

KOMITMEN TUJUAN ANGGARAN DAN DAMPAK INFORMASI KINERJA ANGGARAN: SUATU PENDEKATAN PERMODELAN PERSAMAAN STRUKTURAL

SELLY

sellyandriana@yahoo.com

ABSTRACT

This paper examines budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance. A structural model is proposed and tested that includes budget participation, budget goal commitment, job-relevant information, and job performance variables. Based on theory, budget participation will give positive influence to subordinate's commitment for budget and in the end will improve their performance. The data were collected by survey questionnaires. Two hundred middle-level managers were chosen randomly from manufacturing companies in Indonesia, and 126 middle-level managers participated in the project. A structural equation modeling technique was used to test hypothesized linkages. The structural equation modeling technique that used in this paper is multivariate technique SEM and assisted by AMOS 18.0 program. As the result, positive and significant influence was found for the effects of budget goal commitment and informational roles of budget participation on job performance.

Keywords: *Budget participation, Budget goal commitment, Job relevant information, Managerial performance*

PENDAHULUAN

Dalam organisasi/perusahaan sering kali didengar istilah anggaran maupun penganggaran. Biasanya organisasi membuat anggaran maupun melakukan proses penganggaran sebelum menjalankan kegiatan operasional organisasi/perusahaan. Selain itu ada alasan mengapa anggaran menjadi salah satu elemen penting baik dalam proses perencanaan maupun dalam proses pengendalian. Anggaran bukan hanya menjadi salah satu elemen penting namun juga sudah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam kegiatan operasional perusahaan. Anggaran secara khusus digambarkan sebagai data kuantitatif atau ungkapan keuangan dari rencana strategis jangka pendek dan jangka panjang suatu perusahaan, yang memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan tersebut (Hansen dan Mowen, 2009; 356). Karena itu, manajer harus menyusun anggaran dengan baik karena anggaran adalah gambaran perencanaan seluruh aktivitas operasional organisasi/perusahaan. Penyusunan anggaran secara efisien dan efektif memiliki peran penting bagi keberhasilan organisasi/perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

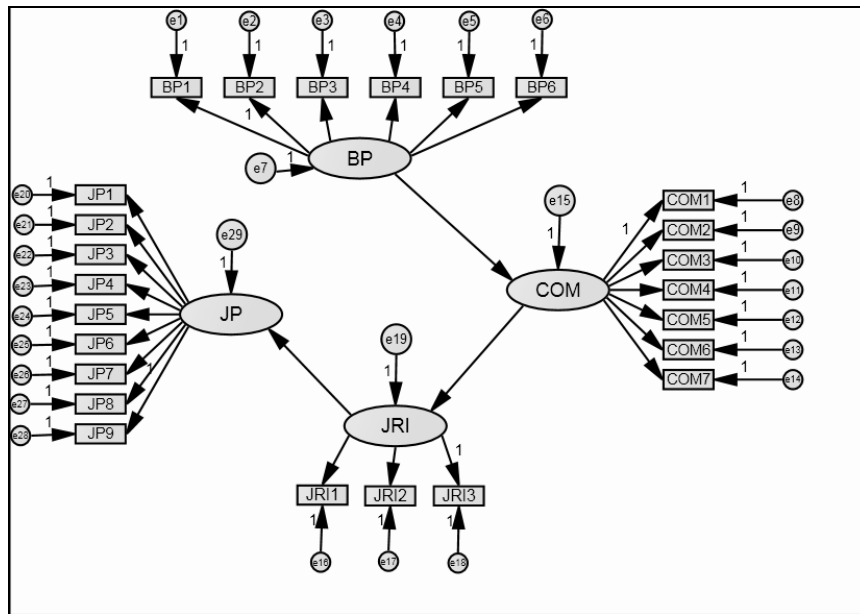
Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Chong dan Chong (2002) yang menguji pengaruh komitmen tujuan anggaran dan *job-relevant information* pada hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen tujuan anggaran dan *job-relevant information* sebagai variabel *intervening*, juga menguji pengaruh langsung antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada obyeknya, dimana penelitian Chong dan Chong menggunakan manajer tingkat menengah pada perusahaan manufaktur di Australia, sedangkan penelitian ini akan menggunakan manajer tingkat menengah pada perusahaan manufaktur di Indonesia.

Chong dan Chong melakukan sebuah model penelitian terpadu yang menggabungkan dan menguji efek gabungan dari komitmen tujuan anggaran dan peran informasional partisipasi anggaran terhadap kinerja. Partisipasi anggaran meningkatkan motivasi bawahan dengan membujuk mereka untuk menerima dan berkomitmen untuk tujuan anggaran mereka. Pengaruh motivasi partisipasi anggaran akan membuat bawahan lebih berkomitmen dan meningkatkan kinerjanya untuk mengumpulkan dan menggunakan *job-relevant information*. *Job-relevant information* dapat didefinisikan sebagai informasi yang relevan dengan pekerjaan untuk memfasilitasi proses pembuatan keputusan manajerial. Ketersediaan dan penggunaan *job-relevant information* diyakini dapat meningkatkan kinerja pekerjaan.

Penggunaan *Structural Equation Modeling* / model persamaan struktural (SEM) dalam penelitian ini akan memperbaiki pemahaman terhadap hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja anggaran. Hal ini disebabkan model tersebut memiliki kemampuan untuk menggabungkan model pengukuran dan model struktural secara simultan dan efisien dibandingkan dengan alat analisis lainnya. Teknik ini juga memungkinkan spesifikasi model yang lebih kompleks dan memperhitungkan kesalahan pengukuran yang mungkin terjadi.

Penyusunan anggaran dilakukan oleh manajemen tingkat atas dengan partisipasi manajemen tingkat bawah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Partisipasi anggaran dapat dikatakan sebagai motivator/pendorong bagi manajer tingkat bawah agar memiliki komitmen terhadap tujuan anggaran yang telah disusun sehingga mereka meningkatkan usaha untuk mengumpulkan dan menggunakan informasi yang relevan dengan tugas, dimana pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dari para karyawan. Chong (2002) juga menggabungkan motivasi dan informasi untuk menguji hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, tersebut menguji peran komitmen tujuan anggaran dan *job-relevant information* di antara hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Sehingga berdasarkan uraian di atas, maka permasalahan yang akan diteliti dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut : 1. Apakah tingkat partisipasi anggaran berhubungan dengan komitmen tujuan? (efek

motivasional); 2. Apakah komitmen tujuan anggaran berhubungan dengan tingkat *job-relevant information*? (efek informasional); 3. Apakah *job-relevant information* berhubungan dengan kinerja (*job performance*)? (efek kinerja)



Gambar 1
Model Teoritis yang Akan Diuji

TINJAUAN PUSTAKA

Adapun beberapa hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini dan nantinya akan diuji dalam penelitian ini:

1. Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Komitmen Tujuan Anggaran

Hipotesis pertama akan meneliti hubungan antara partisipasi anggaran dan komitmen tujuan anggaran. Berdasarkan *goal-setting theory*, Chong dan Chong (2002) mengusulkan bahwa partisipasi anggaran meningkatkan komitmen tujuan anggaran bawahan. Dimana dengan memberi kesempatan kepada bawahan untuk terlibat dalam dan memiliki pengaruh pada proses penetapan anggaran akan meningkatkan perasaan bawahan atas pengendalian dan keterlibatan mereka pada anggaran. Jadi, dapat dikatakan bahwa partisipasi anggaran memberikan kesempatan bagi bawahan untuk terlibat dalam dan memiliki pengaruh pada proses penyusunan anggaran yang nantinya akan meningkatkan komitmen tujuan anggaran mereka. Oleh karena itu, hipotesis untuk pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen tujuan anggaran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

H1 : Partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen tujuan anggaran.

2. Hubungan Antara Komitmen Tujuan Anggaran dan *job-relevant information*

Hipotesis kedua meneliti hubungan komitmen anggaran dan *job-relevant information*. Berdasarkan *goal-setting theory*, dikatakan bahwa tujuan mempengaruhi arah, usaha dan ketekunan tindakan. Dimana bawahan akan mengeluarkan usaha yang lebih besar untuk mengumpulkan, menukarkan dan menyebarkan *job-relevant information* jika mereka benar-benar berkomitmen dengan tujuan anggaran mereka. Jadi, jika seseorang berkomitmen pada tujuan tertentu maka hal itu akan mempengaruhi tindakan selanjutnya dari individu tersebut dan akan mempengaruhi tingkat kinerja individu dalam hal pencapaian tujuan anggaran mereka. Dengan demikian, hipotesis berikutnya akan dinyatakan dalam bentuk alternatif sebagai berikut:

H2 : Komitmen tujuan anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job-relevant information*.

3. Hubungan Antara *job-relevant information* dan kinerja manajerial

Hipotesis ketiga memeriksa hubungan antara *job-relevant information* dan kinerja manajerial. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, Chong dan Chong (2002) berpendapat bahwa tindakan partisipasi memberikan kesempatan bagi bawahan untuk mengumpulkan, menukarkan dan menyebarkan *job-relevant information*, untuk memfasilitasi proses pembuatan keputusan. Dimana penggunaan *job-relevant information* akan meningkatkan kinerja manajerial. Dengan demikian, hipotesisnya dapat digambarkan sebagai berikut:

H3 : *Job-relevant information* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

METODE PENELITIAN

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan melalui pengiriman kuisioner pada responden. Kuisioner terdiri dari dua bagian, bagian pertama berisi identitas responden, dan bagian

kedua berisi sejumlah pertanyaan berkaitan dengan variabel penelitian dan untuk pengembaliannya bisa via email maupun jasa kirbal (kirim balik) lewat kantor pos. Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah manajer atau kepala bagian setingkat manajer dalam perusahaan manufaktur yang berlokasi di Indonesia. Jumlah sampel adalah lima sampai sepuluh kali jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Penelitian ini menggunakan empat indikator dengan 25 item pertanyaan maka jumlah sampel minimal yang harus digunakan adalah 125.

Penelitian ini menggunakan hanya satu jenis industri yakni perusahaan manufaktur dan difokuskan pada manajernya karena biasanya mereka terlibat secara aktif dalam penyusunan anggaran dan kinerja mereka dievaluasi menggunakan data anggaran. Kriteria responden adalah manajer yang menjadi responden harus memiliki pengalaman minimal satu tahun dalam jabatannya; terlibat dan berpengaruh dalam penyusunan anggaran; mengumpulkan, menggunakan dan menyebarkan JRI; mengetahui kinerja dalam aktivitas manajemen yang telah dicapai; dan yang terakhir mau merespon kuisioner yang dikirim. Pengumpulan data dilakukan dengan email dan *mail survey* dengan mengirimkan kepada 203 orang manajer atau setingkat manajer, yang memimpin departemen fungsional perusahaan manufaktur di Indonesia. Penentuan jumlah kuisioner yang dikirim ditentukan berdasarkan pertimbangan bahwa jumlah data yang dibutuhkan minimal 125 sampel.

Pengujian data statistik demografi responden dalam penelitian ini menggunakan tabel distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan mean, median, modus dan deviasi standar. Dalam penelitian ini pengujian dilakukan dengan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) yang memiliki kemampuan untuk menggabungkan model pengukuran dan model struktural secara simultan dan efisien bila dibandingkan dengan alat analisis lainnya (Hair dalam Yusfaningrum, 2005).

1. Pengembangan Model Berdasar Teori

Structural Equation Modeling (SEM) berlandaskan pada hubungan kausalitas yang diasumsikan bahwa perubahan satu variabel akan berakibat pada perubahan variabel lainnya.

2. Menyusun Diagram Alur

Setelah membangun kerangka pemikiran teoritis selanjutnya diubah menjadi diagram alur untuk menggambarkan hubungan kausalitas dari konstruk yang akan digunakan. Dalam penelitian ini ada satu konstruk eksogen yakni partisipasi anggaran dan tiga konstruk endogen yakni komitmen tujuan anggaran, *job-relevant information*, dan kinerja manajerial.

3. Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Persamaan struktural memperlihatkan hubungan kausalitas antar konstruk dalam model, sedang model pengukuran digunakan untuk menguji dimensi dari sebuah konstruk. Untuk menguji model teoretisnya akan menggunakan program komputer persamaan struktural AMOS 18.0.

4. Memilih Jenis Input Matriks dan Estimasi Model yang Diusulkan

Teknik analisis yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation* dengan asumsi normalitas harus terpenuhi dan teknik ini terdiri dari dua tahap yakni:

- A. Tahap estimasi model pengukuran, untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk eksogen dan endogen dengan menggunakan teknik *confirmatory factor analysis*;
- B. Tahap estimasi model pengukuran struktural untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas dalam model yang diuji dengan menggunakan analisis full model.

5. Menilai Identifikasi Model Struktural

Masalah identifikasi umumnya merupakan masalah mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik.

6. Menilai Kriteria *Goodness of Fit*

- A. Evaluasi atas asumsi normalitas data dengan menggunakan tabel yang dihasilkan dihasilkan oleh penggunaan AMOS 18.0 yang akhirnya digunakan untuk menyimpulkan apakah sebaran data normal atau tidak normal.
- B. Evaluasi atas munculnya outliers (observasi yang muncul dengan nilai ekstrim), baik *univariate outliers* maupun *multivariate outliers*.

Seluruh alat uji kesesuaian model diringkaskan dalam tabel 1 yang disajikan di bawah ini:

Tabel 1
Goodness of Fit Indices

GOODNESS OF FIT INDEX	CUT OF VALUE
χ^2 (Chi-Square)	Diharapkan kecil
Significaned Probability	\geq Tingkat Signifikansi
CMIN/DF	$\leq 5,00$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
NFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,90$
CFI	$\geq 0,90$
RMR	$\leq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$

Tahap akhir dalam langkah ini adalah pengujian unidimensionalitas dan reliabilitas dimana uji dimensionalitas digunakan untuk mengukur reliabilitas dari model untuk membuktikan bahwa indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik sedangkan reliabilitas adalah ukuran tentang konsistensi internal dari indikator konstruk yang menunjukkan derajat hingga mana membentuk sebuah konstruk yang umum.

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

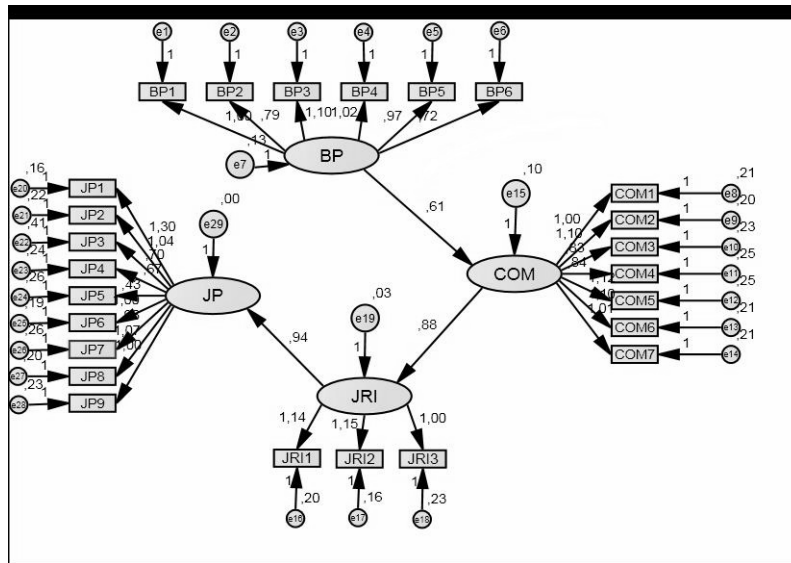
Akhirnya perlu menginterpretasikan apakah model yang diuji dapat diterima atau perlu dikembangkan lebih lanjut.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Data penelitian ini dikumpulkan dengan menyebarkan 203 kuisioner melalui beberapa media yang berbeda yakni secara langsung, melalui pos dan via email kepada perusahaan manufaktur yang terletak di Surabaya, Jakarta dan Bandung. Penyebarannya dilakukan mulai bulan Oktober 2011 hingga bulan Desember 2011. Dari 200 kuisioner yang disebar hanya 132 kuisioner yang kembali dan hanya 126 kuisioner yang dapat diproses lebih lanjut sebagai sampel.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* yang terdiri dari tujuh langkah yakni:

1. Pengembangan model berbasis teori. Model teoritis yang digunakan dalam penelitian ini berpijak pada telaah teori yang ada di bab 2 dan bab 3.
2. Pengembangan diagram alur yang menunjukkan hubungan kausalitas dari konstruk yang digunakan yang ada dan dijelaskan dalam bab 3. (Gambar 3.1).
3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran yang telah ada dan dijelaskan dalam bab 3.
4. Pemilihan matriks input dan teknik estimasi model. Dimana matriks yang digunakan adalah matriks kovarians untuk semua estimasi dan program komputer yang digunakan adalah AMOS 18.0 dengan *maximum Likelihood Estimation*.
5. Menganalisis masalah identifikasi model. Seperti error, hasil yang negatif, hasil korelasi yang terlalu tinggi (> 0,90).
6. Evaluasi kriteria Goodness of Fit seperti yang telah dijelaskan dalam bab 3.
7. Interpretasi dan modifikasi model.



Gambar 2 Hasil Analisis SEM

Tabel 2 Measurement Model Fit untuk Variabel-Variabel dalam Penelitian

Goodness of fit Index	Cut of Value	Hasil Model	Keterangan
χ^2 (Chi-Square)	311,4672	447,672	Marginal Fit, cukup baik
Significaned Probability	$\geq 0,05$	0,00	Good Fit, baik
DF		272	
CMIN/DF	$\leq 5,00$	1,646	Good Fit, baik
GFI	$\geq 0,90$,890	Marginal Fit, cukup baik
AGFI	$\geq 0,90$,849	Marginal Fit, cukup baik
NFI	$\geq 0,90$,678	Kurang baik

TLI	$\geq 0,90$,923	Good Fit, baik
CFI	$\geq 0,90$,939	Good Fit, baik
RMR	$\leq 0,05$,027	Good Fit, baik
RMSEA	$\leq 0,08$,072	Good Fit, baik

Sumber: Lampiran 7 (Diolah)

Jika melihat *confirmatory factor analysis* pada *measurement* model di atas dapat diterima walaupun terdapat keterbatasan pada nilai NFI yang hasilnya tidak memenuhi standar. Namun hal ini tidak menjadi masalah karena sebagian besar kriteria hasil yang diharapkan dari *goodness-of-fit indices* telah terpenuhi sehingga model pengukuran ini tidak perlu direvisi lagi.

Untuk pengujian hipotesis kita harus melihat nilai pada kolom C.R yang dihasilkan oleh AMOS 18.0. Kita harus membandingkan nilai yang ada dalam kolom C.R dengan nilai batas $\pm 1,96$ dengan tingkat signifikansi 5%. Jika nilai $p \leq 0,05$ maka hipotesisnya diterima namun jika $\geq 0,05$ maka hipotesisnya ditolak. Hasil estimasi dari penelitian ini disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 3
Hasil Analisis dan Interpretasi Parameter Estimasi untuk Structural Equation Modeling

Variabel	Estimasi	S.E	C.R	P	Keterangan
BP → COM	0,613	0,153	4,013	0,00	Positif, Signifikan
COM → JRI	0,885	0,157	5,629	0,00	Positif, Signifikan
JRI → JP	0,944	0,167	5,651	0,00	Positif, Signifikan

Sumber: Lampiran 7 (Diolah)

Berdasarkan tabel diatas, semua koefisien bertanda positif sehingga keempat variabel diatas memiliki pengaruh yang positif dan nilai $p < 0,05$ sehingga hipotesis yang ada dapat diterima.

a. Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Komitmen Tujuan Anggaran

Hipotesis pertama menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen tujuan anggaran. Dimana semakin tinggi keterlibatan bawahan akan meningkatkan komitmen mereka pada tujuan anggaran. Tujuan dari hipotesis ini adalah untuk mengetahui apakah partisipasi bawahan (dalam penelitian ini adalah manajer tingkat menengah) akan mempengaruhi komitmen mereka terhadap tujuan anggaran yang telah ditetapkan.

Pada perusahaan manufaktur di Indonesia, terdapat pengaruh positif antara partisipasi anggaran terhadap komitmen tujuan anggaran dan pengaruhnya signifikan (dapat dilihat dari tabel 4.10). Hasil ini menunjukkan hasil yang konsisten dengan penelitian sebelumnya seperti hasil penelitian Hofstede (1968), Shield dan Shields (1998; 59), terutama dengan penelitian yang dilakukan oleh Chong (2002).

b. Hubungan antara Komitmen Tujuan Anggaran dan *Job-Relevant Information*

Hipotesis dua menyatakan bahwa dalam komitmen tujuan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job-relevant information*. Dimana semakin tinggi komitmen akan meningkatkan informasi yang berhubungan dengan tugas. Bawahan akan berusaha lebih kuat untuk mengumpulkan, menukarkan dan menyebarkan informasi yang berhubungan dengan tugas jika berkomitmen terhadap tujuan anggarannya. Tujuan hipotesis ini adalah untuk mengetahui apakah komitmen tujuan anggaran mempengaruhi *job-relevant information*.

Fenomena ini ternyata terjadi di perusahaan manufaktur di Indonesia sehingga sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chong (2002) dapat dilihat dari tabel 4.10 dimana pengaruh dari komitmen tujuan anggaran pada *job-relevant information* adalah positif dan signifikan.

c. Hubungan antara *Job-Relevant Information* dan Kinerja Manajerial

Hipotesis tiga menyatakan bahwa *job-relevant information* (JRI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Semakin banyak informasi yang diketahui oleh individu dalam organisasi akan berfungsi sebagai fasilitator pengambilan keputusan *job-relevant information* akan meningkatkan kinerja mereka dalam kegiatan-kegiatan manajerial. Tujuan dari hipotesis ini adalah untuk mengetahui apakah *job-relevant information* mempengaruhi tingkat kinerja manajerial yang dapat dicapai.

Dari hasil tabel diatas kita dapat melihat bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *job-relevant information* dengan kinerja manajerial. Hasil ini juga menunjukkan hasil yang konsisten dengan penelitian sebelumnya terutama hasil dari penelitian Chong (2002).

SIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen tujuan anggaran. Sehingga semakin besar partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran maka komitmen bawahan terhadap tujuan anggaran akan semakin tinggi.

Dalam penelitian ini juga ditemukan bukti bahwa komitmen tujuan anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job-relevant information*, yang artinya semakin tinggi komitmen bawahan terhadap tujuan anggarannya maka *job-relevant information* untuk pengambilan keputusan yang berhubungan dengan tugas juga meningkat.

Penelitian ini memberikan bukti bahwa *job-relevant information* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dari hasil ini yang bisa kita simpulkan adalah dengan adanya peningkatan perolehan *job-relevant information* untuk memfasilitasi pengambilan keputusan yang relevan dengan tugas oleh atasan maka akan mempengaruhi tingkat kinerja manajerial bawahan dalam kegiatan-kegiatan manajerial perusahaan.

Adapun beberapa keterbatasan dalam penelitian ini seperti: 1. Penelitian ini tidak mempertimbangkan aspek informasional yang lain dari partisipasi anggaran, yaitu komunikasi bawahan tentang informasi privat dan kontribusinya terhadap kualitas dan utilitas anggaran karena respondennya terbatas pada manajer tingkat menengah saja; 2. Fokus penelitian ini ada pada konsekuensi partisipasi anggaran saja; 3. Yang terakhir adalah metode riset survei memungkinkan pengujian hubungan statistis pada suatu titik waktu; 4. Responden yang digunakan kurang representatif mengingat UD tidak memiliki struktur organisasi yang jelas.

Selain itu adapun saran untuk penelitian selanjutnya: 1. Agar dapat lebih aspek informasional lainnya, akan lebih baik jika respondennya ditambah sehingga tidak hanya manajer tingkat bawah saja namun juga bawahannya sehingga hasilnya akan lebih menunjukkan apakah benar ada partisipasi bawahan dalam pembuatan anggaran; 2. Penelitian ini terlalu fokus pada satu hal saja sehingga akan lebih baik jika penelitian selanjutnya dapat memfokuskan diri baik pada partisipasi anggaran dan variabel-variabel

REFERENSI

- Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri. 1996. *Anggaran Perusahaan*, edisi 1. BPFE Yogyakarta: 6.
- Anderson, J. C., dan D. W. Gerbing. 1988. Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*: 411-423.
- Anthony, Robert N., J. Dearsen, dan V. Govindarajan. 1992. *Management Control System*, Seventh Edition, Chicago: Richard D. Irwin: 271.
- Baiman, S., J. H. Evan III. 1983. Pre-Decision Information and Participative Management Control System. *Journal of Accounting Research* 21: 371-395.
- Belkaoui, Ahmed. *Cost Accounting*. 1983. *A. Multidimensional Emphasis*. Chicago. The Dryden Press, CBS, CBS College Publishing.
- Blocher, Stout, Cokins dan Chen. 2010. *Cost Management: A Strategic Emphasis*, 5th Edition. Boston: McGraw-Hill Co., 129.
- Brownell, P. 1981. Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness. *The Accounting Review*: 844-860.
- _____. 1982. Participation in Budgeting Process: When it Works and When it Doesn't. *Journal of Accounting Literature*: 124-153.
- _____, dan Mc. Innes. 1986. Budgetary Participation, Motivation, and Manajerial Performance. *The Accounting Review*: 587-600.
- Campbell, D. J. Dan K. F. Gingrich. 1986. The Interactive Effect of Task Complexity and Participation on Task Performance: A Field Experiment. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 38: 162-168.
- Chenhall, R. H. dan P. Brownell. 1988. The Effect of Participative Budgeting on Job Satisfaction and Performance: Role Ambiguity as an Intervening Variable. *Accounting, Organizational and Society*: 225-233.
- Chong, Vincent K. dan Kar Ming Chong. 2002. Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach. USA: *Behavioral Research in Accounting*, volume 14.
- Chow, C. W., J. C. Cooper dan W. S. Waller. 1988. Participative Budgeting: Effects of a Truth-Inducing Pay Scheme and Information Asymmetry on Slack and Performance. *The Accounting Review*: 111-122.
- Daryono, Bab 7 Penganggaran. (diunduh dari daryono.staff.gunadarma.ac.id tanggal 26 Agustus 2011)
- Hair J. F., Anderson, R. E. Tatham, R. L. dan Black W. C. 1998. *Multivariate Data Analysis*. 5th Edition. New Jersey, Prentice Hall.
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial* edisi 8 buku 1. Jakarta: Salemba Empat: 356.
- Hofstede, G. H. 1968. *The Game of Budget Control*. London, U.K.: Assen Tavistock.
- Hollenbeck, J. R., C. R. William, dan H. J. Klein. 1989. An Empirical Examination of The Antecedents of Commitment to Difficult Goals. *Journal of Applied Psychology*: 18-23.
- Kenis, I. 1979. Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*: 707-721.
- Kenny, David A, 2011, Measuring Model Fit, (<http://davidakenny.net/cm/causalm.htm>, diunduh 3 Oktober 2011).
- Kren. 1992. Budgetary Participation and Manajerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility. *The Accounting Review*: 511-526.
- Locke, E. A. 1968. Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behaviour and Human Performance*: 157-189.
- _____, dan G. P. Latham. 1990. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.

- Magner, N., R. B. Welker dan T. L. Campbell. 1996. Testing a Model of Cognitive Budgetary Participation Processes in a Latent Variable Structural Equations Framework. *Accounting and Business Research*: 41-50.
- Mahoney, T. A., T. H. Jerdee, dan S. J. Carroll. 1963. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Company.
- Merchant, K. A. 1981. The Design of The Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behaviour and Performance. *The Accounting Review*: 813-829.
- Milani, K. 1975. The relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review*: 274-284.
- Mulyadi. 1997. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi 2. Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN: 488.
- Murray, D. 1990. The Performance Effects of Participative Budgeting: An Integration of Intervening and Moderating Variables. *Behavioural Research in Accounting*: 104-123.
- Nouri, H. Dan R. J. Parker. 1998. The Relationship Between Budget Participation and Job Performance: The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment. *Accounting, Organization and Society*: 467-483.
- Novianto, Heri. Analisis Pengaruh Peran Baru SDM sebagai Variabel Moderating terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial, *Thesis S-2 tidak Dipublikasikan*, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Siegel, G. dan H. R. Marconi. 1989. *Behavioural Accounting*. South Western Publishing Co: 416.
- Shields, J. F., dan M. D. Shields. 1998. Antecedens of Participative Budgeting. *Accounting, Organizations and Society*: 49-76.
- Tiessen, P., dan J. H. Waterhouse. 1983. Toward A Descriptive Theory of Management Accounting. *Accounting Organizations and Society* 8(2/3): 251-267.
- Wright, P. M., A. M. O'Leary-Kelly, J. M. Cortina, H. J. Klein, dan J. R. Hollenbeck. 1994. On The Meaning and Measurement of Goal Commitment. *Journal of Applied Psychology*: 795-803.
- Yusfaningrum, Kusnasriyanti. 2005. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) Sebagai Variabel Intervening (Penelitian Terhadap Perusahaan Manufaktur di Indonesia). *Skripsi Pascasarjana Tidak Dipublikasikan*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- _____, dan Imam Ghozali. 2005. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) Sebagai Variabel Intervening (Penelitian Terhadap Perusahaan Manufaktur di Indonesia). *SNA VIII Solo*: 656-666.