

**THE IMPACT BUDGETARY PARTICIPATION TOWARD  
MANAGERIALS PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION : *JOB  
RELEVANT INFORMATION (JRI) AND BUDGET GOAL COMMITMENT  
AS INTERVENING VARIABLE***

Dwias Panghegar  
Rosyati  
Universitas Muhammadiyah Magelang  
Email:rosy\_della@yahoo.com

**ABSTRACT**

*The current study uses job relevant information and budget goal commitment as intervening variable between relationship participative budgeting toward manager's performance and job satisfaction.*

*Data for this study were collected using a questionnaire survey sent to 114 middle managers and lower manager working in 29 service companies in the Magelang. At least 29 manager who has participated in this research, also same to 66% response rate. The study employs a multiple regression model to analyze the hiphotesis and assist by the SPSS 12.00 from windows programs.*

*The result of this research is showed that the relationship between participative budgeting and managerial performance statistically significant, the relationship between participative budgeting and job satisfaction statistically significant, job-relevant information and goal commitment budgeting –as intervening variables— statistically, significantly affect the relationship between participative budgeting and managerial performance, job-relevant information and goal commitment budgeting - as intervening variables- statistically, significantly affect the relationship between participative budgeting and budget goal commitment does not statistically significantly influence job satisfaction.*

*Key words: participative budgeting, managerial performance, job satisfaction, job-relevant information and budget goal commitment*

**PENDAHULUAN**

Salah satu keunggulan kompetitif utama bagi perusahaan adalah karyawan. Karyawan merupakan penggerak utama operasi perusahaan, sehingga jika kinerja karyawan baik maka kinerja manajerial perusahaan secara keseluruhan juga akan meningkat. Peningkatan kinerja manajerial membutuhkan partisipasi aktif karyawan dalam setiap kegiatan operasi perusahaan melalui kecakapan dan informasi yang diberikan. Salah satu kegiatan perusahaan yang membutuhkan partisipasi aktif karyawan adalah penyusunan anggaran. Partisipasi aktif oleh karyawan dalam proses penyusunan anggaran menghasilkan kinerja manajerial yang maksimal.

Anggaran merupakan alat pembanding kinerja manajerial antara target anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dengan pencapaian hasil aktual perusahaan (Ikhsan dan Ishak,2005). Dari substansi anggaran dapat diketahui rencana- rencana organisasi karena terdiri rencana program-program yang akan dibiayai dan implementasi dari anggaran yang telah disusun. Selain itu, anggaran merupakan elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen karena anggaran tidak saja sebagai alat perencanaan keuangan tetapi juga sebagai alat pengendalian dan evaluasi, koordinasi, komunikasi, pendidikan dan motivasi (Supriyono, 2000). Anggaran adalah elemen utama dalam sistem pengendalian manajemen yang dirancang untuk merencanakan dan mengukur pencapaian tujuan organisasi. Anggaran merupakan alat yang utama dalam perencanaan jangka pendek dan pengendalian yang efektif dalam organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2004). Hal ini menyebabkan penelitian anggaran dalam sebuah perusahaan menjadi relevan dan sangat penting.

Fungsi anggaran sebagai dasar pengukuran kinerja dapat mempengaruhi perilaku manajer untuk tujuan anggaran. Perilaku manajer secara khusus dipengaruhi oleh faktor-faktor psikologis seperti faktor sosial, motivasional, dan kognitif (Mulyasari dan Sugiri, 2004) yang mempengaruhi manajer dalam menyusun serta menjalankan anggaran. Maka penelitian ini mencoba menggunakan faktor sosial, motivasional dan kognitif secara integratif dalam sebuah penelitian. Faktor sosial berhubungan dengan interaksi grup atau individu dalam perusahaan. Faktor motivasional berkaitan dengan perilaku manusia agar dapat berkomitmen serta termotivasi untuk mencapai target anggaran, sedang faktor kognitif berkaitan dengan saling berbagi informasi.

Proses penyusunan anggaran membutuhkan informasi yang akurat yang dimiliki oleh karyawan. Maka diperlukan partisipasi dari fungsi-fungsi terkait agar informasi lebih akurat, relevan dan realistis baik dari manajer tingkat bawah maupun dari manajer tingkat atas sehingga tujuan dapat tercapai dan mampu memberikan warna tersendiri pada pihak-pihak yang terlibat. Secara umum, partisipasi merupakan proses organisasional, dimana para individu ikut terlibat dan mempunyai pengaruh dalam membantu pembuatan keputusan manajerial. Adanya partisipasi karyawan dalam proses penyusunan anggaran dapat meningkatkan kesadaran mengenai tugas

dan tanggung jawab sehingga karyawan akan berusaha menyediakan informasi yang dibutuhkan.

Konsep komitmen organisasi merupakan variabel yang memegang peranan penting dalam hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Adanya partisipasi anggaran dipengaruhi oleh variabel komitmen pada tujuan anggaran. Komitmen yang tinggi terhadap tujuan anggaran otomatis secara simultan akan menggerakkan pengaruh informasi pada tingginya keterlibatan diri manajer tingkat bawah sehingga mereka meningkatkan usaha untuk mengumpulkan, menukarkan dan menggunakan informasi yang berhubungan tugas (*Job Relevant Information*) yang akhirnya berpengaruh dalam meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, proses partisipasi anggaran memungkinkan bawahan memasukkan informasi pribadi (lokal) yang dimiliki yang sehingga meningkatkan kepuasan kerja karena keberadaannya dihargai dalam organisasi (Safitri, 2006).

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang telah dilakukan oleh Yusfaningrum dan Ghozali (2005). Penelitian ini menambah variabel kepuasan kerja, karena dengan adanya komitmen tujuan pada tujuan anggaran dan informasi yang berhubungan dengan tugas (JRI) yang tinggi, karyawan akan berusaha lebih keras dan jauh lebih bersemangat dalam mengerjakan tugas.

Keikutsertaan bawahan dalam proses penyusunan anggaran diduga akan membuat bawahan merasa dihargai dan diakui sebagai bagian dari organisasi sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kedua, *Job-Relevant Information* (JRI) dan komitmen pada tujuan anggaran diperlakukan sebagai variabel pemediasi karena pengaruh antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial akan lebih efektif jika dipengaruhi oleh faktor-faktor kondosional (Anthony dan Govindarajan, 2004). Maka peneliti menggunakan *Job-Relevant Information* (JRI) dan komitmen pada tujuan anggaran sebagai pemediasi karena dengan adanya komitmen tinggi terhadap tujuan anggaran menimbulkan usaha maksimal bawahan dalam memberikan informasi yang berhubungan dengan tugas (JRI) yang dimiliki untuk membantu pembuatan keputusan dalam pembuatan anggaran yang akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial organisasi. Ketiga, metode penelitian yang digunakan adalah regresi linier berganda karena metode ini menghubungkan satu variabel terikat dengan beberapa variabel bebas dalam suatu prediktif tunggal

sehingga sesuai dengan hipotesis yang diuji dalam penelitian ini. Keempat, penelitian ini dilakukan pada perusahaan jasa perbankan dan perusahaan jasa perhotelan di wilayah Kabupaten dan Kota Magelang yang mempunyai manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah. Pemilihan perusahaan jasa perbankan dan perhotelan ini karena perusahaan jasa tersebut menyusun anggaran, menggunakan dan melaporkan penggunaan anggaran. Alasan pemilihan sampel tersebut karena manajer tingkat menengah dan tingkat bawah selalu ikut dalam proses penyusunan anggaran (Suhartono dan Solichin, 2006).

Anggaran adalah elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen yang dirancang untuk merencanakan dan mengukur pencapaian tujuan organisasi. Anggaran merupakan potongan satu tahun dari rencana strategi yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak. Anggaran dalam organisasi sektor publik merupakan suatu proses politik. Dalam hal ini, anggaran merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik (Mardiasmo, 2002).

Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran setiap manajer dalam mencapai program yang akan dicapai oleh organisasi (Safitri, 2006).. Bentuk kerjasama dan komunikasi tersebut diimplementasikan melalui partisipasi. Partisipasi merupakan keterlibatan yang meliputi pemberian pendapat, pertimbangan dan usulan dari bawahan kepada pimpinan dalam mempersiapkan dan merevisi anggaran. Jadi partisipasi anggaran merupakan proses dimana para individu yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran (Dharma, 2002). Sementara Oposunggu dan Bawono (2006) menyatakan partisipasi anggaran sebagai proses dimana bawahan/pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran.

### **Kinerja Manajerial**

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2002). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap apa yang dikerjakan. Selain itu, kinerja manajerial juga diartikan sebagai gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan suatu proses komunikasi secara

terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi (Wibowo, 2007). Dalam hal ini kinerja manajerial sebuah organisasi dapat digambarkan melalui gaya/cara seorang manajer dalam menjalankan aktivitas manajemennya, yang meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, penilaian staf, negoisasi dan representasi.

Kinerja diartikan dengan manajemen kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa sehingga baik tujuan individu maupun tujuan korporasi dapat bertemu (Safitri, 2006). Untuk menciptakan keselarasan antara tujuan korporasi dengan individu tersebut maka kinerja memerlukan perancangan sistem yang yang efisien dan efektif. Anggaran memiliki fungsi sebagai alat perencana dan penilai kinerja manajerial. Kinerja manajerial dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2002). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap apa yang dikerjakan. Seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Dengan sikap positif terhadap pekerjaan, karyawan akan lebih cenderung mendukung tujuan anggaran yang telah ditetapkan sehingga mampu mencapai kinerja manajerial yang lebih baik.. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) menunjukkan adanya kesesuaian atau kecocokan antara suatu harapan terhadap pekerjaan dengan imbalan yang didapatkan terhadap pekerjaan yang dijalani. Kepuasan kerja tidak hanya berlaku pada seorang individu tetapi berlaku juga pada suatu kelompok (Khajar dan Ibnu, 2005). Sedangkan Puspaningsih (2004) menganggap kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap seseorang terhadap pekerjaan ini dapat berupa positif maupun negatif. Jika seseorang bersifat positif berarti dia mempunyai kepuasan kerja, dan sebaliknya jika seseorang bersikap negatif maka orang tersebut mengalami ketidakpuasan dalam pekerjaannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum yang ditunjukkan individu dalam menilai kesesuaian antara suatu harapan yang akan diperoleh dengan hasil aktual yang diperoleh dari pekerjaannya.

Luthans (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi. Pertama, kepuasan kerja adalah tanggapan emosional seseorang terhadap situasi pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan ini bersifat abstrak, tidak dapat dilihat hanya dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja hanya ditentukan dengan hasil yang didapatkan dari pekerjaan yang telah dilakukan. Apabila mereka bekerja lebih berat dibandingkan orang lain pada organisasi yang sama, tetapi penghargaan yang diterima lebih rendah, maka mereka akan bersikap negatif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, jika mereka diperlakukan dengan baik, dan diberi penghargaan yang layak, maka mereka akan bersikap positif terhadap pekerjaannya. Ketiga, kepuasan kerja menunjukkan beberapa sikap seseorang yang saling terkait.

### ***Job-Relevant Information (JRI)***

Omposunggu dan Bawono (2006) mengidentifikasi 2 jenis informasi utama dalam organisasi yaitu *decision influencing* dan *Job-Relevant Information (JRI)*. *Decision influencing* adalah informasi yang dikumpulkan tentang sikap manajer untuk mengevaluasi kinerja. Sedangkan *Job-Relevant Information (JRI)* adalah informasi internal organisasi yang cenderung berhubungan dengan tugas yang dihasilkan oleh karyawan. Informasi-informasi tersebut dapat memberikan prediksi lingkungan dengan lebih tepat dan memungkinkan pilihan suatu kebijakan yang lebih baik sehingga memperbaiki kinerja. Sedangkan Yuswaningrum dan Ghozali (2005) memahami informasi berhubungan dengan tugas (*Job-Relevant Information*) sebagai informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan manajerial. Penggunaan informasi yang berhubungan dengan tugas (JRI) akan membantu bawahan/pelaksana anggaran dalam meningkatkan pilihan tindakan manajemen yang lebih baik. Kondisi ini memberikan pemahaman yang lebih baik kepada manajer mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang perlu diambil dalam proses penyusunan anggaran.

Menurut Safitri (2006), informasi yang ditransfer dari bawahan kepada atasan mempunyai dua keuntungan yang dapat diperoleh yaitu : 1) informasi yang diberikan lebih akurat dan lebih berkualitas karena dihasilkan oleh departemen yang merupakan fungsinya dalam organisasi, 2) memberikan pemahaman yang lebih baik kepada manajer tingkat atas sebagai pertimbangan alternatif dalam menyusun anggaran agar lebih realistis dan relevan bagi internal organisasi.

### **Komitmen Tujuan pada Anggaran**

Istilah komitmen banyak digunakan sebagai sebuah ungkapan atau janji baik tertulis maupun tidak tertulis. Akan tetapi istilah komitmen organisasi itu sendiri sebenarnya merupakan kepedulian anggota atau karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya organisasi dikatakan berkomitmen jika pimpinan mampu mengimplementasikan tujuan pribadi karyawan dalam tujuan organisasi yang akan dicapai (Robbins, 2002). Sedangkan Luthan (2005) menyatakan bahwa komitmen merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan. Jika dihubungkan dengan tujuan anggaran, dapat disimpulkan bahwa komitmen adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan dan kepedulian yang kuat terhadap tujuan dan nilai anggaran, kemauan yang kuat untuk mengimplementasikan tujuan anggaran yang telah ditetapkan.

Menurut Rivai dan Pramusito (2005) komitmen organisasi diartikan sebagai identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang dinyatakan oleh karyawan untuk organisasi atau unit dari suatu organisasi. Identifikasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi anggota tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi, nilai-nilai organisasi dan rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Loyalitas mengacu kesediaan seseorang untuk melenggangkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya. Keterlibatan atau partisipasi anggota dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan menyebabkan mereka bersedia dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan anggota adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada anggota bahwa keputusan yang telah diputuskan merupakan keputusan bersama. Jadi komitmen tujuan pada anggaran dapat dikatakan sebagai sebuah konsep penerimaan dari tujuan anggaran, kesetiaan dalam mengimplementasikan seluruh tujuan anggaran dan keterlibatan karyawan dalam proses pembuatan keputusan anggaran.

Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai organisasi (Suhartono dan Solichin,

2006). Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu untuk berbuat hanya untuk kepentingan pribadinya. Yusfaningrum dan Ghozali (2005) mendefinisikan komitmen tujuan pada anggaran sebagai keinginan yang kuat untuk berusaha mencapai tujuan anggaran dan ketekunan dalam melakukan pencapaian tujuan anggaran. Keterlibatan bawahan atau tindakan partisipasi dalam penyusunan anggaran menaikkan kepercayaan bawahan, pengendalian dan keterlibatan diri dengan organisasi, sehingga bawahan dapat menerima dan mempunyai komitmen terhadap tujuan anggaran yang telah disusun. Selain itu, partisipasi anggaran mempengaruhi komitmen melalui internalisasi tujuan pribadi yang diinginkan individu dengan tujuan organisasi yang akan dicapai.

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Partisipasi dari bawahan memberikan informasi akurat yang membantu manajer tingkat atas dalam membantu proses pembuatan keputusan dalam anggaran. Karena ketika tujuan atau standar yang dirancang dengan melibatkan bawahan telah disetujui bersama maka secara implisit bawahan telah menginternalisasikan informasi pribadi (lokal) yang dimiliki. Dengan begitu bawahan memiliki kesadaran dan tanggung jawab pribadi yang besar untuk mencapainya karena merasa ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran sehingga meningkatkan efektifitas kinerja manajerial. Dari penelitian yang dilakukan Yusfaningrum dan Ghozali, 2005; Darma, 2002; Rahmawati, 2006 menyimpulkan bahwa partisipasi aktif para bawahan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hipotesis yang dapat diajukan adalah:

$H_1$  : Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kepuasan Kerja**

Adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran memungkinkan meningkatkan tingkat kepuasan kerja karena dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran, bawahan dapat mengkomunikasikan/mengungkapkan beberapa informasi lokal (pribadi) sebagai dasar penilaian sehingga menimbulkan rasa kepuasan tersendiri karena keberadaannya dihargai dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan Safitri



(2006) menyimpulkan bahwa hubungan langsung partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hipotesis yang dapat diajukan adalah:

$H_2$  : Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui *Job Relevant Information* (JRI)**

Hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *Job Relevant Information* (JRI) menunjukkan pengaruh positif. Selain itu, hubungan tidak langsung antara partisipasi anggaran dengan kinerja karyawan melalui *Job Relevant Information* (JRI) juga menunjukkan hasil yang lebih besar dari hubungan langsungnya. Ini berarti dengan adanya *Job Relevant Information* (JRI) sebagai variabel penyalang akan memperkuat hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja karyawan (Safitri, 2006). Hipotesis yang dapat diajukan adalah:

$H_3$  : *Job Relevant Information* (JRI) memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kepuasan Kerja melalui *Job Relevant Information* (JRI)**

Adanya partisipasi anggaran meningkatkan tingkat kepuasan kerja karena dengan bawahan dapat mengkomunikasikan/mengungkapkan beberapa informasi lokal (pribadi) sebagai dasar penilaian pembuatan keputusan anggaran sehingga ada rasa kepuasan tersendiri karena keberadaannya dihargai dalam organisasi tempat mereka bekerja. Adanya *Job Relevant Information* (JRI) sebagai variabel penyalang (intervening) akan memperkuat hubungan partisipasi anggaran dengan kepuasan kerja, meskipun pengaruh tersebut tidak begitu besar (Safitri, 2006). Hipotesis yang dapat diajukan adalah:

$H_4$  : *Job Relevant Information* (JRI) memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan pada Anggaran**

Tindakan partisipasi menaikkan kepercayaan bawahan, pengendalian dan keterlibatan diri dengan organisasi, sehingga bawahan dapat menerima dan

mempunyai komitmen terhadap tujuan anggaran yang telah disusun. Komitmen bawahan terhadap tujuan anggaran yang tinggi akan meningkatkan usaha mereka untuk menghasilkan informasi yang akurat. Mereka akan berusaha berinteraksi dengan orang-orang yang dapat memberikan wawasan/ pengetahuan tentang lingkungan kerja, tujuan kinerja, strategi tugas dan permasalahan lain sehingga informasi tersebut memfasilitasi proses pembuatan keputusan anggaran dan akhirnya meningkatkan efektifitas kinerja manajerial perusahaan (Yusfaningrum dan Ghozali, 2005). Hipotesis yang dapat diajukan adalah:

$H_5$  : Komitmen pada tujuan anggaran memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kepuasan Kerja melalui Komitmen Tujuan pada Anggaran**

Menurut Luthans (2006), kepuasan kerja memiliki tiga dimensi, yaitu ; tanggapan emosional seseorang terhadap situasi kerjanya, hanya dapat ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang dan kepuasan kerja menunjukkan beberapa sikap seseorang yang saling terkait. Komitmen tujuan pada anggaran telah didefinisikan oleh Yusfaningrum dan Ghozali (2005) sebagai keinginan yang kuat untuk berusaha mencapai tujuan anggaran dan ketekunan dalam melakukan pencapaian tujuan anggaran.

Tingginya tingkat komitmen tujuan pada tujuan anggaran mendorong bawahan untuk berusaha lebih keras dan jauh lebih bersemangat dalam mengerjakan tugas yang akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Dengan adanya partisipasi dari bawahan dalam proses penyusunan anggaran, para bawahan dapat memasukkan informasi pribadi (lokal) yang dimilikinya dan penghargaan lebih atas tingginya komitmen tujuan pada anggaran tersebut menimbulkan rasa kepuasan kerja (Safitri, 2006). Hipotesis yang dapat diajukan adalah:

$H_6$  : Komitmen pada tujuan anggaran memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja

## METODE PENELITIAN

### Objek Penelitian

Objek penelitian ini diambil dari perusahaan jasa di Magelang, Data kuesioner ditujukan kepada manajer menengah dan manajer tingkat bawah, yang mempunyai staf sebagai karyawan.

### Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode distribusi langsung (*direct distribution method*), yaitu peneliti mendatangi responden secara langsung untuk menyerahkan kuesioner penelitian. Responden diharapkan mengisi secara lengkap seluruh pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dan selanjutnya dikumpulkan kembali setelah jangka waktu yang telah ditentukan. Kuesioner terdiri dari dua bagian yaitu; pertama, berisikan pertanyaan-pertanyaan tentang demografi responden. Kedua, berisikan pertanyaan-pertanyaan yang sesuai dengan indikator-indikator dari variabel yang digunakan yaitu; partisipasi anggaran, kinerja manajerial, kepuasan kerja, *Job-Relevant Information* (JRI) dan komitmen tujuan pada anggaran.

### Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel.

#### Partisipasi Anggaran

Tindakan partisipasi menaikkan kepercayaan bawahan, pengendalian dan keterlibatan diri dengan organisasi, sehingga bawahan dapat menerima dan mempunyai komitmen terhadap tujuan anggaran yang telah disusun. Komitmen bawahan terhadap tujuan anggaran yang tinggi akan meningkatkan usaha mereka untuk menghasilkan informasi yang akurat.

Pengukuran variabel partisipasi anggaran menggunakan instrumen yang digunakan oleh Safitri (2006). Pengukuran variabel terdiri dari lima pertanyaan yang menunjukkan seberapa jauh keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran. Masing-masing pertanyaan menggunakan lima *point* skala *Likert*, yaitu dari sangat rendah sampai dengan sangat tinggi.

### **Kinerja Manajerial**

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2002). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap apa yang dikerjakan. Variabel ini diukur menggunakan instrumen *Self-rating* yang digunakan oleh Safitri (2006). Pengukuran variabel ini terdiri dari 9 item pertanyaan untuk mengukur kinerja berdasarkan delapan aktivitas manajemen yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisasi dan representasi, serta satu pengukuran secara keseluruhan. Masing-masing pertanyaan tersebut menggunakan lima *point* skala *Likert*, yaitu yaitu dari sangat rendah sampai dengan sangat tinggi.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2002). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap apa yang dikerjakan. Variabel kepuasan kerja diukur menggunakan instrumen yang digunakan oleh Safitri (2006). Instrument tersebut terdiri dari 10 item pertanyaan untuk mengukur kepuasan kerja berdasarkan dalam beberapa dimensi pekerjaan. Masing-masing item pertanyaan menggunakan lima *point* skala *Likert*, yaitu dari sangat setuju sampai dengan sangat tidak setuju.

### **Job-Relevant Information (JRI)**

Omposunggu dan Bawono (2006) mengidentifikasi 2 jenis informasi utama dalam organisasi yaitu *decision influencing* dan *Job-Relevant Information (JRI)*. *Decision influencing* adalah informasi yang dikumpulkan tentang sikap manajer untuk mengevaluasi kinerja. Sedangkan *Job-Relevant Information (JRI)* adalah informasi internal organisasi yang cenderung berhubungan dengan tugas yang dihasilkan oleh karyawan.

Pengukuran variabel *Job-Relevant Information (JRI)* menggunakan instrumen yang digunakan Safitri (2006). Pengukuran variabel terdiri dari 5 item pertanyaan yang menunjukkan peran informasi dalam membantu pembuatan keputusan yang

berhubungan dengan jabatan. Masing-masing item pertanyaan menggunakan lima *point* skala *Likert*, yaitu dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju.

### **Komitmen Tujuan Pada Anggaran**

Komitmen organisasi diartikan sebagai identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang dinyatakan oleh karyawan untuk organisasi atau unit dari suatu organisasi. Identifikasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi anggota tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi, nilai-nilai organisasi dan rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Loyalitas mengacu kesediaan seseorang untuk melenggangkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya.

Pengukuran variabel komitmen tujuan pada anggaran menggunakan instrument yang digunakan oleh Rahmawati (2006). Pengukuran variabel terdiri dari lima item pertanyaan yang mengukur tingkat komitmen para bawahan terhadap tujuan anggaran. Masing-masing item pertanyaan menggunakan lima *point* skala *Likert*, yaitu dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju.

### **Statistik Deskriptif**

Metode statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan data mengenai identitas responden dan memberikan penjelasan yang memudahkan dalam menginterpretasikan hasil analisis lebih lanjut. Salah satu caranya dengan mengelompokan data yang diperoleh dari kuesioner yang telah diisi oleh responden. Hal ini dimaksudkan untuk menggambarkan responden agar dapat diketahui secara keseluruhan berdasarkan karakteristiknya. Analisis akan dilaksanakan dengan menggunakan bantuan program *SPSS*.

#### **1. Uji Kualitas Data**

##### **a. Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk menguji valid atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan variabel yang akan diukur. Pengujian validitas dilakukan

dengan cara menghitung korelasi antara skor tiap butir pertanyaan dengan jumlah skor seluruh pertanyaan. Menurut Ghazali (2005) perhitungan korelasi dilakukan dengan menggunakan *Product moment* dari Pearson. Uji validitas tersebut dikatakan valid jika nilai *pearson correlation* signifikan pada 0,01 dan 0,05.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau yang dapat diandalkan. Penghitungan reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan *Cronbach alpha* dari masing-masing instrumen dalam satu variabel. Menurut Ghazali (2005) suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan handal (*reliabel*) bila memiliki koefisien *cronbach alpha* lebih dari 0.60.

2. Uji Hipotesis

a. Regresi Linear Berganda

Regresi linear sederhana digunakan untuk menguji pengaruh hubungan antara satu variabel dependen dengan variabel independen. Dalam penelitian ini menguji variabel independen yaitu partisipasi anggaran ( $X_1$ ), *Job Relevant Information* ( $X_2$ ) dan komitmen tujuan pada anggaran ( $X_3$ ) dengan dua variabel dependen yaitu variabel kinerja manajerial ( $Y_1$ ) dan variabel kepuasan kerja ( $Y_2$ ). Jadi persamaannya dapat dinyatakan sebagai berikut :

$$y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_1 X_2 + \beta_3 X_1 X_3 + e$$

$$y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_1 X_2 + \beta_3 X_1 X_3 + e$$

b. Uji t (Uji Signifikan Parsial)

Pengujian hipotesis satu sampai enam dalam penelitian ini menggunakan uji t (uji signifikan parsial). Menurut Sulaiman (2007), uji t (uji signifikan parsial) dipakai untuk melihat signifikansi pengaruh variabel independen (partisipasi anggaran, *job-relevant information* dan komitmen tujuan pada anggaran) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial dan

kepuasan kerja) dengan menganggap variabel lain bersifat konstan. Pengujian dalam uji t dilakukan dengan cara melihat probabilitas uji parsial pada tabel *coefficient significant* pada output tabel Anova yang dihasilkan dengan bantuan program aplikasi SPSS. Kriteria yang digunakan dalam uji t ini adalah jika tingkat signifikan (*coefficient significant*)  $\leq 0,05$  maka variabel independen (X) secara individu berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y) atau  $H_a$  diterima. Namun jika tingkat signifikansi (*coefficient significant*)  $\geq 0,05$  maka variabel independen (X) secara individu tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y) atau  $H_a$  ditolak.

## HASIL

### **Pengaruh antara Partisipasi Anggaran, *Job Relevant Information*, Komitmen pada Tujuan Anggaran, terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil uji t menunjukkan  $t_{hitung}$  sebesar 3.559 dengan tingkat signifikan 0,001, maka nilai  $p\ value < 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima. Hipotesis 1 ( $H_1$ ) menguji tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Yusfaningrum dan Ghozali, 2005; Darma, 2002; Rahmawati, 2006; Brownell (1982) yang menemukan bukti bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Penyusunan anggaran merupakan proses perencanaan, pengkoordinasi, pengawasan sekaligus sebagai motivator bagi partisipan. Keterlibatan bawahan dalam proses penyusunan anggaran menyebabkan terjadinya mekanisme pertukaran informasi sehingga masing-masing manajer memperoleh informasi sebagai bahan pertimbangan pembuatan keputusan anggaran.

Anggaran dapat dijadikan *framework* untuk sebagai penentu tujuan, atau dengan kata lain anggaran merupakan alat mengimplementasikan tujuan tersebut. Lebih luas lagi, anggaran dapat mencerminkan kesuksesan bawahan melalui perbandingan antara prestasi aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Hipotesis ini mengidentifikasi bahwa semakin tinggi partisipasi

karyawan dalam proses penyusunan anggaran maka semakin tinggi kinerja manajerial perusahaan.

Hasil analisis regresi menunjukkan  $t_{hitung}$  sebesar 3.280 dengan tingkat signifikan 0,004 ,maka nilai  $p\ value < 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa *Job Relevant Information* (JRI) mempengaruhi (memediasi) hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_3$  diterima. Jadi dengan adanya variabel *Job Relevant Information* (JRI) makin memperkuat hubungan partisipasi anggaran sehingga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial organisasi. Penelitian ini membuktikan bahwa *Job Relevant Information* (JRI) merupakan variabel pemediasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Safitri (2006) yang menunjukkan bahwa JRI merupakan variabel pemediasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan perhitungan menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  sebesar 3.217 dengan tingkat signifikan 0,003 menunjukkan nilai  $p\ value < 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen pada tujuan anggaran mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_5$  diterima. Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen tujuan pada anggaran merupakan variabel pemediasi antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Keterlibatan bawahan dalam proses penyusunan anggaran menyebabkan bawahan mudah mengidentifikasi tujuan anggaran sehingga kepercayaan semakin tinggi dan selanjutnya menghasilkan emosi positif dan komitmen terhadap tujuan anggaran yang telah disusun. Komitmen bawahan terhadap tujuan anggaran yang tinggi akan meningkatkan usaha mereka untuk menghasilkan informasi yang akurat. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati (2006).

#### **Uji Regresi Berganda Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Tujuan pada Anggaran terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil uji t menunjukkan  $t_{hitung}$  sebesar 3.445 dengan tingkat signifikan 0,001, maka nilai  $p\ value < 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari variabel partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_2$  diterima. Partisipasi anggaran sebagai proses dimana



bawahan/pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran (Oposunggu dan Bawono, 2006). Hasil Penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Safitri (2006) yang membuktikan bahwa semakin tinggi partisipasi bawahan dalam proses penyusunan anggaran maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja bawahan (manajer tingkat menengah).

Hasil analisis regresi menunjukkan  $t_{hitung}$  sebesar 3.124 dengan tingkat signifikan 0,004, maka nilai  $p\ value < 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa *Job Relevant Information* (JRI) mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja bahwa sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_4$  diterima. Jadi dengan adanya variabel *Job Relevant Information* (JRI) makin memperkuat (memediasi) hubungan partisipasi anggaran sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini membuktikan bahwa *Job Relevant Information* (JRI) merupakan variabel pemediasi antara partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengidentifikasi bahwa *Job Relevant Information* (JRI) semakin memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kepuasan kerja. *Job Relevant Information* (JRI) dapat memberikan pengetahuan yang lebih baik mengenai alternatif-alternatif keputusan dan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Adanya partisipasi anggaran meningkatkan tingkat kepuasan kerja karena bawahan dapat mengkomunikasikan dan mengungkapkan beberapa informasi lokal (pribadi) sebagai dasar penilaian dalam anggaran sehingga ada rasa kepuasan tersendiri karena keberadaannya dihargai dalam organisasi tempat mereka bekerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Vebyana (2003).

Berdasarkan perhitungan regresi diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 3.417 dengan tingkat signifikan 0,001, maka nilai  $p\ value < 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen pada tujuan anggaran mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_6$  diterima. Jadi dengan adanya variabel komitmen pada tujuan anggaran makin memperkuat (memediasi) hubungan partisipasi anggaran sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini membuktikan bahwa komitmen tujuan pada anggaran merupakan variabel pemediasi antara partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengidentifikasi bahwa komitmen tujuan pada anggaran semakin memperkuat hubungan antara

partisipasi anggaran dan kepuasan kerja. Komitmen pada tujuan (*goal comitment*) anggaran dapat diartikan sebagai suatu konstruk kritis dalam memahami, mempercayai dan melaksanakan tujuan dalam anggaran.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

1. Berdasarkan hasil perhitungan regresi terdapat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manjerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yusfaningrum dan Ghozali, 2005; Darma, 2002; Rahmawati, 2006.
2. Terdapat pengaruh positif dari variabel partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Safitri (2006).
3. Terdapat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang dimediasi melalui *Job Relevant Information* (JRI)..Jadi dengan adanya variabel *Job Relevant Information* (JRI) makin memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap peningkatan kinerja manajerial organisasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Safitri (2006).
4. Terdapat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja yang dimediasi melalui *Job Relevant Information* (JRI). Jadi dengan adanya variabel *Job Relevant Information* (JRI) makin memperkuat (memediasi) hubungan partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Vebyana (2003).
5. Terdapat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang dimediasi melalui komitmen pada tujuan anggaran. Jadi dengan adanya variabel komitmen pada tujuan anggaran makin memperkuat (memediasi) hubungan partisipasi anggaran sehingga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati (2006).
6. Terdapat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja yang dimediasi komitmen pada tujuan anggaran. Jadi dengan adanya variabel komitmen pada

tujuan anggaran makin memperkuat (memediasi) hubungan partisipasi anggaran sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### **Saran**

Diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat memperbaiki kekurangan dari penelitian ini dengan memperhatikan faktor-faktor yang mungkin akan mempengaruhi hasil akhir seperti faktor psikologis, faktor sosial dan faktor motivasional yang lain seperti dimensi budaya, keadilan distributif dan keadilan prosedural.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anthony R. dan Govindarajan V. 2004. *Management Control Sistem*. Salemba Empat, Yogyakarta.
- Ariyani, Desi. 2009. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Pemkot Magelang: Motivasi, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderator. *Skripsi FE*, Universitas Muhammadiyah Magelang.
- Dharma, Tintri. 2002. Pengaruh Struktur Dan Kultur Organisasional Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* No.2 Jilid 7.
- Fitri, Yulia, 2004. Pengaruh Informasi Asimetri, Partisipasi Penganggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran.. *Simposium Nasional Akuntansi VII*, Denpasar Bali
- Ghozali, Imam. 2005. *Analisis Multivariate Dengan SPSS*. BP Undip, Semarang.
- Ikhsan dan Ishak. 2005. *Akuntansi Keperilakuan*. Salemba Empat, Yogyakarta.
- Ikhsan dan La Ane. 2007. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi. *SNA X*, Makasar.
- Hermanto, Wiwin, 2003. Pengaruh Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Terhadap Hubungan antara Partisipasi dengan *Budgetary slack*. Skripsi S-1 UNS
- Hidayati, Fajar, 2004. Pengaruh Partisipasi terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi, Ketidakpastian Lingkungan, dan Informasi Asimetri sebagai Moderating Variable, Skripsi S-1 UNS.

- Kuncoro, Mudrajad. 2001. *Metode Kuantitatif: Teori Dan Aplikasi Untuk Bisnis Dan Ekonomi*. AMP-YKPN, Yogyakarta.
- Khajar, Yuwono dan Ibnu. 2005. Analisis Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai Kejati Yogyakarta. *JRBI*. Vol 1, No. 1, Hal 63-74.
- Marsudi dan Ghozali, 2001. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Job Relevant Information (JRI) dan Volatilitas Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia, *JAAI*, Volume 5 No. 2, Desember
- Mulyadi. 2001. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat, Yogyakarta.
- Mulyasari W. Dan Sugiri. 2004. Pengaruh Keadilan Persepsian Dan *Job Relevant Information* Terhadap Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif Dan Kinerja Manajerial. *SNA VII*, Bali.
- Ompusunggu dan Bawono. 2006. Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan *Job Relevant Information* (JRI) Terhadap Informasi Asimetris (Studi pada Badan Layanan Umum Universitas Negeri di Kota Purwokerto Jawa Tengah). *SNA IX*, Padang.
- Puspaningsih, Abriyani. 2002. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Manajerial. *JAAI*. Volume 6, No.2.
- Puspaningsih, Abriyani. 2004. Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Manajerial Perusahaan Manufaktur. *JAAI*. Volume 8, No.1.
- Poerwati, Tjahjaning, 2002. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Budaya Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating*, Simposium Nasioanal Akuntansi V, Semarang, 2002
- Rahmawati, Dian. 2006. Pengaruh Komitmen Tujuan Anggaran Dan Job Related Information (JRI) Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial. *Skripsi FE*, Universitas Muhammadiyah Magelang.
- Riyadi Slamet, 2000. *Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Bariabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*, Jurnal Riset Akuntansi Indonesia.
- Rivai dan Pramusinto. 2005. Pengaruh Motivasi, komitmen Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Individual. *Kajian Bisnis Volume 13 (September-Desember)* : 272-286.
- Safitri, Niken.2006. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan : Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel Antara (Studi Pada PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta), *Skripsi UII*, Yogyakarta.

- Suadi, Arif. 2001. *Sistem Pengendalian Manajemen*. BPFE, Yogyakarta.
- Suhartono dan Solichin. 2006. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *SNA IX*, Padang.
- Sulaiman, Wahid. 2007. *Analisis Regresi Menggunakan SPSS: Contoh Kasus Dan Pemecahannya*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Supriyono, R. A. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen 2*. BPFE, Yogyakarta.
- Wibisono, Dermawan. 2006. *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, Tehnik Peningkatan Daya Saing Perusahaan*. Erlangga, Jakarta.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Yusfaningrum 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.
- Vebyana, Siregar. 2003. Hubungan Partisipasi Anggaran Dengan *Informasi Job Relevant* Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Manajerial Di Lingkungan Pemerintah Yogyakarta. *SNA VII*, Solo.
- Siregar, N.B, 2003. Penyusunan Anggaran Perusahaan Sebagai Alat Manajemen Dalam Pencapaian Tujuan. *USU Digitazied Library*.



