reabilitas yang baik. Hal tersebut berarti bahwa alat ukur yang digunakan sudah konsisten terhadap apa yang semestinya diukur, sehingga angka-angka yang telah dinyatakan reliabel tersebut dapat digunakan untuk diolah lebih lanjut.

3. Evaluasi *Inner Model*

- a. *Goodness of Fit - Inner Model* diukur menggunakan *R-square* variabel laten dependen dan menggunakan *Q-square predictive relevance* untuk model struktural. Evaluasi ini bertujuan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. *Q-square* harus > 0 untuk menunjukkan *predictive relevance* yang baik.

Tabel 5
Nilai R Square

Variabel	R Square
Partisipasi anggaran	-
Kinerja manajerial	0,6601
Komitmen organisasi	0,2329
Kecukupan anggaran	0,1581

Sumber : Kuisisioner diolah, 2019

Tabel 5 di atas memberikan nilai 0,2329 untuk konstruk komitmen organisasi yang berarti bahwa partisipasi anggaran mampu menjelaskan varians komitmen organisasi sebesar 23,29% dan memberikan nilai 0,1581 untuk konstruk kecukupan anggaran yang berarti bahwa partisipasi anggaran mampu menjelaskan varians kecukupan anggaran sebesar 15,81%. Sedangkan memberikan nilai 0,6601 untuk konstruk kinerja manajerial, yang berarti bahwa partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan kecukupan anggaran mampu menjelaskan varians kinerja manajerial karyawan sebesar 66,01%.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui korelasi atau hubungan yang terjadi antara setiap variabel yang diteliti. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan nilai signifikansi sebesar 5% dengan nilai *t* statistik sebesar 1,965. Maka kriteria penerimaan hipotesis adalah ketika *t* statistik > 1,965.

Tabel 6
Hasil Uji Hipotesis (*t* Statistics)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	t (O/STERR)	Statistics Ket.
PA -> KA	0,3977	0,4172	0,074	0,074	5,3712	Signifikan
PA -> KO	0,4831	0,4983	0,0891	0,0891	5,4211	Signifikan
PA -> KM	0,5378	0,5263	0,0996	0,0996	5,4007	Signifikan
KO -> KM	0,2889	0,3026	0,1019	0,1019	2,8360	Signifikan
KA -> KM	0,1909	0,1876	0,0663	0,0663	2,8783	Signifikan

Sumber : Kuisisioner diolah, 2019

Hipotesis 1: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kecukupan anggaran. Berdasarkan tabel 6 di atas, dapat diketahui bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kecukupan anggaran yang dibuktikan melalui nilai *t* statistik sebesar 5,371, yang berarti lebih besar dari 1,965. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kecukupan anggaran diterima.

Hipotesis 2: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan tabel 6 di atas, dapat diketahui bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi yang dibuktikan melalui nilai *t* statistik sebesar 5,421, yang berarti lebih besar dari 1,965. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi diterima.

Hipotesis 3: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan tabel 6 di atas, dapat diketahui bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial yang dibuktikan melalui nilai *t* statistik sebesar 5,401, yang berarti lebih besar dari 1,965. Dengan demikian hipotesis dalam

penelitian ini yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial karyawan diterima.

Hipotesis 4: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial perusahaan. Berdasarkan tabel 6 di atas, dapat diketahui bahwa Komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial yang dibuktikan melalui nilai *t* statistik sebesar 2,836, yang berarti lebih besar dari 1,965. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial karyawan diterima.

Hipotesis 5: Kecukupan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial perusahaan. Berdasarkan tabel 6 di atas, dapat diketahui bahwa kecukupan anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial yang dibuktikan melalui nilai *t* statistik sebesar 2,878, yang berarti lebih besar dari 1,965. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa kecukupan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial karyawan diterima.

Hasil Uji Intervening

Agar dapat membuktikan bahwa variabel kecukupan anggaran dan komitmen organisasi mampu menjadi variabel yang memediasi pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, maka akan dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Apabila pengaruh tidak langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial perusahaan melalui kecukupan anggaran dan komitmen organisasi lebih besar dibanding pengaruh secara langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, maka kecukupan anggaran dan komitmen organisasi bisa menjadi variabel yang memediasi antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Untuk melakukan perhitungan secara langsung dan tidak langsung dilakukan dari nilai *Original Sample* regresi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Pada penelitian ini menggunakan uji sobel yang merupakan alat analisis untuk menguji signifikansi dari hubungan tidak langsung antara variabel independen dengan variabel dependen yang dimediasi oleh variabel mediator. Hasil perhitungan sobel test dengan menggunakan bantuan website <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 7
Hasil Uji Sobel

Pengaruh	Uji Z	Signifikansi	Keterangan
PA → KA → KM	2,548	0,011	Memediasi
PA → KO → KM	2,512	0,012	Memediasi

Sumber : Kuisisioner diolah, 2019

Berdasarkan hasil Uji Sobel pada Tabel 7 menunjukkan bahwa hasil uji sobel test di atas menunjukkan bahwa variabel mediator yakni kecukupan anggaran dan komitmen organisasi memediasi pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hipotesis 6: Komitmen Organisasi Memediasi Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa signifikansi hasil sobel test sebesar $0,011 < 0,05$, dan hasil uji z berdasarkan hasil sobel test adalah 2,548, yaitu lebih besar dari nilai z kurva normal senilai 1,98. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa Komitmen organisasi memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial perusahaan diterima.

Hipotesis 7: Kecukupan anggaran Memediasi Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa signifikansi hasil sobel test sebesar $0,012 < 0,05$, dan hasil uji z berdasarkan hasil sobel test adalah 2,512, yaitu lebih besar dari nilai z kurva normal senilai 1,98. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa kecukupan anggaran memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial perusahaan diterima.

Tabel 8
Rangkuman Hasil Koefisien Jalur

Pengaruh variabel	Pengaruh		Total	Sobel Test	Keterangan
	Langsung	Tidak langsung			
PA→KA (a1)	0,398		0,398		Signifikan
PA→KO (a2)	0,483		0,483		Signifikan
KA→KM(b1)	0,191		0,191		Signifikan
KO→KM(b2)	0,289		0,289		Signifikan
PA→KM (C)	0,538		0,538		Signifikan
PA→KA→KM		$0,398 \times 0,191 = 0,076$	$0,538 - 0,076 = 0,462$ (C1')	2,548	Memediasi
PA→KO→KM		$0,483 \times 0,289 = 0,139$	$0,538 - 0,139 = 0,399$ (C2')	2,512	Memediasi

Sumber : Kuisisioner diolah, 2019

Ada tiga kemungkinan hasil dari uji mediasi, yaitu (1) mediasi terbukti secara penuh (*fully mediated*), (2) mediasi terbukti secara parsial (*partially mediated*) dan (3) mediasi tidak terbukti. Syarat mediasi penuh (*fully mediated*) terjadi jika memenuhi kriteria berikut: a. Koefisien jalur dari variabel bebas ke variabel intervening signifikan, b. Koefisien jalur dari variabel intervening ke variabel terikat signifikan, dan c. Koefisien jalur dari variabel bebas ke variabel terikat, yang dikontrol oleh variabel intervening tidak signifikan atau bernilai 0 (nol).

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa variabel kecukupan anggaran dan komitmen organisasi secara parsial memediasi (*partially mediated*) pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial perusahaan, hal ini dikarenakan: a. Koefisien jalur dari variabel bebas ke variabel intervening (PA → KA dan PA → KO) adalah signifikan (lampiran 12), b. Koefisien jalur dari variabel intervening ke variabel terikat (KA → KM dan KO → KM) adalah signifikan (lampiran 12), dan c. Koefisien jalur dari variabel bebas ke variabel terikat, yang dikontrol oleh variabel intervening ($C1' = C - a1b1$ atau PA→KA→KM, nilai koefisien jalur dari partisipasi anggaran (PA) ke kinerja manajerial (KM) yang dimediasi oleh kecukupan anggaran (KA) senilai 0,462, sedangkan jalur langsung dari partisipasi anggaran (PA) menuju kinerja manajerial (KM) senilai 0,538) dan ($C2' = C - a2b2$ atau PA→KO→KM, nilai koefisien jalur dari partisipasi anggaran (PA) ke komitmen organisasi (KO) yang dimediasi oleh kecukupan anggaran (KA) senilai 0,399, sedangkan jalur langsung dari partisipasi anggaran (PA) menuju komitmen organisasi (KO) senilai 0,538), maka Menurut Baron dan Kenny dalam Ghazali (2014), jika efek variabel independen ke dependen menurun namun tidak sama dengan nol dengan memasukkan mediator (atau c' signifikan), dapat disimpulkan bahwa terjadi mediasi secara parsial (*Partially Mediated*).

Pembahasan

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kecukupan Anggaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kecukupan anggaran, hal tersebut dibuktikan melalui nilai t statistik sebesar 5,371, yang berarti lebih besar dari 1,965, dengan nilai koefisien jalur PA→KA senilai 0,398. Sehingga menunjukkan bahwa partisipasi anggaran merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kecukupan anggaran. Hal ini memberikan gambaran bahwa peningkatan yang terjadi pada partisipasi anggaran akan menyebabkan peningkatan pada

kecukupan anggaran, dan sebaliknya penurunan yang terjadi pada partisipasi anggaran akan menyebabkan penurunan pada kecukupan anggaran. Berpartisipasinya manajer dalam menyusun anggaran menimbulkan suatu harapan agar dana yang dibutuhkan tercukupi didalam menjalankan program yang sudah ditetapkan. Kecukupan anggaran adalah suatu pandangan bahwa individu merasa dicukupi secara keuangan sesuai keperluan dalam melakukan semua kegiatan yang direncanakan. (Nouri dan Parker, 1998).

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi, hal tersebut dibuktikan melalui nilai t statistik sebesar 5,421, yang berarti lebih besar dari 1,965, dengan nilai koefisien jalur PA→KO senilai 0,483. Sehingga menunjukkan bahwa partisipasi anggaran merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hasil tersebut membuktikan bahwa semakin baik nilai partisipasi anggaran, maka akan semakin meningkatkan komitmen organisasi. Dengan keikutsertaan manajer dan individu dengan fungsi manajerial dalam menyusun anggaran akan memberikan kesempatan bagi mereka untuk turut campur tangan dan mempengaruhi prosesnya. Keikutsertaan ini, juga membantu menumbuhkan kembangkan komitmen mereka terhadap tujuan dan target dari anggaran yang telah disepakati. Diharapkan dengan adanya komitmen, menunjukkan adanya kesungguhan hati dan keinginan yang kuat dari individu yang terlibat di dalam mencapai target penganggaran (Rosidi, 2000). Mengikuti sertakan manajer dan individu dengan fungsi manajerial dalam menyusun anggaran adalah bermaksud untuk menajamkan komitmen mereka dan menimbulkan rasa menjadi bagian yang penting di dalam organisasi, sebagai timbal baliknya mereka akan berkinerja dengan baik dalam mencapai tujuan organisasi. Haryanti (2012) menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasi, pendapat yang sama juga dinyatakan oleh Nouri dan Parker (2008).

Dengan keikutsertaan manajer dan individu dengan fungsi manajerial dalam menyusun anggaran, diharapkan manajer akan lebih merasuk ke dalam nilai organisasi dan menjiwai tujuan dari organisasi. Setelah nilai dan tujuan tersebut diimpaktasikan ke dalam diri manajer dan individu dengan fungsi manajerial, akan timbul keselarasan antara tujuan pribadi mereka dengan tujuan dari organisasi. Dampaknya dari keselarasan antara manajer dan individu dengan fungsi manajerial dengan organisasi tersebut adalah bertumbuhnya komitmen kepada organisasi. Kusnadi (2015) menggunakan perusahaan-perusahaan yang beredar di BEJ, sampel yang digunakan di bidang manufaktur, dan ditemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif kepada komitmen organisasi.

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial yang dibuktikan melalui nilai t statistik sebesar 5,401 > 1,965, dengan nilai koefisien jalur PA→KM senilai 0,538. Kesimpulan yang dapat diambil adalah semakin tinggi nilai partisipasi anggaran, akan semakin meningkatkan kualitas kerja manajerial dan sesuai dengan penelitian Yusufaningrum (2005) yang menyimpulkan hal yang sama. Keikutsertaan semua tingkat manajemen dan individu dengan fungsi manajerial, dapat dijadikan acuan di dalam meningkatkan kualitas kerja mereka. Salah satu kelebihan partisipasi anggaran adalah menghilangkan perilaku disfungsi atau kesenjangan diantara level yang berbeda pada suatu manajemen didalam suatu organisasi, sehingga pendekatan ini akan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

Penganggaran partisipatif juga dapat disimpulkan selaras dengan prinsip teori *top down* dan *bottom up* (Halik, 2013). Manajemen puncak tidak menguasai rincian kegiatan di lapangan secara praktikal, wawasan dan pengalaman yang mumpuni akan pengelolaan organisasi adalah hal yang dikuasainya. Sebaliknya, pengalaman praktikal yang dimiliki

manajer tingkat bawah sangat mumpuni, namun kurang dapat mengelola organisasi. Dengan demikian, setiap tingkatan manajemen wajib untuk saling melengkapi dengan memberikan informasi yang sangat handal dari hal-hal yang mereka kuasai saat menyusun anggaran (Giri, 2014). Jika komunikasi diantara tingkatan manajemen ini dapat terlaksana dengan baik, maka keberhasilan organisasi di dalam mencapai tujuannya dan peningkatan kinerja manajerial akan berjalan beriringan, (Hasniasari dan Sholihin, 2014). Melibatkan manajer tingkat bawah dalam menyusun anggaran akan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif (Anthony dan Govindarajan, 2005).

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial yang dibuktikan melalui nilai t statistik sebesar 2,836, yang berarti lebih besar dari 1,965, dengan nilai koefisien jalur KO→KM senilai 0,289. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi akan semakin meningkatkan kinerja manajerial, dan sesuai dengan penelitian Hariyanti (2012) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi komitmen terhadap organisasi, manajer merasa memiliki organisasi tempatnya bekerja sehingga membuat manajer akan memberikan hasil upaya dan kinerja yang lebih baik. Semakin tinggi komitmen terhadap organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial dalam organisasi tersebut, karena seseorang yang kebutuhan aktualisasi dirinya terpenuhi, akan merasa dirinya berguna bagi perusahaan sehingga akan terpacu untuk dapat berkinerja yang terbaik bagi perusahaan. Dari hubungan ini maka kinerja manajerial akan meningkat. Penelitian oleh Yahya *et al* (2008), Yunita (2011) dan Haryanti (2012), menjabarkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang cukup signifikan terhadap kualitas kerja. Manajer dan individu dengan fungsi manajerial yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan merasa bertanggung jawab di dalam mewujudkan tujuan organisasinya, dan akan bekerja dengan sebaik-baiknya. Selain itu dengan adanya komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha untuk mencapai tujuan organisasi, melalui komitmen organisasi secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja manajerial.

Pengaruh Kecukupan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kecukupan anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial yang dibuktikan melalui nilai t statistik sebesar 2,878, yang berarti lebih besar dari 1,965, dengan nilai koefisien jalur KA→KM senilai 0,191. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Paters (1980) yang menemukan kecukupan anggaran sebagai salah satu faktor situasional yang akan mempengaruhi kinerja manajerial. Para manajer dan karyawan dengan dukungan anggaran yang mencukupi akan dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi dari pada manajer dan karyawan tanpa dukungan anggaran yang mencukupi (Supriyono, 2004). Dicukupinya anggaran yang dibutuhkan menimbulkan harapan kepada manajer untuk berkinerja sebaik mungkin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Nouri and Parker (1998) menjelaskan bahwa individu yang dicukupi secara keuangan, secara umum akan berkinerja lebih baik daripada yang tidak didukung dana yang cukup. Hal ini membuktikan bahwa kecukupan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Namun, pada penelitian yang dilakukan Sinuraya (2009) didapati bahwa tidak ada keterkaitan antara anggaran yang cukup didalam meningkatkan kinerja.

Peranan Komitmen Organisasi Dalam Memediasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa signifikansi hasil sobel test sebesar $0,011 < 0,05$, dan hasil uji z berdasarkan hasil sobel test adalah 2,548, yaitu lebih besar dari nilai z kurva normal senilai 1,98. Nilai koefisien jalur dari partisipasi anggaran (PA) ke kinerja manajerial (KM) yang dimediasi oleh kecukupan anggaran (KA) senilai 0,462, sedangkan jalur langsung dari partisipasi anggaran (PA) menuju kinerja manajerial (KM) senilai 0,538. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memediasi secara parsial pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial perusahaan, sejalan dengan penelitian Pramesthiningtyas (2011). Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para manajer dan bawahan untuk berusaha keras dalam mencapai tujuan organisasi (Sumarno, 2005). Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja karena komitmen organisasi mencakup penerimaan dan kepercayaan akan nilai dan tujuan organisasi karena kondisi organisasi akan menjadi lebih baik apabila komitmen yang dimiliki oleh individu tersebut tinggi. Sebaliknya, apabila komitmen yang dimiliki individu tersebut rendah maka kondisi organisasi tidak akan jauh lebih baik dari sebelumnya. Partisipasi anggaran digunakan sebagai alat untuk melihat apakah para individu berkomitmen dengan baik atau tidak. Penelitian Eker (2007) juga menguji peran komitmen organisasi didalam menghubungkan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial, dan hasilnya terbukti komitmen organisasi dapat memediasi. Eker (2007) memakai 500 orang karyawan tingkat bawah pada beberapa perusahaan di Turki sebagai sampel penelitian. Hasilnya, didapati pengaruh positif dari berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial. Kesimpulannya, dengan tingkat partisipasi yang semakin aktif, maka kualitas kerja manajemen menjadi meningkat secara signifikan. Haryanti dan Othman (2012) menguji dan juga membuktikan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Peranan Kecukupan Anggaran Dalam Memediasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa signifikansi hasil sobel test sebesar $0,012 < 0,05$, dan hasil uji z berdasarkan hasil sobel test adalah 2,548, yaitu lebih besar dari nilai z kurva normal senilai 1,98. Nilai koefisien jalur dari partisipasi anggaran (PA) ke komitmen organisasi (KO) yang dimediasi oleh kecukupan anggaran (KA) senilai 0,399, sedangkan jalur langsung dari partisipasi anggaran (PA) menuju komitmen organisasi (KO) senilai 0,538. Dengan demikian kecukupan anggaran memediasi secara parsial pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial perusahaan. Dengan adanya partisipasi anggaran bawahan akan berusaha memasukkan informasi kedalam anggaran untuk memastikan bahwa mereka mempunyai sumber daya yang mencukupi untuk mencapai kesuksesan tugas mereka. Pekerja dengan anggaran yang cukup biasanya akan memiliki kinerja yang lebih baik daripada pekerja dengan anggaran yang tidak cukup (Nouri dan Parker, 1998). Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Nouri dan Parker (1998) serta Indarto & Ayu (2011).

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kusnadi (2015) mengenai partisipasi penganggaran, menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui kecukupan anggaran sebagai variabel intervening menunjukkan bahwa variabel kecukupan anggaran memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial perusahaan. Kecukupan anggaran dinilai mampu memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial karena dengan adanya partisipasi anggaran akan memberikan informasi yang lebih banyak dan akurat dari bawahan mengenai kondisi dalam wilayah pertanggungjawabannya, sehingga tingkat kecukupan anggaran dapat tercapai. Pekerja dengan anggaran yang cukup biasanya

mempunyai kinerja yang lebih baik daripada pekerja dengan anggaran yang tidak cukup (Nouri dan Parker, 1998)

PENUTUP

Kesimpulan

Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kecukupan anggaran. Partisipasi anggaran yang semakin tinggi akan meningkatkan kecukupan anggaran secara signifikan, karena dengan diikuti sertakannya karyawan dalam penyusunan penganggaran maka kebutuhan anggaran akan tercukupkan.

Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Partisipasi anggaran yang semakin tinggi akan meningkatkan komitmen organisasi secara signifikan, karena dengan diikuti sertakannya karyawan dalam penyusunan anggaran maka komitmen mereka terhadap organisasi juga semakin bertambah.

Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran yang semakin tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial secara signifikan, karena dengan diikuti sertakannya karyawan dalam penyusunan penganggaran maka kinerja manajerial akan terpacu menuju ke arah yang lebih baik.

Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi yang semakin tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial secara signifikan, karena dengan semakin tingginya komitmen karyawan terhadap organisasi maka akan memotivasi kinerja manajerial untuk semakin membaik.

Kecukupan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Kecukupan anggaran yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial secara signifikan, karena dengan dicukupinya kebutuhan anggaran maka akan timbul rasa dihargai, sehingga memacu peningkatan kinerja pada manajerial.

Komitmen organisasi memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, yaitu komitmen organisasi menjadi jembatan dalam hubungan diantara variabel partisipasi anggaran terhadap peningkatan kinerja manajerial, dan juga memberikan efek penghubung yang melekatkan kedua variabel tersebut.

Kecukupan anggaran memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, yaitu kecukupan anggaran menjadi jembatan dalam hubungan diantara variabel partisipasi anggaran terhadap peningkatan kinerja manajerial, dan juga memberikan efek penghubung yang melekatkan kedua variabel tersebut.

Saran

Partisipasi anggaran, kecukupan anggaran dan komitmen organisasi ialah dua variabel yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Maka dari itu, salah satu strategi yang dapat dilakukan perusahaan adalah guna meningkatkan kinerja manajerial adalah dengan memperhatikan partisipasi anggaran dan kecukupan anggaran serta meningkatkan komitmen organisasi.

Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperkaya data primer yang bisa didapatkan melalui wawancara dengan responden penelitian agar bisa mendapatkan data yang lebih nyata, sehingga memungkinkan untuk dapat keluar dari pertanyaan-pertanyaan angket yang terlalu sempit atau kurang menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah., W dan Jogiyanto. 2009. *Partial Least Square (PLS) Alternatif SEM Dalam Penelitian Bisnis*. Andi. Yogyakarta.
- Anthony, R. N., dan V. Govindarajan. 2005. *Management Control System*. Jilid I dan II, Terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan Krista. Salemba Empat. Jakarta.
- Arifin, S. dan A. Rohman. 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi. *Skripsi*. Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNDIP. Semarang.
- Ferdiani, D., dan A. Rohman. 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah: Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening. *Journal Of Accounting*, 1(1) : 4.
- Fisher, G. J. 1998. Contingency Theory, Management Control System and Firm Outcomes: Past Results and Future Directions. *Behavioural Research in Accounting* 10(Supplement) : 47-64.
- Ghozali, I. 2014. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Giri, M. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajrial dengan Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Komitmen Tujuan Anggaran sebagai Variabel Pemediasi. *Journal Penelitian Akuntansi*, 1 (1).
- Govindarajan, V. 2016. Decentralization, Strategy, and Effectiveness of Strategic Business Units in Multi-Business Organization. *The Academy of Management Review*, 11(4): 844-856.
- Halik, M. Y. 2013. Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta Sulawesi. *Skripsi*. Universitas Hassanuddin. Makassar.
- Hariyanti, W. 2002. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manager: Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Skripsi*. Institutional Repository Universitas Diponegoro. Semarang.
- Haryanti, I., 2012. *Budgetary Participation: How It Affects Performance and Commitment*. Accountancy Business and the Public Interest.
- Hasniasari, R. dan M. Sholihin. 2014. Analisis hubungan penganggaran partisipatif dan kinerja: pengujian efek mediasi keadilan persepsian dan komitmen pada lembaga hukum sektor publik di Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 16 (1) : 25.
- Heneman, H. G. 1974. Comparisons of self- and superior ratings of managerial performance. *Journal of Applied Psychology*, 59(5) : 638-642.
- Indarto, S. L. dan S. D. Ayu. 2011. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan Melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, Dan Job Relevant Information (Jri). *Seri Kajian Ilmiah*, 14 (1) : 1-44.
- Kartika, A. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Ketidakpastian Lingkungan Dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran (Studi Empirik Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Semarang). *Kajian Akuntansi*, 2. (1) : 40.
- Kosasih, F. 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Senjangan Anggaran Terhadap Faktor Kontijensi Sebagai Pemoderasi (Studi Empiris Perbankan di Surabaya). *Thesis*, Widya Mandala Catholic University. Surabaya.
- Kusnadi. 2005. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening: Studi pada Perusahaan Perusahaan yang sudah Listing di BEJ, *JMK*. 3 (1).
- Kusuma, I. G. E. A. 2013. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Ketidakpastian Lingkungan Pada Ketepatan Anggaran (Studi Empiris Di Skpd Pemerintah Provinsi Bali). *Tesis*. Universitas Udayana. Depansar.
- Kusumah, W., dan Dwitagama D. 2011. Mengenal Penelitian Tindakan Kelas. PT Indeks. Jakarta.
- Locke, E. 1968. Toward a Theory of Tasks Motivation and Incentives. *American Institutes for Reaserch*, (3) : 157-89.
- Mowday, R., Steers, R. dan L. Porter. 1979. The Measurment of Vorganizational commitment. *Journal of Vacation Behaviour*. 14 (2) : 224-47.
- Nouri, H. dan R. J. Parker. 1998. The Relationship Between Budget Participation and Job Performance : The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment. *Behavioral Research in Accounting*, 8.

- Porter, L. W., & Steers R. M. 1973. Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turn Over and Absenteeism. *Psychological Bulletin*. 80 (2): 151-176.
- Pramesthiningtyas, A. 2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Sekaran, U. 1998. *Research Methode for Bussiness : A Skill Building Approach*, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Sinuraya, C. 2009. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Akuntansi*, Universitas Kristen Maranatha, 1 (1) : 3.
- Sugioko, S. 2008. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kecukupan Anggaran pada Hubungan antara Partisipasi penganggaran dan Kinerja Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi*, Universitas Kristen Maranatha, 1 (1).
- Sumarno, J. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta). *Simposium Nasional Akuntansi VIII*. Solo, 15-16 September 2005: 586- 616.
- Supriyono, R. A. 2004. Pengaruh Variabel Intervening Kecukupan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran Dan Kinerja Manajer Di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia* 19 (3) : 282 –298.
- Sutanto, E. M., dan Tania A. 2013. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan Pt. Dai Knife Di Surabaya”. *AGORA*, 1 (3) : 1-8.
- Sutrisno, E. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Kencana. Jakarta.
- Tobing, D. S. K. L. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 11 (1): 31-37.
- Wanztel, K. 2002. The Influence of Fairness Perceptions and Gooal Commitment on Managers’ Performance in a Budget Setting, *Behavioral Research in Accounting*, 14 : 248 – 271.
- Yahya, M. N., N. Ahmad, N. Nazli, dan A. Fatima. 2008. Budgetary Participation and Performance: some Malaysian Evidence. *International Journal of Public Sector Management*, 21 (6) : 658-673.
- Yunita. 2009. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Komitmen Organisasi Dan Kecukupan Anggaran Sebagai Variabel Kontinjen (Studi Kasus Pada Universitas Dian Nuswantoro Semarang). *Jurnal Penelitian*. h. 7.
- Yunita. 2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Komitmen Organisasi dan Kecukupan Anggaran sebagai Variabel Kontinjensi (Studi Kasus Pada Universitas Dian Nuswantoro Semarang). *Institusional Repository Universitas Diponegoro*. Semarang.
- Yusfaningrum. 2005. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information sebagai variable intervening. *Usahawan* (7): 7-13.