

## **Pengaruh *Information Asymmetry* dan *Budget Participation* terhadap *Managerial Performance* dengan *Goal Commitment* sebagai Variabel *Intervening***

**Yohanes Mardinata Rusli**

Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora (FISH) - Jurusan Akuntansi  
Universitas Bunda Mulia  
(Jl. Lodan Raya No.2, Ancol, Pademangan,  
Kota Jakarta Utara, DKI Jakarta 14430)  
yrusli@bundamulia.ac.id

### ***Abstract***

*Performance manager in a corporation it is important to determine the success of our goals and objectives that have been set by the central management. The executive manager at the branch office is required to achieve the objectives and targets, therefore they must have a commitment to the goals to be achieved by the company. This study empirically investigate the antecedents, mediation, and the outcome variable of budget participation in branch distribution companies, sales of vehicles (cars). The branch company received the targets set by the management of the center has information that will be different with the real in the enterprise branch, the so-called information asymmetry. The research proposes that the asymmetry of information between supervisors and subordinates created the need for the achievement of the performance manager mediated by goal commitment. Besides the participation of the budget to achieve the performance manager is also mediated by goal commitment.*

*Based on a questionnaire survey of 98 managers at the branch office distribution company Toyota brand vehicles in Jakarta and Bandung. The data were analyzed using structure equation modeling (SEM) of analysis of Partial Least Square (PLS), SmartPLS program). We found that budgetary participation has a significant positive effect on the achievement of the performance of managers with goal commitment mediated by the manager. This contrasts with the results of the information asymmetry that is not a positive influence on the performance of managers whose goal commitment is mediated by the manager. With the goal of the commitment of the branch manager it will increase the performance of the manager itself so that it will achieve its goals set forth by the central management. This research will be beneficial for the company in general and for organizations in developing countries in particular realize that the budget does not increase the participation of managerial performance in the absence of a strong commitment to the company's*

**Keywords:** *Information Asymmetry; Budget Participation; Goal Commitment; Managerial Performance*

## Pendahuluan

Memasuki Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA), era perdagangan bebas barang, jasa, bebas barang, jasa, investasi, tenaga kerja terampil, dan aliran modal yang lebih bebas akan terjadi.(www.asean.org). Perdagangan bebas sekarang ini, telah mengalami perkembangan ke arah modern yang membuat persaingan yang terjadi semakin kompetitif. Oleh karena itu, agar dapat bertahan dan berkembang perusahaan melakukan perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian berbagai aktivitas dan juga sumber daya yang dimiliki untuk memenuhi aktivitas tersebut dimana kegiatan ini disebut dengan penganggaran (*budgeting*) (Nouri dan Parker, 1998).

Penyusunan anggaran dilakukan dengan sistem top-down, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan/pemilik yang memegang kuasa anggaran sehingga bawahan/pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah disusun. (Ompusunggu et al., 2006). Penyusunan anggaran yang ditetapkan oleh atasan akan menimbulkan perbedaan persepsi anggaran dikarenakan informasi yang dimiliki oleh manajer/bawahan yang mempunyai kewenangan untuk mengelola perusahaan akan berbeda dengan informasi yang dimiliki oleh *owner*/atasan. Informasi yang berbeda ini disebut sebagai informasi asimetri (*Information Asymmetry*), dikarenakan keadaan informasi yang dimiliki manajer mengenai unit yang menjadi tanggung jawabnya lebih baik daripada informasi yang dimiliki oleh atasannya.(Dunk, 1993).

*Goal Commitment* menurut Kreitner dan Kinicki (2000), adalah sejumlah komitmen yang telah ditetapkan untuk mencapai sasaran yang akan dituju oleh seseorang atau organisasi tertentu. Hal ini jika dikaitkan pada seorang manajer dalam sebuah perusahaan, yaitu seberapa besar seseorang memiliki komitmen pribadi untuk mencapai suatu sasaran. Artinya adalah manajer yang memiliki tingkat *goal commitment* yang tinggi, akan memiliki pandangan positif dan akan berusaha berbuat yang terbaik untuk mencapai sasaran yang akan dituju dan telah ditetapkan tersebut. Pemilihan variabel *goal commitment* dalam penelitian ini sebagai variabel *intervening*, dikarenakan dalam suatu organisasi diharapkan dalam proses penyusunan anggaran di dalam sebuah perusahaan, seorang manajer akan berusaha mencapai sasaran anggaran yang telah disepakati di dalam partisipasinya menyusun anggaran di dalam perusahaan. Selain itu apakah informasi yang asimetri akan mempengaruhi atau mengubah sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mencapai tujuan perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja manajer itu sendiri di dalam perusahaannya.

Berdasarkan uraian diatas dan beberapa penelitian sebelumnya, maka peneliti merumuskan permasalahan di dalam penelitian ini sebagai berikut: (1)Seberapa besar pengaruh *Information Asymmetry* terhadap *goal commitment*; (2)Seberapa besar pengaruh *Budget Participation* terhadap *goal performance*; (3)Seberapa besar pengaruh *goal commitment* sebagai mediasi variabel antara hubungan *Information Asymmetry* dan *budget participation* terhadap *managerial performance*; (4) Seberapa besar pengaruh *goal commitment* terhadap *managerial performance*.

Penelitian ini memiliki beberapa pembatasan yang ada, yaitu: Penelitian ini hanya menggunakan data dari populasi data yang terdiri dari manajer perusahaan di bidang otomotif (Daeler Toyota - Auto 2000, Tunas Toyota, Plaza Toyota, Wijaya Toyota) di Jakarta dikarenakan dealer-daeler tersebut memiliki budget yang disediakan oleh pihak pusat (corporate) untuk menjalankan operational dealer (cabang). Untuk penyusunan budget tersebut diperlukan informasi dan partisipasi dari manager nya untuk mengukur kinerja managerial perusahaannya. Total sample yang di ambil adalah  $\pm 70$  Daeler dimana setiap dealer akan diambil survey kepada 3 manager yang ada,

yaitu: Banch Manager, Sales Manager dan Administration Manager). Total Sample untuk penelitian ini adalah 98 responden dari 120 kuesioner yang diambil dari responden yang dituju sesuai dengan sampel penelitian ini.

## **Kerangka Teoritis**

### ***Agency Theory***

Perusahaan yang terdaftar di pasar saham umumnya kompleks dan memerlukan investor untuk membiayai mereka melalui investasi mereka. Manajer memiliki tanggung jawab fidusia kepada investor dengan berfokus pada maksimalisasi nilai mereka. Pemisahan kepemilikan dan kontrol mengarah ke potensi konflik kepentingan antara manajer dan investor. Konflik terjadi ketika kepentingan manajemen tidak selaras dengan kepentingan investor. Kepentingan manajemen adalah untuk memaksimalkan utilitas mereka sendiri dengan mengorbankan investor seperti keinginan untuk gaji yang tinggi dan bonus besar. Namun, minat investor adalah untuk memaksimalkan nilai investasi mereka di perusahaan.

Asumsi dasar tentang teori keagenan adalah bahwa individu memaksimalkan utilitas yang diharapkan mereka sendiri dan akal dan inovatif dalam melakukannya (Schroeder *et al.*, 2011). Teori keagenan dapat diterapkan untuk hubungan badan yang berasal dari pemisahan antara kepemilikan dan kontrol dalam sebuah perusahaan. Hubungan badan menetapkan masalah keagenan, konflik kepentingan antara investor dan manajer, yang dapat menyebabkan manajer untuk bertindak bukan atas nama investor.

### ***Teori Information Asymmetry***

Hasil yang diharapkan oleh atasan (principals) dapat ditingkatkan dengan mengakses informasi lokal yang dipegang oleh bawahan (subordinates) sebelum menyusun anggaran (Magee, 1980). Informasi lokal adalah salah satu contoh dari *information asymmetry* (Baiman dan Evans, 1983 dan Penno, 1984).

Informasi lokal merupakan “*information asymmetry*” apabila bawahan mempunyai informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dalam penyusunan anggaran dengan porsi yang lebih besar daripada informasi yang dimiliki oleh atasan (Kren dan Liao, 1988).

Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran akan memberi kesempatan bagi atasan untuk mengakses informasi lokal (Baiman, 1982; Baiman and Evans 1983; Magee 1980), di mana proses partisipasi ini memungkinkan bawahan untuk mengkomunikasikan atau membagi informasi yang dimiliki yang mungkin menjadi dasar penyusunan standar atau anggaran dikaitkan dengan penilaian kinerja mereka (Baiman and Evans 1983).

Untuk memperkecil asimetris informasi, maka pengelolaan perusahaan harus diawasi dan dikendalikan untuk memastikan bahwa pengelolaan dilakukan dengan penuh kepatuhan kepada berbagai peraturan dan ketentuan yang berlaku. Upaya ini menimbulkan apa yang disebut sebagai *agency costs*, yang menurut teori ini harus dikeluarkan sedemikian rupa sehingga biaya untuk mengurangi kerugian yang timbul karena ketidakpatuhan setara dengan peningkatan biaya *enforcement*-nya. (Jansen dan Smith, 1984).

### ***Budget Particiaption***

Anggaran sering mendapatkan banyak kritik karena tidak cocok untuk kondisi lingkungan saat ini atau tidak bisa mengakomodasi kebutuhan perusahaan, membuat bawahan merasa orang yang paling direndahkan (Hongren et al., 2013). Walaupun anggaran banyak mendapatkan kritikan, anggaran tetap diperlukan untuk perencanaan dan pengukuran kinerja dalam suatu organisasi. Dengan demikian anggaran memberikan manajer dasar untuk mengukur efisiensi, pengidentifikasian masalah-masalah, dan pengendalian biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Partisipasi anggaran merupakan tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran (Milani 1975). Pada umumnya program anggaran akan lebih berhasil jika melibatkan bawahan atau bawahan diperkenankan bertanggung jawab mengendalikan biaya dan menyusun anggaran untuk area pertanggungjawabannya sendiri, karena partisipasi dari bawahan dalam penyusunan anggaran dapat memberikan kesempatan untuk memasukkan informasi lokal yang lebih baik mengenai area kerja dengan kemampuan khusus yang dimiliki, dan dapat dimasukkan dalam standar atau anggaran yang dipakai sebagai dasar penilaian terhadap kinerja (Merchant, 1981).

Penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan budget partisipasi anggaran (*budget participation*) dalam hal hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial (*managerial performance*) menunjukkan inkonsistensi. Misalnya Brownell (1982b), Brownell dan McInnes (1986), Frucot Shearon (1991), Sardjito dan Muthaher (2007) menyatakan bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial.

### ***Goal Commitment***

Menurut Klein et al. (2001), *Goal Commitment* adalah tekad untuk mengejar tujuan dan keengganan untuk meninggalkan atau menurunkan standar. *Goal Commitment* merupakan aspek penting dari hubungan antara anggaran dan kinerja karena anggaran dapat memiliki efek motivasi jika karyawan tidak memiliki komitmen terhadap tujuan, dimana yang harus mereka tanggung jawabkan.

Sebuah perusahaan yang Memungkinkan staf/bawahan untuk memiliki kontrol atas anggaran juga akan mengarahkan mereka untuk melihat bahwa atasan mereka mempercayai mereka. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan keterlibatan bawahannya dalam mencapai tujuan perusahaan, dengan komitmen untuk mencapai sasaran yang akan dicapainya (Locke 1968). Locke dan Latham (1990) juga berpendapat bahwa efek yang paling langsung partisipasi adalah komitmen bawahan terhadap keputusan yang telah dicapai.

Partisipasi anggaran akan menyebabkan bawahan untuk menerima tujuan sebagai tujuan pribadi mereka. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Hofstede (1991) yang menegaskan bahwa partisipasi terhadap anggaran akan meningkatkan komitmen untuk tujuan perusahaan karena bawahan melalui proses yang ada berbagi informasi terhadap apa yang terjadi selama proses penetapan tujuan.

### ***Kinerja Manajerial***

Kinerja merupakan suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau suatu organisasi dalam melaksanakan pada periode tertentu. Kinerja (*performance*) merupakan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi (Stoner, 1986). Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Kinerja manajerial dipengaruhi oleh beberapa

faktor, antara lain: umur, pendapatan atau gaji yang diterima, suasana hati, pengalaman kerja dan masa kerja manajer itu sendiri. Faktor-faktor tersebut akan menentukan tingkat keberhasilan seorang manajer dalam memimpin perusahaannya dimasa yang kan datang.

Kinerja manajerial merupakan hasil karya individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, staf, negosiasi dan representasi (Wong-On-Wing et. Al., 2010). Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor kunci yang bisa menunjukkan efektivitas organisasi. Dampak partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial merupakan salah satu tema yang menarik dan topik di bidang perspektif akuntansi manajemen. (Din,2015).

Organisasi secara teratur menggunakan anggaran sebagai tolok ukur kinerja, dan anggaran merupakan fitur kontrol utama bagi hampir setiap organisasi (Brown dan Solomon, 1993). Ada dua alasan mengapa partisipasi anggaran disebut begitu, karena: pertama umumnya, partisipasi dievaluasi sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi, kedua, berbagai inkonsistensi penelitian temuan. Brownell (1982). Partisipasi anggaran secara signifikan mempengaruhi kinerja, karena anggaran berguna sebagai dasar evaluasi kinerja (Fisher et. al., 2002).

Kinerja manajerial juga menunjukkan kemampuan manajer kinerja bekerja dalam fungsi manajemen dalam fungsi manajemen untuk kegiatan sebagai tanggung jawab utama mereka (Anthony dan Govindarajan, 2001). Kinerja cenderung meningkat ketika manajer menggunakan anggaran untuk mengalokasikan sumber daya. Alokasi sumber daya yang cukup untuk bawahan akan membuat kinerja yang lebih produktif dari bawahan.

### **Pengembangan Hipotesis**

Beberapa peneliti telah menemukan bahwa asimetri informasi dapat mempengaruhi kinerja manager. Teori keagenan (Agency Theory) mengimplikasikan adanya asimetri informasi antara manajer sebagai agen dan pemilik (dalam hal ini adalah pemegang saham) sebagai prinsipal. Asimetri informasi muncul ketika manajer lebih mengetahui informasi internal dan prospek perusahaan di masa yang akan datang dibandingkan pemegang saham dan stakeholder lainnya. Sejalan dengan penelitian Hofstede (1991) yang menegaskan bahwa partisipasi terhadap anggaran akan meningkatkan komitmen untuk tujuan perusahaan karena bawahan melalui proses yang ada berbagi informasi terhadap apa yang terjadi selama proses penetapan tujuan. Informasi yang asimetri tersebut akan menyebabkan manajer di dalam mencapai kinerjanya akan dapat dipengaruhi oleh goal commitment yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen perusahaan.

Hal ini dapat mempengaruhi kinerja manager dalam menjalankan operational perusahaannya. Berdasarkan penjelasan dan penelitian yang dilakukan oleh Jeremias dan Yogit (2012), bahwa partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran di dalam menentukan sasaran yang akan dicapai (*goal commitment*) untuk meningkatkan kinerja manajerial. Karena itu dapat diambil hipotesis pada penelitian ini adalah

**H<sub>1</sub>:** Adanya berpengaruh positif antara *Information asymmetry* terhadap *goal commitment*.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan salah satu kegiatan rutin organisasi yang menghasilkan anggaran yang akan digunakan sebagai salah satu alat mengevaluasi kinerja. Hasil penelitian terdahulu menemukan hubungan positif langsung antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja, seperti penelitian oleh Heriyanti, 2015; Chong dan Jonhson, 2007; Chong dan Chong, 2002; Otlely, 1999; Nouri dan

Parker, 1998; dan Dunk, 1993. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wong-On-Wing et.al., (2010) juga menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran memiliki pengaruh positif pada kinerja manajerial.

*Budget Participation* merupakan proses yang melibatkan individu-individu secara langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian sasaran tujuan mereka (*goal commitment*). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan dengan Jermias dan Yogit (2012), bahwa partisipasi anggaran meningkatkan komitmen tujuan seorang manajer di dalam menjalankan operasionalisasi perusahaannya. Sehingga hipotesis selanjutnya dalam penelitian ini menyatakan:

**H<sub>2</sub>:** Ada pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran (*budget participation*) terhadap *goal commitment*.

Dua studi empiris yang dilakukan oleh Shields dan Shields (1998) dan Shields dan Young (1993), menyatakan bahwa asimetri informasi menciptakan kebutuhan untuk partisipasi anggaran yang akan mempengaruhi *goal commitment* seorang manajer. Berdasarkan survei kuesioner diberikan kepada 98 pengendali perusahaan bekerja untuk sejumlah 500 perusahaan yang diteliti oleh Shields dan Young (1993), peneliti menemukan bahwa ada hubungan positif antara tingkat asimetri informasi dan penggunaan anggaran partisipatif terhadap *goal commitment* seorang manajer. Partisipasi anggaran meningkatkan komitmen tujuan seorang manajer di dalam menjalankan operasionalisasi perusahaannya yang akan mengarahkan ke kinerja manajer yang lebih baik. Maka kinerja manajerial akan ikut meningkat sesuai dengan adanya tanggung jawab atas keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran.

**H<sub>3</sub>:** Hubungan antara *information asymmetry* dan *budget participation* terhadap kinerja manajer akan dimediasi oleh *goal commitment*.

Menurut Chong (2012) bahwa kinerja aktual yang dilakukan manajer dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya ditentukan oleh usaha yang dikeluarkan. Kinerja tersebut juga dipengaruhi oleh kemampuan berupa pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya.

Menurut Hollenbeck dan Klein (1987), *goal commitment* adalah tekad dan tanggung jawab seorang manajer untuk mengejar tujuan yang ingin dicapainya dan keengganan untuk meninggalkan atau menurunkan standarnya untuk mencapai kinerjanya. Klein et al.,(2001) berpendapat bahwa komitmen tujuan merupakan aspek penting dari hubungan antara anggaran dan kinerja karena anggaran dapat memiliki efek motivasi jika karyawan tidak memiliki komitmen terhadap tujuan yang mereka bertanggung jawab. Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti menyatakan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>4</sub>:** Adanya pengaruh positif *goal commitment* terhadap *managerial performance*.

## Metode Penelitian

### Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah semua perusahaan distribusi mobil Toyota yang berdomisili di Jabodetabek dan Bandung. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling*, dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi berdasarkan suatu kriteria tertentu (Jogiyanto: 2007), yaitu: para manajer yang kinerjanya dievaluasi berdasarkan anggaran, dan terlibat di dalam penyusunan anggaran di setiap unit kerja mereka pada setiap dealer yang

dipimpinnya. Selain itu sudah menduduki jabatan sebagai manajer di setiap dealer nya diatas satu tahun.

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan datanya adalah kontak langsung dengan melalui kuesioner. Lingkungan riset ini adalah noncontrived setting, yaitu lingkungan riil (*field setting*). Unit analisis penelitian ini adalah individual. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer berupa data survey yang berupa kuesioner yang diperoleh dari pengambilan sampel di populasi yang telah ditentukan, yaitu: para manajer (Kepala Cabang/*Branch manager*, manajer penjualan, dan manajer administrasi) di kator cabang distribusi/dealer mobil Toyota di wilayah Jakarta dan bandung

### **Operational Variable**

#### **Dependen Variable**

Variabel dependen adalah variabel yang memiliki ketergantungan pada variabel independen. Dalam penelitian ini, variabel dependen adalah *Managerial Performance*. Pengukuran *Managerial Performance* diukur dengan menggunakan Sembilan instrumen yang dikembangkan oleh Wong-on-Wing et.al., 2010 dan Mahoney et al., 1963. Instrumen kinerja diukur dengan tujuh point skala likert, dari point 1 (satu) menunjukkan kinerja paling rendah, dan point 7 (tujuh) menunjukkan kinerja tertinggi.

#### **Independen Variable**

##### ***Information Asymmetry***

Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Information Asymmetry*. Model yang digunakan untuk mengukur asimetri informasi adalah pengukuran yang dikembangkan oleh Wentzel, 2002 dan Dunk, 1993. terdiri dari tujuh pernyataan dengan alternatif pilihan Instrumen *Information Asymmetry* yang instrumen kinerjanya diukur dengan tujuh point skala likert, point 1 (satu) menunjukkan *Information asymmetry* paling rendah, dan point 7 (tujuh) menunjukkan *Information assyngi* paling tinggi.

##### ***Budget Participation***

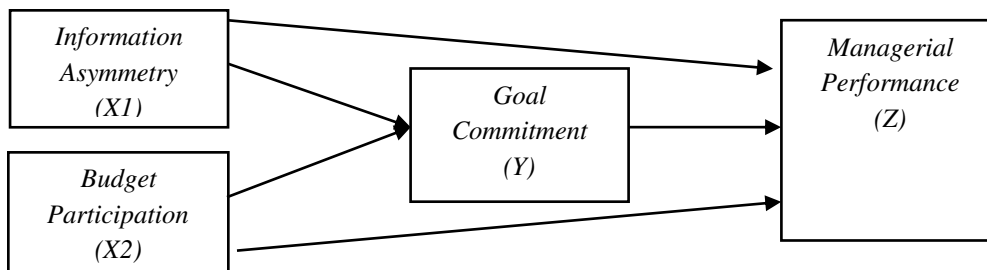
Variabel independen lainnya yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Budget Participation*. Model yang digunakan untuk mengukur *Budget Participation* adalah pengukuran yang dikembangkan oleh Wentzel, 2002; Dunk, 1993; dan Ken Milani, 1975 terdiri dari tujuh pernyataan dengan alternatif pilihan Instrumen *Budget Participation* yang instrumen kinerjanya diukur dengan tujuh point skala likert, dari point satu menunjukkan partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran paling rendah, dan point tujuh menunjukkan partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran paling tinggi.

#### **Variabel Mediasi**

*Goal Commitment* adalah pemediasi variabel hubungan antara *information Asymmetry* dan *Budget Partisipation* dengan *Managerial Performance*. *Goal Commitment* dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan tujuh instrumen yang dikembangkan oleh Chong dan Johnson (2007)

Untuk memberikan pemahaman yang lebih baik pada variabel yang digunakan dalam penelitian ini, kerangka konseptual diilustrasikan. Kerangka ini menunjukkan model hubungan antara variabel dependen, variabel independen, dan variabel mediasi. Karena itu, kerangka konseptual penelitian ini digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Kerangka Konseptual Penelitian**



Metode analisis yang digunakan peneliti dalam menganalisis data penelitian ini yaitu analisis regresi sederhana untuk menilai *Pengaruh Information Asimetry Participation Budgeting*, dan *Goal Commitment* terhadap *Managerial Performance*. Berikut ini adalah persamaan model untuk penelitian ini:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

$$Z = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Y + \varepsilon$$

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Statistik Inferensial

Statistik inferensial merupakan salah satu tipe statistik yang digunakan untuk membuat generalisasi tentang populasi dari sebuah sampel (Zikmund dan Babin, 2010, 325). Tipe statistik ini dapat digunakan untuk menguji hipotesis (Cooper dan Schindler, 2006, 536). Statistik inferensial pada penelitian ini membahas beberapa hal yakni, pengaruh identitas merek terhadap nilai yang dirasakan, kepuasan pelanggan, kepercayaan merek, dan kesetiaan merek, pengaruh nilai yang dirasakan terhadap kepuasan pelanggan dan kepercayaan merek, pengaruh kepuasan pelanggan terhadap kepercayaan merek, dan pengaruh kepercayaan merek terhadap kesetiaan merek. Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini, alat yang digunakan adalah partial least square (PLS).

### Evaluasi Measurement (Outer) Model

Model pengukuran diuji menggunakan uji keandalan dan validitas. Model pengukuran dengan indikator reflektif dievaluasi melalui validitas konvergen dan validitas diskriminan dari indikator pembentuk konstruk laten dan keandalan gabungan untuk blok indikator (Latan dan Ghozali 2012, 77).

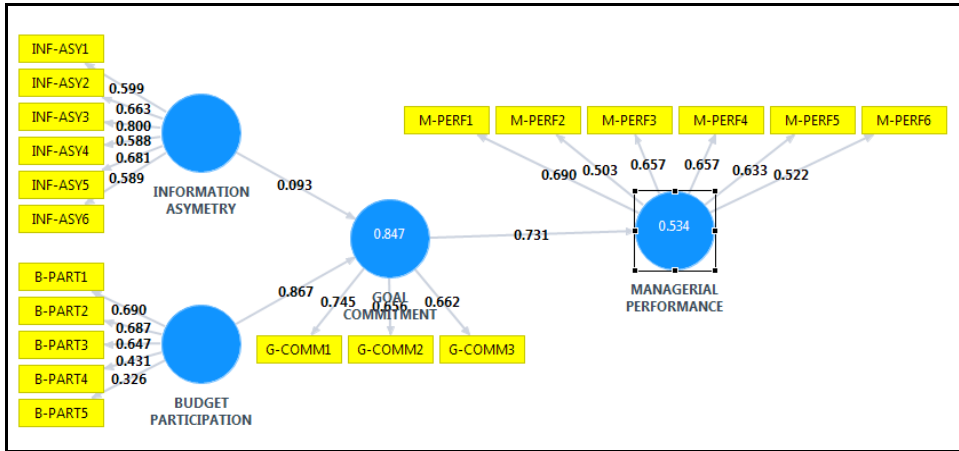
### Hasil Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen indikator reflektif diuji dengan program SmartPLS 2.0 M3 yang dapat dilihat dari nilai *factor loading* untuk tiap indikator konstruk (Latan dan Ghozali, 2012). Penelitian ini menggunakan nilai *factor loading* sebesar 0,5 sebagai batas



minimal untuk menjadikan indikator valid secara konvergen. Berikut adalah nilai *factor loading* untuk tiap indikator:

**Gambar 2**  
**Outer Loading Variabel**



Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2016)

**Tabel 1**  
**Outer Loading Variabel**

Outer Loadings				
	BUDGET PARTICIPATION	GOAL COMMITMENT	INFORMATION ASYMETRY	MANAGERIAL PERFORMANCE
B-PART1	0.690			
B-PART2	0.687			
B-PART3	0.647			
B-PART4	0.431			
B-PART5	0.326			
G-COMM1		0.745		
G-COMM2		0.656		
G-COMM3		0.662		
INF-ASY1			0.599	
INF-ASY2			0.663	
INF-ASY3			0.800	
INF-ASY4			0.588	
INF-ASY5			0.681	
INF-ASY6			0.589	
M-PERF1				0.690
M-PERF2				0.503
M-PERF3				0.657
M-PERF4				0.657
M-PERF5				0.633
M-PERF6				0.522

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2016)

Berdasarkan pada outer loading di atas, maka indicator B-PART4 dan B-PART5 kita keluarkan dari model karena memiliki loading kurang dari 0,50 dan tidak signifikan. Selanjutnya kita re-estimate kembali dengan membuang kedua indicator tersebut. Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut:

Setelah Variabel Budget Participation pertanyaan no.4 dan pertanyaan no,5 yang pada saat tes validitas namun tidak valid, maka kedua pertanyaan tersebut dikeluarkan agar variabel budget participation valid (Hair, et al., 2012). Setelah itu, saat ini hasilnya sudah memenuhi convergent validity karena semua loading factor berada di atas 0,50. Discriminant validity indikator reflektif dapat dilihat dari output SmartPLS berikut ini:

**Tabel 2**  
**Tabel Discriminant Validity Indicator Variabel**

Discriminant Validity				
Fornell-Larcker Criterium				
	BUDGET PARTICIPATION	GOAL COMMITMENT	INFORMATION ASYMETRY	MANAGERIAL PERFORMANCE
BUDGET PARTICIPATION	0.694			
GOAL COMMITMENT	0.931	0.689		
INFORMATION ASYMETRY	0.505	0.558	0.657	
MANAGERIAL PERFORMANCE	0.705	0.730	0.523	0.614
Cross Loadings				
	BUDGET PARTICIPATION	GOAL COMMITMENT	INFORMATION ASYMETRY	MANAGERIAL PERFORMANCE
B-PART1	0.738	0.695	0.301	0.449
B-PART2	0.691	0.604	0.352	0.447
B-PART3	0.650	0.634	0.403	0.575
G-COMM1	0.705	0.756	0.316	0.490
G-COMM2	0.626	0.647	0.419	0.443
G-COMM3	0.591	0.660	0.422	0.573
INF-ASY1	0.187	0.233	0.600	0.155
INF-ASY2	0.423	0.436	0.668	0.327
INF-ASY3	0.438	0.451	0.798	0.455
INF-ASY4	0.381	0.441	0.587	0.314
INF-ASY5	0.204	0.257	0.678	0.462
INF-ASY6	0.155	0.197	0.587	0.304
M-PERF1	0.351	0.365	0.436	0.687
M-PERF2	0.200	0.234	0.269	0.503
M-PERF3	0.545	0.584	0.296	0.661
M-PERF4	0.475	0.495	0.330	0.655
M-PERF5	0.533	0.532	0.317	0.633
M-PERF6	0.321	0.304	0.318	0.520

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2016)

Dari tabel 4.3 terlihat bahwa korelasi konstruk Budget Participation dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indicator Goal Commitment. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indicator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indicator blok lainnya.

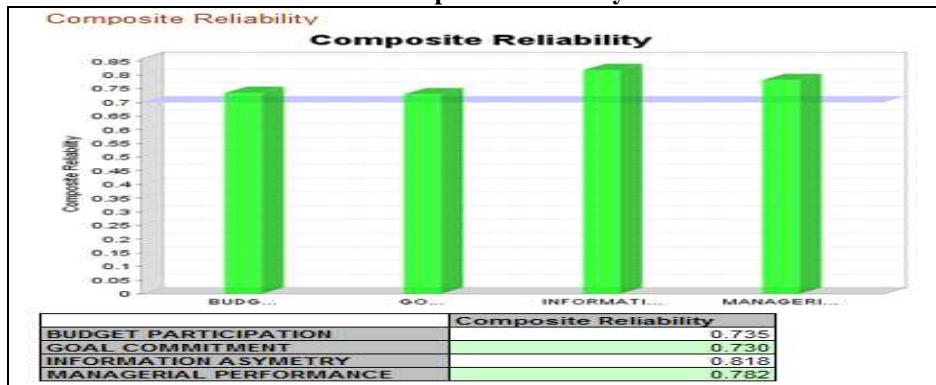
### Hasil Uji Reliability

Uji keandalan dalam penelitian ini menggunakan keandalan gabungan (*composite reliability*). Penggunaan keandalan gabungan lebih disarankan karena memberikan nilai lebih tinggi daripada *Cronbach's alpha*. *Rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai keandalan gabungan harus berada diantara 0,6 – 0,7 untuk penelitian eksplorasi (Latan dan Ghazali, 2012).

Tabel diatas menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini terbukti andal. Hal tersebut karena seluruh variabel memiliki nilai keandalan gabungan lebih dari 0,6. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini lulus uji keandalan.

Disamping uji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk diukur dengan dua criteria yaitu *composite reliability/cronbach alpha* dari blok indicator yang mengukur konstruk. Dengan memilih *Composite Reliability* didapat hasil dari SmartPLS sebagai berikut:

**Grafik 1**  
**Compoiste Reliability**



Hasil output composite reliability untuk konstruk Information Asymetry, Budget Participation, Goal Commitment, dan Managerial Performance semuanya di atas 0,70. Jadi dapat disimpulkan bahwa konstruk untuk keseluruhan variabel yang digunakan pada penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik.

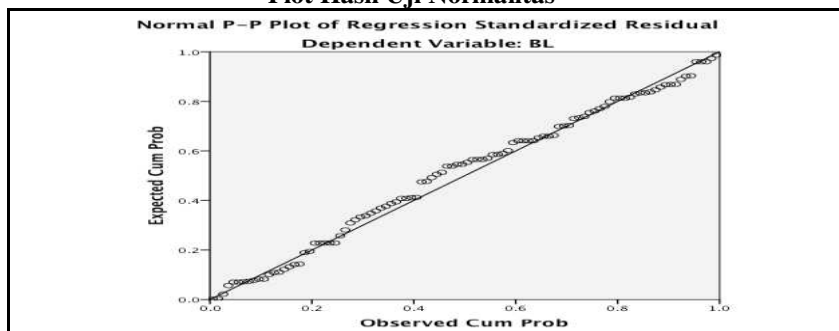
**Uji Asumsi Klasik**

Sebelum melakukan pengujian model struktural, peneliti melakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu. Pengujian asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji multikolinieritas, uji heteroskedasitas, uji normalitas, dan uji linieritas.

**Uji Normalitas**

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, nilai residu dari regresi mempunyai distribusi yang normal. Jika distribusi dari nilai-nilai residual tersebut tidak dapat dianggap berdistribusi normal, maka dikatakan ada masalah terhadap asumsi normalitas. Penelitian ini melakukan uji normalitas dengan metode plot. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model memenuhi asumsi normalitas (Santoso, 2014).

**Gambar 3**  
**Plot Hasil Uji Normalitas**

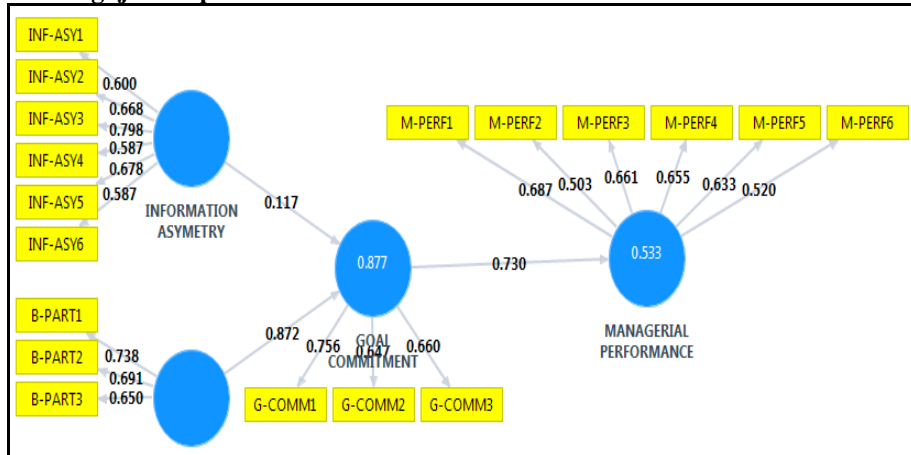


Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2016)

Dari grafik di atas, terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Maka model memenuhi asumsi normalitas.

**Pengujian Hipotesis Penelitian**

**Hasil Pengujian Hipotesis**



Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2016)

Besarnya koefisien parameter 0,872 yang berarti terdapat pengaruh positif *budget participation* terhadap *goal commitment*. Semakin tinggi *Budget participation* maka semakin tinggi *goal commitment* dengan nilai t statistic sebesar 16,346 signifikan (t tabel signifikansi 5% = 1,98). Koefisien parameter 0,730 yang berarti terdapat pengaruh positif *goal commitment* terhadap *managerial performance*. Semakin tinggi *goal commitment* maka semakin tinggi *Managerial Performance* dengan nilai t statistic sebesar 10,249 signifikan. Sedangkan besarnya koefisien parameter 0,117 yang berarti tidak terdapat pengaruh *Information Asymmetry* terhadap *Goal Commitment*, dimana nilai t statistic sebesar 1,853 tidak signifikan.

**Hipotesis 1: Adanya pengaruh positif antara *Information asymmetry* terhadap *goal commitment*.**

Hipotesis pada penelitian ini tidak diterima, karena pada hasil pengolahan data penelitian, didapatkan hasil besarnya koefisien parameter 0,117. Dimana variabel *information asymmetry* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *goal commitment*, dikarenakan nilai t-statistic pada pengolahan data yang didapatkan dari kuesioner yang disebarakan, adalah sebesar 1,853. Secara parsial, variabel *information asymmetry* tidak berpengaruh terhadap *goal commitment*, namun secara bersama-sama dengan variabel *budget participaciton* dan *information asymmetry* sebesar 84,7% memiliki pengaruh terhadap *goal commitment* yang memediasi akan meningkatkan kinerja manajerial.

**Hipotesis 2: Ada pengaruh positif antara *budget participation* terhadap *goal commitment*.**

Besarnya koefisien parameter 0,872 yang berarti terdapat pengaruh positif *Budget participation* terhadap *goal commitment*. Semakin tinggi *Budget participation* maka semakin tinggi *goal commitment* dengan nilai t statistic sebesar 16,346 signifikan (t tabel signifikansi 5% = 1,98 ). Penelitian ini sejalan dengan penelitian Jermias dan Yigit (2012), dimana *budget participation* berpengaruh positif terhadap koal

commitment. Pada saat berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, para manajer juga memperhatikan *goal commitment* yang akan dicapainya, sehingga akan meningkatkan kinerjanya.

**Hipotesis 3: Hubungan antara *information asymmetry* dan *budget participation* terhadap kinerja manajer akan dimediasi oleh *goal commitment*.**

Terlihat adanya hubungan yang signifikansi yang mempengaruhi Information Asymetry terhadap Goal Commitment, Budget participation terhadap Goal Commitment dan Goal Commitment terhadap Managerial Performance. Pengujian terhadap model structural dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan uji goodness-fit model. Model pengaruh Information Asymetry dan Budget Participation terhadap Goal Commitment sebesar 84,7% sedangkan 15,3% dijelaskan oleh variable lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

**Hipotesis 4: Adanya pengaruh positif *goal commitment* terhadap *managerial performance*.**

Pengaruh Goal Commitment terhadap managerial Performance sebesar 53,4% sedangkan 46,6% dijelaskan oleh variable lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Penelitian ini sejalan dengan Jermias dan Yigit (2012) yang menyatakan goal commitment berpengaruh signifikan dengan kinerja manajerial. Pada penelitian ini menyatakan bahwa dengan adanya *goal commitment* yang dipengaruhi oleh adanya partisipasi anggaran oleh para manajer di perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan. Semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran yang dilakukan oleh manajer di dalam menentukan komitmennya terhadap tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, akan membuar kinerja manajer di dalam perusahaan itu akan tinggi. Hal ini berarti dengan adanya komitmen manajer terhadap sasaran/tujuan perusahaan yang ingin dicapai, maka seorang manajer akan meningkat kinerjanya. Kinerja manajer yang meningkat, akan membuat perusahaan itu mencapai tujuan/sasaran termasuk targetnya secara profitabilitas, dengan dilakukan goal commitment yang baik oleh para manajernya yang ikut serta dalam penyusunan anggaran, yang mana partisipasi anggaran meningkatkan *goal commitment*, yang mengarah ke kinerja yang lebih tinggi.

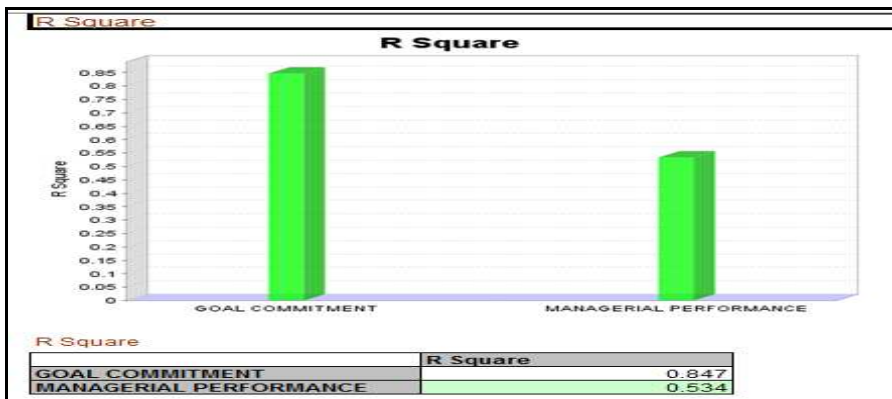
**Pengujian Model Struktural (Inner Model)**

Pengujian terhadap model structural dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan uji goodness-fit model. Model pengaruh Information Asymetry dan Budget Participation terhadap Goal Commitment sebesar 84,7% sedangkan 15,3% dijelaskan oleh variable lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini dan model pengaruh Goal Commitment terhadap managerial Performance sebesar 53,4% sedangkan 46,6% dijelaskan oleh variable lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

**Path Coefficients**

Mean, STDEV, T-Values, P-Val... Confidence Intervals Confidence Intervals Bias Cor... Samples Export to clipboard: CSV R

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STER...)	T Statistics (O/STERR)	P Values
BUDGET PARTICIPATION -> GOAL COMMITMENT	0.872	0.869	0.053	16.346	0.000
GOAL COMMITMENT -> MANAGERIAL PERFORMANCE	0.730	0.749	0.071	10.249	0.000
INFORMATION ASYMETRY -> GOAL COMMITMENT	0.117	0.125	0.063	1.853	0.064



## Simpulan dan Saran

### Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab permasalahan penelitian yang telah diajukan oleh peneliti. Para manajer di perusahaan distribusi/daeler mobil merk Toyota di kota Jakarta dan Bandung dalam keikutsertaannya dalam menetapkan anggaran (*budget*) berpengaruh terhadap komitmen tujuan manajernya (*goal commitment*) dalam mencapai tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan yang disebabkan oleh tingkat partisipasi manajer dalam menetapkan anggaran maka meningkatkan kinerja manajer tersebut. Kinerja manajer yang baik dapat disebabkan dengan adanya komitmen dari para manajer di dalam dirinya sebagai bentuk pertanggung jawabannya sebagai seorang yang mempunyai jabatan tertinggi di perusahaan cabang sebagai kepala cabang/kepala administrasi/kepala keuangan & akuntansi. Komitmen tersebut menjadikan perusahaan yang mereka pimpin akan mencapai sasaran perusahaannya. Sehingga dengan tercapainya tujuan perusahaannya maka kinerja manajer meningkat.

Partisipasi para manajer (kepala cabang / kepala administrasi / kepala keuangan di dalam menentukan anggaran di dalam menjalankan operasionalisasi perusahaannya tidak terlepas dari informasi yang di dapatkannya di perusahaan yang mereka pimpin yang dibawa kepada pihak manajemen pusat di dalam menetapkan anggaran untuk perusahaan cabangnya. Pada penelitian ini diketahui bahwa asimetri

informasi yang terjadi, tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerjanya, maupun yang dimediasi dengan *goal commitment* seorang manajer tersebut.

Penelitian ini juga dapat mengetahui bahwa adanya pengaruh positif *goal commitment* terhadap *managerial performance*, dimana *goal commitment* yang diukur dari pengaruhnya oleh variabel *budget participation* dan *information asymmetry* mempengaruhi kinerja manajer sebesar 53,4%, sedangkan faktor-faktor lain sebesar 46,6% mempengaruhi selain faktor *goal commitment* yang dijalankan oleh manajer cabang dimana komitmen tersebut akan meningkatkan kinerjanya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jermias dan Yogit (2012) dimana faktor *goal commitment* menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja manajernya di dalam partisipasinya di dalam penyusunan anggaran. Selain faktor kinerja manajernya, penelitian Jermias dan Yigit (2012) juga mengukur terhadap faktor kepuasan kerja (*job satisfaction*), namun pada penelitian ini hanya menggunakan satu variabel dependen yaitu *managerial performance*.

### Saran

Beberapa saran yang diberikan peneliti, yaitu:

- (1) Penelitian ini menggunakan responden adalah para manajer yang berkedudukan di perusahaan cabang sebuah perusahaan distribusi di bidang kendaraan bermotor (mobil), mungkin penelitian selanjutnya bisa menggunakan responden dari bidang usaha yang berbeda, seperti: sektor property dan real estate serta jasa konstruksi yang sedang menjadi buah bibir perkembangannya di kota Jakarta dan Bandung atau kota lainnya di Indonesia.
- (2) Karena aspek partisipasi anggaran merupakan suatu hal yang sangat menarik untuk dilakukan penelitian, sebaiknya penelitian selanjutnya meliha partisipasi anggaran bukan saja dari pihak manajemen pusat dan cabang, namun juga memperhatikan pihak pemangku kepentingan yang lain, seperti: pihak investor, pihak pemasok, dan pihak karyawan.
- (3) Responden yang diambil oleh peneliti sampelnya dari kota Jakarta dan kota Bandung. Sebaiknya untuk penelitian selanjutnya bisa beberapa kota di Indonesia sekaligus
- (4) Faktor *goal commitment* yang diukur dari pengaruhnya oleh variabel *budget participation* dan *information asymmetry* mempengaruhi kinerja manajer sebesar 53,4%, sedangkan faktor-faktor lain sebesar 46,6% mempengaruhi selain faktor *goal commitment*. Sebaiknya untuk penelitian selanjutnya bisa meneliti faktor-faktor lainnya tersebut.

### DaftarPustaka

- Abata, Matthew, A. (2014), Participative Budgeting and Managerial Performance in the Nigerian Food Products Sector. *Global Journal of Contemporary Research in Accounting, Auditing and Business Ethics (GJCRA)*, Vol: 1 Issue 3, 148-167
- Anthony, R. N. dan Govindarajan, V. (2006), *Sistem Pengendalian Manajemen* (12ed.) Jakarta: Salemba Empat
- Baiman, S. dan Evans, J. H. (1983). Pre-decision information and participative management control systems. *Journal ofAccounting Research*, Vol. 21, pp. 371-395.

- Bonache, A., Maurice J., dan Morris, K. (2010), a best evidence synthesis on the link between budgetary participation and managerial performance. *Journal of Applied Economic Sciences*, Vol. 5 (2), pp.34-47.
- Brownell, P. (1982) Participation in budgeting process: When it works and when it doesn't. *Journal of Accounting Review*, Vol.1, pp. 124-153.
- Brownell, P. and McInnes, M. (1986), Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance". *The Accounting Review*, Vol. 61, No. 4.
- Brownell, P., & Dunk, A. S. (1991). Task uncertainty and its interaction with budgetary participation and budget emphasis: Some methodological issues and empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 16(8), 693–703.
- Chong, V. K. & Chong, K. M. (2002). Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: A structural equation modelling approach. *Behavioral Research in Accounting*, Vol.14, pp. 65-86.
- Chong, V. K. & Johnson, D. M. (2007). Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. *Accounting and Business Research*, Vol. 37 (1), pp. 3-19.
- Chow, C.W., Cooper, J. C., & Waller, W. S. (1988). Participative budgeting: Effects of a truth inducing pay scheme and information asymmetry on slack and performance. *The Accounting Review*, Vol.63(1), pp.111–122.
- Cooper, Donald R. dan Pamela S. Schindler. (2006). *Marketing Research*. New York: McGraw-Hill
- Deliana. (2015), Managerial Performance in Indonesia Local Government: Impact of Budget Participation and Budget Goal Commitment. *Research Journal of Finance and Accounting*. Vol.6 No.4, pp. 99-103
- Dunk, A. S. (1993). The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *The Accounting Review*, 68(2), pp. 400–410.
- Dunk, A. S., and Wright, S. (1998). A multi-method examination of the effect of budget emphasis on the relation between extrinsic valence and managerial performance: The influence of budgetary slack and task programmability. *Pacific Accounting Review*, Vol. 10(1), pp. 1–25.
- Dunk, A. S., & Nouri, H. (1998), Antecedents of budgetary slack: A literature review and synthesis. *Journal of Accounting Literature*. Vol.17, pp. 72-96.
- Fisher, J., Frederickson, J. R. & Pfeffer, S.A. (2002). The effect of information asymmetry on negotiated budgets: An empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1/2), 27–43.
- Gagne, M., and Deci, E. (2005), Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior* Vol. 26, 331–362
- Hair, J., Black, W. B., Babin, Z., and Anderson. R. (2012), *Multivariate data Analysis: A global Perspective*. New Jersey: Pearson.
- Hansen, D. R., dan Mowen, M. M. (2013), *Cornerstone of Cost Management Accounting*, 3rd edition. Cengage Learning.
- Hollenbeck, J. R., and Klein, H. J. (1987), Goal commitment and the goal setting process: Problems, prospects and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 74, pp. 18–23
- Jensen, Michael C. (1986), Agency Cost of Free cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers, *American Economic Review* 76 (2), 323-329.



- Jermias, J and Yigit, F. (2013), Budgetary Participation in Turkey: The Effects of Information Asymmetry, Goal Commitment, and Role Ambiguity on Job Satisfaction and Performance. *Journal of International Accounting Research: Spring*, Vol. 12, No. 1, pp. 29-54.
- Jogiyanto, H. (2012), *Teori Portofolio dan Analisis Investasi*. Edisi 9. Yogyakarta: BPF.
- Kenis, I. (1979), Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *Accounting Review*, pp. 707- 721.
- Klein, H. J., M. J. Wesson, J. R. Hellenbeck, P. M. Wright, and R. P. DeShon. 2001. The assessment of goal commitment: A measurement model meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85 (1): pp. 32–55.
- Kren, L. (1992), Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility. *The Accounting Review* 67 (3): pp. 511–526.
- Kren, Leslie. & Maiga, Adam. (2007), The Intervening Effect of Information Asymmetry on Budget Participation and Segment Slack. *Advances in Management Accounting (Advances in Management Accounting)*. Volume 16) Emerald Group Publishing Limited, pp.141 – 157.
- Lau, C. M., L. C. Low, and I. R. C. Eggleton. 1995. The impact of reliance on accounting performance measures on job-related tension and managerial performance: Additional evidence. *Accounting, Organizations and Society* 20 (5): pp. 359–381.
- Latan, H and Ghozali, I. (2012). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3: Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Undip
- Leach-Lopez, M. A., Stammerjohan, W. W. & Lee, K. S. (2009). Budget participation and job performance of South Korean managers mediated by job satisfaction and job relevant information. *Management Research News*, Vol 32(3), 220-238.
- Locke, E. A. 1968. Toward a theory of task motivation and incentive. *Organizational Behavior and Human Performance Journal*, Vol. 3, pp. 157–189.
- Locke, E. A., and D. Schweiger. 1979. Participation in decision making: One more look. *In Research in Organizational Behavior*, edited by B. Staw, volume 1. Greenwich.
- Locke, E. A., and G. F. Latham. 1990. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mahoney, T. A, TH. Jerdee and S.J. Carrol. (1965), The Job(s) Management Industrial Relations, 4: 97-110
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Magee, R. P., 1980, Equilibria in Budget Participation, *Journal of Accounting Research* (autumn), 551—573.
- Milani, Ken W.(1975), The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes:A Field Study,"*The Accounting Review* pp 274- 285.
- Murray, D. (1990). The performance effects of participative budgeting: An integration of intervening and moderating variables. *Behavioral Research in Accounting*, 2, 104–123.
- Noor, I. H. B. M., and Othman, R. (2012). Budgetary participation: How it affects performance and commitment. *Accountancy Business and the Public Interest*, Vol. 1, pp. 53–73.

- Nouri, H., & Parker, R. J. (1996). The effect of organizational commitment on the relation between budgetary participation and budgetary slack. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 8, pp. 74–90.
- Ompusunggu, Krisler Bornadi, & Bawono, Icuk Rangga, 2006. “Pengaruh Partisipasi Anggaran dan *Job relevant information* (JRI) terhadap Asimetri informasi (Studi pada Badan Layanan Umum Universitas Negeri di Kota Purwokerto Jawa Tengah)”, *Simposium Nasional Akuntansi IX*, Padang.
- Otley, D. (1999), Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, Volume 10, 363-382.
- Otley, D.T., and Pollanen, R.,M. (2000), “*Budgetary Criteria in Performance Evaluation: A Critical Appraisal Using New Evidence.*” Accounting, Organizational and Society.
- Penno, M., 1984, Asymmetry of Predecision Information and Managerial Accounting, *Journal of Accounting Research* (Spring), 177—1991.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. (2013). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach 6th ed.* UK: John Wiley and Sons Ltd.
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23, 49–76..
- Shields, M.D, and Young, S.M. 1993. Antecedents and consequences of budgetary participative budgeting: evidence on the effects of asymmetrical information. *Journal of Management Accounting Research* 5: 243–265.
- Van der Stede, W. A. (2000). The relationship between two consequences of budgetary controls: Budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society*, 25(6), 609–622.
- Wentzel, K., (2002), The Influence of Fairness Perception and Goal Commitment on Managers Performance in a Budget Setting. *Behavioral Research in Accounting*, Volume 14, pp. 247 – 271.
- Wong-On-Wing, B., Lan Guo, dan Gladie L. (2010), Intrinsic and Extrinsic Motivation and Participation in Budgeting : Antecedents and Consequences. *Behavioral Research in Accounting Volume 22*.
- Yahya, M. N., Ahmad, N. N. N. & Fatima, A. H. (2008). Budgetary participation and performance: Some Malaysian evidence. *International Journal of Public Sector Management*, 21(6), 658-673.
- Young, M. S. (1985). Participative budgeting: The effects of risk-aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of Accounting Research*, Vol.23, pp.829–842.
- Yuen, D. (2007). Antecedents of budgetary participation: Enhancing employees’ job performance. *Managerial Auditing Journal*, 22(5), 533-548.
- Zikmund, William G. dan Barry J. Babin. (2010). *Essentials of Marketing Research 4th ed.* South Western : Cengage Learning
- <http://www.asean.org>