

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KEPUASAN KERJA, INFORMASI  
KERJA YANG RELEVAN, DAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI  
VARIABEL MODERATING**  
**(Studi Empiris Pada SKPD Kabupaten Bintan)**

**Oleh:**  
**Dian Erma Dewi**  
**Pembimbing: Yusralaini dan Devi Safitri**

*Faculty of Economics Riau University, Pekanbaru, Indonesia*  
e-mail: [dianermadewi@gmail.com](mailto:dianermadewi@gmail.com)

*Effect Of Participation Budgeting On Managerial Performance With Job Satisfaction, Job Relevant Information, And Motivation To Work As A Moderating Variable (Empirical Studies On SKPDs Bintan Regency)*

**ABSTRACT**

*This study aimed to analyze the effect of budget participation on managerial performance with job satisfaction, job relevant information, and motivation to work as a moderating variable in SKPDs Bintan regency. The population in this study is the work units (SKPD) in Bintan regency government environment. The number of sectors in the district as much as 38 SKPDs Bintan consisting of 14 Department, 8 Agency, Office 1, 2 Secretariat, 1 General Hospital, 1 Inspectorate, 10 districts, and 1 Civil Service Police Unit. In this study were taken 26 SKPDs, the entire Department, Agency, Office, Hospital, Inspectorate, and the Civil Service Police Unit as a sample of 104 people. The research data collection using the method using a questionnaire survey. Analysis of the data in this study using the tools of SPSS software version 17. The results showed that the budgetary participation influence on managerial performance with job satisfaction, job relevant information, and motivation to work as a moderating variable.*

*Keywords:* *Budgetary Participation, Job Satisfaction, Relevant Information, Motivation, and Managerial Performance.*

**PENDAHULUAN**

Dalam era otonomi, daerah tidak lagi sekedar menjalankan instruksi dari pusat, tetapi benar-benar mempunyai keleluasaan untuk meningkatkan kreativitas dalam mengembangkan potensi yang selama era otonomi bisa dikatakan terpasung (Mardiasmo, 2002).

Sebagai organisasi sektor publik, Satuan Kerja Perangkat Daerah

(SKPD) dituntut agar memiliki kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, dan mendorong aparatur untuk senantiasa tanggap akan tuntutan lingkungannya, dengan berupaya memberikan pelayanan terbaik secara transparan dan berkualitas serta adanya pembagian tugas yang baik pada birokrasi tersebut. Dengan kata lain, kinerja instansi pemerintah

kini lebih banyak mendapat sorotan karena sering memonitor setiap perencanaan pemerintah dalam satu periode (Messa Mongeri, 2005).

Menurut Indra Bastian (2006) kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Ukuran kinerja suatu organisasi sangat penting, guna evaluasi dan perencanaan masa depan.

Kinerja manajerial yaitu menunjukkan seberapa efektif dan efisien individu telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi, kegiatan manajerial yang dimaksud adalah perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi dan perwakilan atau representasi (Mahoney et.al dalam Yogi Adrianto, 2008).

Salah satu alat yang digunakan manajemen dalam melakukan perencanaan dan pengendalian jangka pendek dalam organisasi adalah anggaran. Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran.

Pada organisasi sektor publik, anggaran dapat digunakan untuk menilai kinerja para pegawai SKPD, sehingga anggaran mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja manajerial.

Bergesernya sistem manajerial tradisional ke era *new publik management* yang berfokus pada

perbaikan kinerja organisasi mengakibatkan dibutuhkannya perubahan manajerial, yaitu manajer diarahkan untuk lebih berpartisipasi dalam pembuatan keputusan terutama bagi manajer level menengah dan bawah. Salah satu contohnya adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran. Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan (Yogi Adrianto, 2008).

Partisipasi penyusunan anggaran menambah informasi yang dapat mengurangi ambiguitas peran yang mendukung perbaikan kinerja (Chenhall dan Brownell, 2002). Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan tingkat seberapa besar keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penyusunan anggaran suatu departemen atau bagiannya baik secara periodik maupun tahunan (Brownell, 1982).

Beberapa penelitian yang berhubungan dengan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah menunjukkan hasil yang tidak konsisten; Brownell dan Mc. Innes (1986); dan Indriantoro (1993) menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja aparat pemerintah daerah. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Milani (1975); Brownell dan Hirst (1986) dalam Sukardi (2002), yang menemukan hasil tidak signifikan antara pertisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah. Hal tersebut dapat terjadi karena partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah

daerah itu tergantung pada faktor-faktor situasional.

Selain itu, dari temuan yang menunjukkan adanya ketidak konsistenan antara penelitian satu dengan penelitian lainnya, menunjukkan adanya variabel lain (variabel kontijensi) yang mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah.

Greenberg dan Baron (2003) menyatakan kepuasan kerja sebagai salah satu perilaku atau sikap yang ditujukan pada suatu penyusunan anggaran pemerintahan. Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang dapat berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur pemerintah. Kepuasan kinerja aparatur pemerintah membuktikan bahwa aparatur pemerintah tersebut bersungguh-sungguh dalam mewujudkan suatu rencana yang sudah dirancang sebelumnya. Handoko (1997:122) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka.

Hasil penelitian yang dilakukan Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel moderating mempunyai pengaruh terhadap penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja aparatur pemerintah.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih efektif, jika sesuai dengan informasi kerja yang relevan, karena informasi kerja yang relevan dapat dijadikan sebagai suatu cara untuk memprediksi lingkungan dan tindakan yang lebih selektif. Menurut Campbell, dan Gingrich, (1986) dalam Kren, (1992) informasi kerja yang relevan dapat meningkatkan

kinerja karena memberikan prediksi yang lebih akurat mengenai kondisi lingkungan yang memungkinkan dilakukannya pemilihan serangkaian tindakan yang lebih efektif.

Dalam hal ini informasi kerja yang relevan membantu memberikan pengetahuan yang lebih baik bagi manajer mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan (Yogi Adrianto, 2008).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kren (1992) ditemukan bukti bahwa partisipasi anggaran mempunyai hubungan tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui informasi kerja yang relevan.

Selain kepuasan kerja dan informasi kerja yang relevan adalah motivasi kerja. Motivasi menurut Robbins (2007) adalah proses manajemen untuk mempengaruhi tingkah laku manusia berdasarkan pengetahuan apa yang membuat orang bergerak. Salah satu fungsi anggaran adalah sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana dalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan. Dan dalam konteks partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu mekanisme dalam pertukaran informasi, dapat memungkinkan karyawan dan pimpinan untuk memperoleh pengertian yang lebih jelas tentang pekerjaan mereka. Sehingga hal itu akan sangat membantu para karyawan dan pimpinan yang memiliki motivasi tinggi untuk memperbaiki kinerja, sebaliknya karyawan dan pimpinan yang memiliki motivasi yang kurang tidak akan memperbaiki kinerja mereka. Menurut Yogi Adrianto (2008) dengan dimilikinya motivasi yang cukup tinggi diharapkan para

manajer mempunyai keseriusan yang cukup tinggi ketika berpartisipasi dalam menentukan target anggaran.

Berkaitan dengan variabel motivasi kerja, hasil penelitian Mia (1988) dalam Tjahjaning Poerwati (2001), motivasi sebagai variabel moderating mempengaruhi secara signifikan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Yogi Adrianto (2008), perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu ialah pada studi empiris dan populasi penelitian. Penelitian terdahulu dilakukan pada rumah sakit swasta di wilayah kota Semarang, sedangkan penelitian ini akan dilakukan pada SKPD di pemerintah Kabupaten Bintan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, serta untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi oleh masing-masing variabel moderating yaitu kepuasan kerja, informasi kerja yang relevan, dan motivasi kerja.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik dari kalangan akademis, praktisi dan masyarakat atau dari kalangan pengguna jasa praktisi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik dari kalangan akademis, praktisi dan masyarakat atau dari kalangan pengguna jasa praktisi.

## **TELAAH PUSTAKA**

### **1. Kinerja Manajerial**

Menurut Indra (2006) indikator pengukuran kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang

menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh seorang manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Kinerja manajerial dalam penelitian ini adalah seberapa efektif dan efisien individu telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2. Penyusunan Anggaran**

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang (Bagus, 2010). Sedangkan Halim dkk (2009) menegaskan bahwa anggaran merupakan rencana yang diungkapkan secara kuantitatif dalam unit moneter untuk periode satu tahun. Konsep anggaran yang dikemukakan tersebut memiliki makna yang luas dan tidak terbatas di ruang lingkup organisasi tertentu.

Dengan demikian anggaran mempunyai dua peran penting di dalam sebuah perusahaan. Di satu sisi anggaran berperan sebagai alat untuk perencanaan (*planning*) dan di satu sisi anggaran berperan sebagai alat untuk pengendalian (*control*) jangka pendek bagi suatu organisasi. Sebagai sebuah rencana tindakan, anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk mengendalikan kegiatan organisasi dengan cara membandingkan antara hasil sesungguhnya yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika hasil sesungguhnya berbeda secara signifikan dari rencana, tindakan tertentu harus diambil untuk melakukan revisi yang perlu terhadap rencana.

### **3. Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut Mulyadi (2001). Partisipasi pimpinan dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses dimana pimpinan dinilai kinerjanya, serta keterlibatan pimpinan dalam mengkondisikan anggotanya.

Dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para anggota organisasi dalam mencapai tujuan dan kerjasama untuk menentukan satu rencana. Partisipasi anggaran sektor publik menunjukkan pada luasnya partisipasi bagi aparat pemerintah daerah dalam memahami anggaran yang diusulkan oleh unit kerjanya dan pengaruh pusat pertanggungjawaban anggaran mereka. Partisipasi anggaran pada sektor publik terjadi ketika antara pihak eksekutif, legislatif, dan masyarakat bekerja sama dalam pembuatan anggaran.

### **4. Teori Kontijensi**

Teori kontijensi menyatakan bahwa perencanaan dan penggunaan desain sistem pengendalian manajemen bergantung pada karakteristik dan kondisi organisasi di mana sistem tersebut diterapkan (Fisher, 1998 dalam Yogi Adrianto, 2008). Dasar dari pendekatan kontijensi adalah tidak adanya jawaban terbaik yang berlaku terhadap semua masalah yang muncul. Saat ini, perumusan kontijensi telah mempertimbangkan pengaruh dari teknologi, struktur organisasi dan teori serta lingkungan dalam upaya untuk menjelaskan

bagaimana sistem akuntansi berbeda dalam berbagai situasi. Sistem yang dirancang dan dipakai oleh perusahaan tertentu belum tentu dipakai oleh perusahaan lainnya. Perbedaan kondisi dan lingkungan yang menyebabkan suatu sistem perusahaan berbeda. Perbedaan inilah yang dicatat dalam sebuah teori kontijensi.

### **5. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah bentuk perilaku positif yang mencerminkan respon terhadap pengaruh situasi kerja atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja disini merupakan hal yang bersifat individual. Masing-masing individu organisasi pasti memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem dan nilai yang dianutinya pada semua organisasi, kepuasan kerja selalu mendapatkan tempat yang sangat penting bagi perilaku organisasi (Landhy, 1995) dalam Supriono (2006). Stonner et. all (1998) dalam Yogi Adrianto (2008) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah pekerjaan yang sifatnya menantang, penghargaan yang sepadan, kondisi lingkungan kerja yang mendukung serta kesesuaian antara pekerjaan dengan pribadi individu.

### **6. Informasi Kerja yang Relevan**

Informasi kerja yang relevan merupakan suatu alat tolak ukur bagi manajer dalam penyusunan anggaran. Informasi kerja yang relevan adalah informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. Merchant (1981), Chow et.al (1988), Nouri dan Parker (1998), serta Omposunggu dan Bawono (2006) dalam Yogi Adrianto (2008) menyatakan bahwa apabila bawahan

atau pelaksana anggaran ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka menghasilkan pengungkapan informasi privat yang mereka miliki. Omposunggu dan Bawono (2006) dalam Yogi Adrianto (2008) menambahkan bahwa informasi kerja yang relevan dapat membantu bawahan atau pelaksana anggaran dalam meningkatkan pilihan tindakannya melalui informasi usaha yang berhasil dengan baik. Informasi kerja yang relevan meningkatkan kinerja melalui pemberian perkiraan yang lebih akurat mengenai lingkungan sehingga dapat dipilih rangkaian tindakan efektif yang terbaik.

## **7. Motivasi Kerja**

Menurut Hasibuan (2008) motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan. Motivasi kerja merupakan suatu modal dalam menggerakkan dan mengarahkan para karyawan atau pekerja agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, kegairahan, dan bertanggungjawab (Hasibuan, 2008).

## **8. Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Partisipasi penyusunan anggaran menambah informasi yang dapat mengurangi ambiguitas peran yang mendukung perbaikan kinerja (Chenhall dan Brownell, 2002). Dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial khususnya pada organisasi publik akan meningkat karena komunikasi antara bawahan dengan atasan dalam membuat

keputusan bersama menimbulkan motivasi dalam bekerja. Serta dengan adanya partisipasi tersebut, para manajer publik akan memiliki komitmen yang lebih untuk bertanggungjawab atas setiap keputusan yang telah ditetapkan secara partisipatif.

## **9. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating**

Kepuasan kerja dapat dilihat dari cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja juga dapat menjadi tolak ukur hasil dari kinerja aparat pemerintahan dalam penyusunan anggaran. Shield dan Shiled (1998) mengemukakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja aparat pemerintah, serta mengungkapkan bahwa dari 47 kasus yang telah diteliti, beberapa diantaranya mencantumkan kepuasan kerja dengan alasan sebagai penetapan anggaran secara pasti. Chenhall dan Brownel (1988) dalam penelitiannya menemukan pengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

## **10. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Informasi Kerja Yang Relevan sebagai Variabel Moderating**

Partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih efektif, jika sesuai dengan informasi kerja yang relevan, karena informasi kerja yang relevan dapat dijadikan sebagai suatu cara untuk memprediksi lingkungan dan tindakan yang lebih selektif. Jadi dinas/instansi yang menerima

informasi yang relevan dengan pekerjaannya akan lebih mudah menjalankan tugasnya dalam menyusun anggaran (Indriani, 1993). Tersedianya informasi kerja yang relevan akan membantu manajer dalam membuat keputusan-keputusan penting serta dapat membantu manajer untuk memprediksi keadaan lingkungan organisasi secara tepat.

Penelitian yang menggunakan pendekatan kontijensi dengan variabel moderating *job-relevant information* yang dilakukan oleh Sahara, (2005) Chong dan Chong, (2005) menemukan bahwa *job-relevant information* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

## **11. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating**

Motivasi kerja merupakan derajat sampai dimana seseorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik dan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Dikaitkan dengan anggaran adalah penyusunan anggaran di sini berfungsi sebagai motivator dan menghasilkan prestasi kerja yang baik serta sebaliknya (Ikhsan dan Ishak, 2008).

## **12. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas dan penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu maka dapat disusun sebuah hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
- H2 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
- H3 : Informasi kerja yang relevan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
- H4 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

## **METODE PENELITIAN**

### **1. Populasi dan Sampel**

Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri yang ada dalam Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Bintan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sample*. *Purposive sample* dalam penelitian ini adalah pejabat Eselon III (Sekretaris Dinas, Sekretaris Badan, Kepala Bagian, Kepala Bidang) dan Eselon IV (Kepala Sub Bagian Keuangan Program dan Pelaporan serta staff yang ikut serta dalam penyusunan anggaran) yang terdapat di Pemerintah Daerah Kabupaten Bintan yang berjumlah 104 orang.

### **2. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Bintan dengan menggunakan daftar pertanyaan dalam bentuk kuesioner guna mengumpulkan informasi dari objek penelitian tersebut.

### **3. Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini diperoleh dengan cara mendatangi secara langsung ke seluruh

kantor SKPD Kabupaten Bintan dan memberikan kuesioner, yang berisi daftar pertanyaan terstruktur yang ditujukan kepada responden, yaitu sekretaris, kepala bagian, kepala bidang dan sub bagian keuangan di seluruh SKPD Kabupaten Bintan. Responden lalu memilih salah satu alternatif jawaban yang sesuai dengan opininya.

#### **4. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

##### **- Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial yaitu menunjukkan seberapa efektif dan efisien individu telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi, kegiatan manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi dan perwakilan atau representasi (Mahoney et.al). Indikator kinerja manajerial dalam penelitian ini adalah: perencanaan anggaran, pengendalian anggaran, dan penilaian kinerja.

##### **- Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Brownell (1986) mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai suatu proses partisipasi individu akan dievaluasi dan mungkin diberi penghargaan berdasarkan prestasi mereka pada sasaran. Indikator dalam partisipasi anggaran adalah: keikutsertaan dalam penyusunan anggaran, kepuasan dalam penyusunan anggaran, besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran akhir, dan kebutuhan memberikan pendapat.

##### **- Kepuasan Kerja**

Herzberg (2005) mengemukakan bahwa istilah kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja disini merupakan hal yang bersifat individual. Masing-masing individu organisasi pasti memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem dan nilai pada semua organisasi. Indikator kepuasan kerja adalah: rekan kerja, gaji/ upah,

kemampuan atasan, pekerjaan itu sendiri, dan kesempatan untuk maju/ berkembang.

#### **- Informasi Kerja Yang Relevan**

Informasi yang berhubungan dengan tugas yaitu informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. Informasi kerja yang relevan meningkatkan kinerja melalui pemberian perkiraan yang lebih akurat mengenai lingkungan sehingga dapat dipilih rangkaian tindakan efektif yang terbaik. Indikator untuk variabel informasi kerja yang relevan adalah: memahami dengan jelas apa yang penting agar dapat menyelesaikan atau mencapai tujuan dengan lebih baik, mempunyai informasi yang cukup untuk membuat keputusan yang optimal dalam mencapai kinerja yang baik, dan memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk mengevaluasi berbagai alternatif keputusan yang penting.

##### **- Motivasi Kerja**

Motivasi dalam penelitian ini didefinisikan sebagai derajat sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik (Ghozali, 2002). Indikator motivasi kerja adalah: dapat memotivasi diri sendiri, mengambil inisiatif, dapat memenuhi sendiri dan memacu diri sendiri dan mempunyai perasaan serta komitmen yang tinggi; tekun, bekerja secara produktif pada satu tugas sampai selesai dengan baik, dapat menyelesaikan pekerjaan walaupun mendapat rintangan; mempunyai kemampuan keras untuk bekerja; bekerja dengan atau tanpa pengawasan; suka tantangan, ingin menguji kemampuan, menyukai pencarian intelektual; memperagakan ketidakpuasan yang konstruktif, selalu memikirkan perbaikan sesuatu; berorientasi pada sasaran atau hasil kerja; selalu tepat waktu dan ingin menjalankan kedisiplinan; dan memberi andil lebih dari yang diharapkan.

#### **5. Pengukuran Variabel**

Indriantoro dan Sopomo (1999) menemukan bahwa Skala *Likert* merupakan metode yang mengukur sikap, pendapat, dan persepsi dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap subyek, obyek atau kejadian tertentu. Untuk pengukuran variabel dalam penelitian ini peneliti menggunakan skala Likert.

## 6. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif ini digunakan untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian yang berasal dari jawaban responden. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui nilai minimum, nilai maksimum, rata-rata (mean), serta standar deviasi. Di dalam penelitian ini terdapat lima variabel penelitian yaitu kinerja manajerial, partisipasi penyusunan anggaran, kepuasan kerja, informasi kerja yang relevan, dan motivasi kerja.

## 7. Pengujian Instrumen Penelitian

- Uji Validitas
- Uji Reliabilitas

## 8. Uji Normalitas

## 9. Uji Asumsi Klasik

- Uji Multikolinieritas
- Uji Heteroskedastisitas
- Uji Autokorelasi

## 10. Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis

- Pengujian Hipotesis
- Koefisien Determinasi
- Uji t (Parsial)
- Uji Hipotesis Variabel Moderating
- Pengujian Hipotesis

$$H1 : Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + e$$

$$H2 : Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_5 X_1 X_2 + e$$

$$H3 : Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_3 X_3 + \beta_6 X_1 X_3 + e$$

$$H4 : Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_4 X_4 + \beta_7 X_1 X_4 + e$$

Ket= Y : KM

X1 : PPA

X2 : KK

X3 : IKR

X4 : MK

X1X2 : Interaksi X1 dan X2

X1X3 : Interaksi X1 dan X3

X1X4 : Interaksi X1 dan X4

$\beta$ 1-7 : Koefisien regresi

$\beta$ 0 : Konstanta

e : Standar error

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Deskripsi Objek Penelitian

Objek penelitian dalam hal ini adalah pejabat struktural SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) Pemerintah Kabupaten Bintan yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Jumlah SKPD di Kabupaten Bintan sebanyak 38 SKPD yang terdiri dari 14 dinas, 8 badan, 1 kantor, 2 sekretariat, 1 RSUD, 1 inspektorat, 10 kecamatan, dan 1 SatpolPP. Dalam penelitian ini diambil 26 SKPD, yaitu seluruh dinas, badan, kantor, RSUD, inspektorat, dan SatpolPP sebagai sampel. Dengan mengirim sebanyak 104 kuesioner dengan asumsi masing-masing SKPD sebanyak 4 orang sebagai aspek pemerataan. Berikut ini adalah daftar SPKD Pemerintah Kabupaten Bintan yang menjadi objek penelitian dan daftar kuesioner yang disebar ke SPKD.

### 2. Analisis Statistik Deskriptif

Variabel	Teoritis		Sesungguhnya		
	Kisaran	Mean	Kisaran	Mean	SD
PPA (X <sub>1</sub> )	8-40	24	21-39	29,23	4.477
KK (X <sub>2</sub> )	10-50	30	26-50	40,14	4,076
IKR (X <sub>3</sub> )	6-30	18	21-29	23,85	1,920
MK (X <sub>4</sub> )	12-60	36	26-60	49,51	6,158
KM (Y)	6-30	18	14-29	22,07	2,721

#### Sumber: Data primer diolah, 2014

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai nilai minimum 21 dan maksimum 39. Nilai mean jawaban responden adalah 29,23 dengan standar deviasi 4,477. Kepuasan kerja mempunyai nilai minimum 26 dan maksimum 50. Nilai mean adalah 40,14 dengan standar deviasi 4,076. Informasi kerja yang relevan mempunyai nilai minimum 21 dan maksimum 29. Nilai mean sebesar 23,85 dengan standar deviasi 1,920. Motivasi kerja mempunyai nilai minimum 26 dan

maksimum 60. Nilai mean sebesar 49,51 dengan standar deviasi 6,158. Kinerja manajerial mempunyai nilai minimum 14 dan maksimum 29. Nilai mean sebesar 22,07 dengan standar deviasi 2,721.

### 3. Hasil Pengujian Data

#### Uji Validitas Data

Variabel	Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Ket
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X <sub>1</sub> )	PPA1	0,755	0,193	VALID
	PPA2	0,570		VALID
	PPA3	0,703		VALID
	PPA4	0,727		VALID
	PPA5	0,537		VALID
	PPA6	0,454		VALID
	PPA7	0,741		VALID
	PPA8	0,697		VALID
Kepuasan Kerja (X <sub>2</sub> )	KK1	0,801	0,193	VALID
	KK2	0,715		VALID
	KK3	0,622		VALID
	KK4	0,562		VALID
	KK5	0,646		VALID
	KK6	0,592		VALID
	KK7	0,595		VALID
	KK8	0,563		VALID
	KK9	0,656		VALID
	KK10	0,742		VALID
Informasi Kerja yang Relevan (X <sub>3</sub> )	IKR1	0,585	0,193	VALID
	IKR2	0,603		VALID
	IKR3	0,734		VALID
	IKR4	0,667		VALID
	IKR5	0,562		VALID
	IKR6	0,506		VALID
Motivasi Kerja (X <sub>4</sub> )	MK1	0,737	0,193	VALID
	MK2	0,813		VALID
	MK3	0,751		VALID
	MK4	0,762		VALID
	MK5	0,829		VALID
	MK6	0,700		VALID
	MK7	0,740		VALID
	MK8	0,655		VALID
	MK9	0,640		VALID
	MK10	0,754		VALID
	MK11	0,737		VALID
	MK12	0,670		VALID
Kinerja Manajerial (Y)	KM1	0,611	0,193	VALID
	KM2	0,611		VALID
	KM3	0,721		VALID
	KM4	0,632		VALID
	KM5	0,618		VALID
	KM6	0,628		VALID

#### Sumber: Data primer diolah, 2014

Dari hasil analisis uji validitas di atas, dapat disimpulkan bahwa seluruh pertanyaan penelitian ini adalah valid dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya karena nilai  $r_{hitung}$  masing-masing variabel lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$ .

#### Uji Reliabilitas

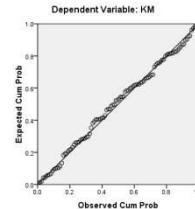
Dari hasil analisis uji reliabilitas di atas, dapat disimpulkan bahwa semua variabel dari penelitian ini adalah reliabel karena nilai *Cronbach Alpha* masing-masing variabel lebih besar dari 0,60.

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Standar Reliabilitas	Ket
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X <sub>1</sub> )	0,807	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja (X <sub>2</sub> )	0,829	0,60	Reliabel
Informasi Kerja yang Relevan (X <sub>3</sub> )	0,629	0,60	Reliabel
Motivasi Kerja (X <sub>4</sub> )	0,921	0,60	Reliabel
Kinerja Manajerial (Y)	0,689	0,60	Reliabel

#### Sumber: Data primer diolah, 2014

#### 4. Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



#### Sumber: Data primer diolah, 2014

Dari gambar di atas dapat dilihat data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Dengan demikian maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

#### 5. Uji Asumsi Klasik

#### Uji Multikolinieritas

#### Model 1

Collinearity Statistics			
Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
PPA (X <sub>1</sub> )	1.000	1.000	Bebas Multikolinieritas

Dependent Variable: KM

#### Model 2

Collinearity Statistics			
Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
PPA (X <sub>1</sub> )	0.882	1.134	Bebas Multikolinieritas
KK (X <sub>2</sub> )	0.822	1.134	Bebas Multikolinieritas
X <sub>1</sub> .X <sub>2</sub>	1.000	1.000	Bebas Multikolinieritas

Dependent Variable: KM

#### Model 3

Collinearity Statistics			
Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
PPA (X <sub>1</sub> )	0.787	1.271	Bebas Multikolinieritas
IKR (X <sub>3</sub> )	0.787	1.271	Bebas Multikolinieritas
X <sub>1</sub> .X <sub>3</sub>	1.000	1.000	Bebas Multikolinieritas

Dependent Variable: KM

#### Model 4

Collinearity Statistics			
Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
PPA (X <sub>1</sub> )	0.998	1.002	Bebas Multikolinieritas
MK (X <sub>4</sub> )	0.998	1.002	Bebas Multikolinieritas
X <sub>1</sub> .X <sub>4</sub>	1.000	1.000	Bebas Multikolinieritas

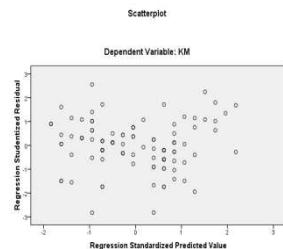
Dependent Variable: KM

#### Sumber: Data primer diolah, 2014

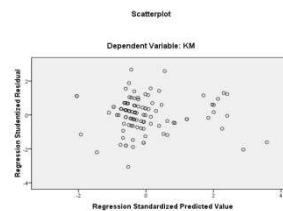
Diperoleh nilai VIF untuk seluruh variabel bebas < 10 dan tolerance > 0,10. Hal ini dapat disimpulkan bahwa

model regresi tersebut bebas dari multikolinearitas.

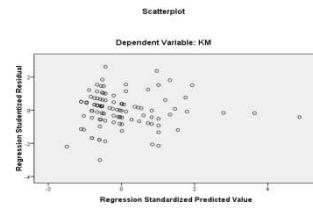
### Uji Heteroskedastisitas Model 1



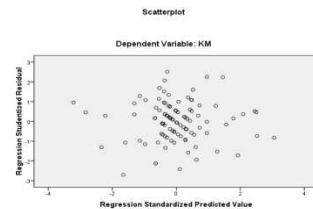
### Model 2



### Model 3



### Model 4



### Sumber: Data primer diolah, 2014

Dari gambar diatas dapat dilihat data menyebar, secara tidak teratur (pola tidak jelas) di atas dan dibawah angka nol pada sumbu Y. Dengan demikian, maka tidak terjadi heteroskedastifitas dalam model regresi.

### Uji Autokorelasi

#### Model 1

Variabel	Durbin Watson	Keterangan
PPA (X <sub>1</sub> )	1,884	Tidak Ada Autokorelasi

Predictors: (Constant), PPA  
Dependent Variable: KM

### Model 2

Variabel	Durbin Watson	Keterangan
PPA (X <sub>1</sub> )	1,995	Tidak Ada Autokorelasi

Predictors: (Constant), X<sub>1</sub>\_X<sub>2</sub>, KK, PPA

Dependent Variable: KM

### Model 3

Variabel	Durbin Watson	Keterangan
PPA (X <sub>1</sub> )	1,973	Tidak Ada Autokorelasi

Predictors: (Constant), X<sub>1</sub>\_X<sub>3</sub>, IKR, PPA

Dependent Variable: KM

### Model 4

Variabel	Durbin Watson	Keterangan
PPA (X <sub>1</sub> )	1,998	Tidak Ada Autokorelasi

Predictors: (Constant), X<sub>1</sub>\_X<sub>4</sub>, MK, PPA

Dependent Variable: KM

### Sumber: Data primer diolah, 2014

Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai  $d_{hitung}$  (Durbin Watson) berkisar diantara -2 sampai dengan +2. Dengan demikian maka tidak ditemukannya autokorelasi dalam model regresi.

### 6. Pengujian Hipotesis

Model Penelitian	R <sup>2</sup>	Konst. (a)	Sig.	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Koef. B	Ket
Model 1	0,067	17,163	0,005	2,901	1,983	0,168	X <sub>1</sub>
Model 2	0,192	52,523	0,015	2,463	1,983	0,037	X <sub>1</sub> .X <sub>2</sub>
Model 3	0,167	63,705	0,014	2,499	1,983	0,077	X <sub>1</sub> .X <sub>3</sub>
Model 4	0,557	27,809	0,014	2,510	1,983	0,018	X <sub>1</sub> .X <sub>4</sub>

### Sumber: Data primer diolah, 2014

#### Model 1

- Nilai konstanta sebesar 17,163. Artinya adalah apabila variabel partisipasi penyusunan anggaran diasumsikan nol (0), maka kinerja manajerial sebesar 9,291.

- Nilai koefisien regresi partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,168. Artinya adalah bahwa setiap peningkatan partisipasi penyusunan anggaran sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,168.

- Nilai  $t_{hitung}$  partisipasi penyusunan anggaran sebesar  $2,901 > t_{tabel} 1,983$  dan nilai P value sebesar  $0,005 < 0,05$ . Artinya partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. **Dengan demikian hipotesis diterima.**

- Diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 0,067. Artinya sumbangan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial sebesar 6,7 %.

Adanya pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka akan semakin meningkatkan kinerja manajerial. Dengan adanya keterlibatan tersebut akan mendorong para manajer dan kepala bagian untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga para manajer dan kepala bagian akan meningkatkan kinerjanya agar mereka dapat mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Indriantoro (1993) dalam Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007).

### Model 2

- Nilai konstanta sebesar 52,523. Artinya adalah apabila variabel partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja diasumsikan nol (0), maka kinerja manajerial sebesar 52,523.
- Nilai koefisien moderating partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja sebesar 0,037. Artinya adalah bahwa setiap peningkatan partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,037.
- Nilai  $t_{hitung}$  partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja sebesar  $2,463 > t_{tabel} 1,983$  dan nilai P value sebesar  $0,015 < 0,05$ . Artinya partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dimoderasi oleh kepuasan kerja. **Dengan demikian hipotesis diterima.**
- Diketahui nilai R Square sebesar 0,192. Artinya adalah bahwa sumbangan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan dimoderasi oleh informasi kerja yang relevan terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 16,7%.

Temuan penelitian ini seperti halnya penelitian Shodiq Kurniawan (2012) mengindikasikan bahwa partisipasi

dimoderasi oleh kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 19,2%. Dengan kata lain, kepuasan kerja secara signifikan mampu bertindak sebagai variabel moderating yang mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial. Temuan penelitian ini seperti halnya penelitian Yogi Adrianto (2008) mengindikasikan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran lebih efektif jika keputusan-keputusan yang penting dalam organisasi lebih sering dibuat secara kelompok.

### Model 3

- Nilai konstanta sebesar 63,705. Artinya adalah apabila variabel partisipasi penyusunan anggaran dan informasi kerja yang relevan diasumsikan nol (0), maka kinerja manajerial sebesar 63,705.
- Nilai koefisien moderating partisipasi penyusunan anggaran dan informasi kerja yang relevan sebesar 0,077. Artinya adalah bahwa setiap peningkatan partisipasi penyusunan anggaran dan informasi kerja yang relevan sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,077.
- Nilai  $t_{hitung}$  partisipasi penyusunan anggaran dan informasi kerja yang relevan sebesar  $2,499 > t_{tabel} 1,983$  dan nilai P value sebesar  $0,014 < 0,05$ . Artinya partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dimoderasi oleh informasi kerja yang relevan. **Dengan demikian hipotesis diterima.**
- Diketahui nilai R Square sebesar 0,167. Artinya adalah bahwa sumbangan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan dimoderasi oleh informasi kerja yang relevan terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 16,7%. Temuan penelitian ini seperti halnya penelitian Shodiq Kurniawan (2012) mengindikasikan bahwa partisipasi

bawahan dalam penyusunan anggaran lebih efektif jika keputusan-keputusan yang penting dalam organisasi lebih sering dibuat secara kelompok. Partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial para anggota organisasi jika atasan setingkat manajer merencanakan anggaran sesuai dengan informasi yang di dapat dari bawahan.

#### Model 4

- Nilai konstanta sebesar 27,809. Artinya adalah apabila variabel partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja diasumsikan nol (0), maka kinerja manajerial sebesar 27,809.
- Nilai koefisien moderating partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja sebesar 0,018. Artinya adalah bahwa setiap peningkatan partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,018.
- Nilai  $t_{hitung}$  partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja sebesar  $2,510 > t_{tabel} 1,983$  dan nilai P value sebesar  $0,015 < 0,05$ . Artinya partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dimoderasi oleh motivasi kerja. **Dengan demikian hipotesis diterima.**
- Diketahui nilai R Square sebesar 0,557. Artinya adalah bahwa sumbangan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan dimoderasi oleh motivasi kerja terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 55,7%.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Yogi Adrianto (2008). Partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial para anggota organisasi jika atasan setingkat manajer peduli dan perhatian terhadap komitmen para bawahan dalam berpartisipasi untuk menyusun anggaran maka tujuan sasaran anggaran akan dapat tercapai. Motivasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula.

## KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

### 1. Kesimpulan

- Model penelitian pertama dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil ini berarti besar kecilnya peranan partisipasi penyusunan anggaran dapat berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
- Model penelitian kedua dapat disimpulkan bahwa peranan partisipasi penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel moderating yang memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
- Model penelitian ketiga dapat disimpulkan bahwa peranan partisipasi penyusunan anggaran dengan informasi kerja yang relevan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini mengemukakan bahwa informasi kerja yang relevan dapat berperan sebagai variabel moderating yang memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
- Model penelitian keempat dapat disimpulkan bahwa peranan partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini mengemukakan bahwa motivasi kerja dapat berperan sebagai variabel moderating yang memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

### 2. Keterbatasan

- Peneliti hanya memasukkan tiga variabel moderating dalam hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial yaitu kepuasan kerja, informasi kerja yang relevan dan

- motivasi kerja. Diduga masih ada faktor lain yang dapat menjadi variabel moderating yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
- Penelitian ini merupakan metode *survey* menggunakan kuesioner dimana responden hanya terbatas pada 26 SKPD saja.

### 3. Saran

- Diusahakan menggunakan metode *interview* selain menggunakan kuesioner agar mendapatkan data yang lebih akurat.
- Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan objek penelitian yang lain sehingga hasil penelitian bisa digeneralisasikan.
- Peneliti selanjutnya sebaiknya menambah variabel moderating lain yang akan diteliti dan bisa menambah jumlah responden, agar mendapat hasil yang lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adrianto, Yogi. 2008. Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja, Job Relevant Information dan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating. Tesis. Universitas Diponegoro.
- Bambang Sardjito dan Osman Muthaher.2007. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi X*. Unhas Makasar, 26-28 Juli 2007.
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: UGM.
- Brownell, P. dan M. McInnes, 1986, Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance, *The Accounting*.
- Chong and Chong, 2002. Budget Goal Commitment and Informasional Effects og Budget Participation on Performance; A. Structural Equation Modeling Approach. *Behavioral Research in Accounting* (Vol. 14).Hal : 67-86.
- Darlis, Edfan. 2002. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kesenjangan Anggaran. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, cetakan IV. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Herzberg, Frederick. 2003. *Dasar-Dasar Manajemen*, Diterjemahkan oleh Malayu S.P Hasibuan, Edisi Kedua. Jakarta : Bumi Aksara.
- Ikhsan, Arfan dan Ishak Muhammad. 2008. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Indriani, M. 1993. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Prestasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Pada Aparat Pemerintah Daerah Tingkat II Propinsi Daerah Istimewa Aceh. *Tesis S2*. Univesitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- Indriantoro, N. 1993. The Effect of Partisipative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of

- Control and Cultural Dimentions as Moderating Variabels, University of Kentucky, *Dissertation*.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia (Edisi 2)*. Yogyakarta: BPFE.
- Kadek Juli Suardana dan I Ketut Suryanawa. 2009. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi. *Universitas Udayana*.
- Kren, L. 1992. Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility, *The Accounting Review*, Milwaukee.
- Kurniawan, Shodiq. 2012. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial melalui Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Job Relevant Information sebagai Variabel Moderating dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Penelitian. Universitas Islam Indonesia*.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Mongeri, Messa. 2005. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Penelitian. Universitas Negeri Padang*.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep*,
- Manfaat dan Rekayasa*, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Poerwati, Tjahjaning. 2001. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating. *Tesis*. Universitas Diponegoro.
- R.A. Supriyono. 2006. "Pengaruh Usia, Keinginan Sosial, Kecukupan Anggaran, Dan Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajer Di Indonesia ". *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*. Vol 21. No 1 pp 1-21.
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sahara, Khasanah. 2005. Pengaruh *Budget Goal Commitment* dan *Job-Relevant Information* Terhadap hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja. *Tesis S2. Universitas Brawijaya. Malang*.
- Shield, J.F. dan M.D. Shield. 1998. Antecedents of Participative Budgeting. *Ac-counting, Organization and Society*, Vol. 23, No. 1; 49-76.
- Sukardi. 2004. "Hubungan Antara Anggaran Partisipatif Dengan Kinerja Manajerial; Peran Motivasi Kerja dan Kultur Organisasional Sebagai Variabel Moderating." *Jurnal Maksi*. Vol. 4. pp 82-99.