

# **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi**

**Budi Hartono Kusuma**

Fakultas Ekonomi-Universitas Pelita Harapan  
budi.kusuma@uph.edu

## ***Abstract***

*This study aims to provide empirical evidence about the positive effect of participative budgeting on managerial performance and to prove the mediation effect of organizational commitment. Data in this study are the primary data that obtained through the distribution of questionnaires. Respondents were chosen using purposive sampling method with the following criteria: minimum has 1 year experience as structural officer at private university in West Jakarta and Banten and actively involved in budget preparation process. Path analysis was used in this study. The results showed that participative budgeting has positive influence on managerial performance. This research has not succeeded prove the mediation effect of organizational commitment.*

***Keywords: Organizational Commitment; Managerial Performance; Participative Budgeting***

## **Pendahuluan**

Anggaran partisipatif adalah anggaran yang disusun dengan melibatkan kerja sama dan partisipasi penuh dari manajer pada semua level. Anggaran seperti ini cenderung memiliki dampak positif terhadap moral manajer pada setiap level karena pandangan dan masukan dari para manajer dianggap bernilai oleh manajemen puncak. Para manajer akan nampak lebih memiliki komitmen terhadap anggaran karena mereka menyadari bahwa mereka berpartisipasi dalam menentukan target anggaran. Komitmen terhadap anggaran akan mendorong timbulnya komitmen terhadap organisasi. Komitmen terhadap organisasi adalah bentuk rasa percaya terhadap nilai-nilai organisasi, keterlibatan, dan loyalitas anggota organisasi. Komitmen akan melahirkan upaya maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Upaya maksimal ini ditunjukkan dengan peningkatan kinerja.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih memungkinkan bagi bawahan untuk melakukan negosiasi mengenai target anggaran yang menurut mereka dapat dicapai. Partisipasi penganggaran menyediakan kesempatan bawahan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan atasannya bahkan mampu mempengaruhi target

anggaran yang ingin mereka peroleh. Anggaran yang berhasil dicapai mencerminkan keberhasilan individu. Semakin tinggi partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, semakin tinggi pula kinerja manajerial yang dapat dicapai (Lina, 2015).

Penelitian empiris dengan topik partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial merupakan penelitian yang sudah ada sejak tahun 1952 (Argyris 1952). Namun sampai saat ini penelitian ini masih menarik untuk dilakukan karena partisipasi penyusunan anggaran pada umumnya diakui sebagai pendekatan manajerial yang masih relevan hingga saat ini dan dipercaya memiliki pengaruh terhadap perilaku dan kinerja karyawan yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran tersebut (Lina, 2015).

Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sejumlah penelitian memperlihatkan hasil tersebut seperti Indarto dan Ayu (2011), Lina dan Stella (2013), Soleha *et al.* (2013), Lina (2015), dan Moheri dan Arifah (2015). Penelitian Venkatesh dan Blaskovich (2012) dan Syahputra (2014) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu partisipasi penyusunan anggaran tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Eker (2009), Dianawati (2009), Noor dan Othman (2012), Syahputra (2014), dan Setyarini dan Susty (2014) memberikan bukti empiris bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial melalui peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini memilih industri pendidikan khususnya perguruan tinggi swasta karena sejumlah penelitian belum banyak dilakukan terhadap industri ini. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: 1) Apakah partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial? 2) Apakah partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui mediasi komitmen organisasi? Penelitian bertujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai: 1) Pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. 2) Pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui mediasi komitmen organisasi.

## **Kerangka Pemikiran dan Hipotesis**

### **Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil ini didapat dari penelitian Indarto dan Ayu (2011). Penelitian ini membuktikan bahwa semakin tinggi derajat keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran maka semakin tinggi pula kinerja manajerial yang dihasilkan. Lina dan Stella (2013) melakukan penelitian terhadap manajer lini tengah yang bekerja pada perusahaan manufaktur yang berdomisili di Jakarta dan sekitarnya. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian Soleha *et al.* (2013) berhasil membuktikan bahwa kinerja pemerintah meningkat seiring dengan tingginya tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran. Lina (2015) melakukan penelitian terhadap pejabat struktural di perguruan tinggi. Hasilnya menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran semakin tinggi pula kinerja manajerial yang berhasil dicapai. Moheri dan Arifah (2015) melakukan penelitian terhadap manajer perusahaan manufaktur di kota Semarang dan membuktikan bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran

memiliki pengaruh positif terhadap kinerja para manajer. Penelitian Venkatesh dan Blaskovich (2012) menunjukkan hasil yang berbeda. Partisipasi penyusunan anggaran tidak terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Syahputra (2014). Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah:

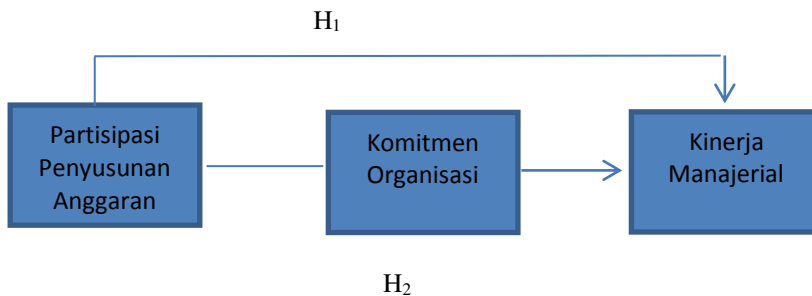
H<sub>1</sub> Partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

**Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Manajerial**  
Eker (2009) melakukan penelitian terhadap 150 orang manajer yang bekerja di bagian akuntansi dan keuangan yang bekerja pada 500 perusahaan teratas di Turki. Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa terdapat interaksi yang signifikan antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasional terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian Dianawati (2009) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Penelitian Noor dan Othman (2012) memberikan bukti empiris bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial melalui peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan terhadap manajer tingkat menengah yang terlibat dalam anggaran kementerian pemerintah Malaysia. Syahputra (2014) menunjukkan bahwa anggaran partisipatif meningkatkan kinerja manajerial melalui peningkatan komitmen. Responden dalam penelitian ini adalah 115 manajer tingkat menengah yang dipilih secara acak dari pegawai pemerintah daerah di Indonesia. Dalam penelitiannya, Setyarini dan Susty (2014) berhasil membuktikan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel intervening antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

H<sub>2</sub> Partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui mediasi komitmen organisasi.

### Model Penelitian

Model penelitian dapat dilihat pada gambar berikut ini:



**Gambar 1**  
**Model Penelitian**

## **Kerangka Teoritis**

### **Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah suatu proses dimana para manajer tingkat atas dan bawah terlibat dalam mempersiapkan dan menentukan tujuan anggaran mereka, kemudian para manajer dievaluasi dan mendapat imbalan berdasarkan pencapaian anggaran mereka. Partisipasi melibatkan manajer yang lebih bawah dalam penyusunan anggaran dapat menimbulkan rasa tanggung jawab untuk memenuhi target atau sasaran yang telah ditentukan dalam anggaran. (Dianawati 2009).

Penganggaran partisipatif memungkinkan manajer level bawah untuk terlibat dalam penyusunan anggaran. Anggaran partisipatif mengkomunikasikan rasa tanggung jawab kepada manajer level bawah dan mendorong kreativitas. Karena manajer level bawah terlibat dalam penyusunan anggaran, maka tujuan anggaran akan nampak sebagai tujuan personal dari manajer yang bersangkutan, pada akhirnya hal ini akan menghasilkan *goal congruence* yang lebih besar. Meningkatkan tanggung jawab dan tantangan yang melekat pada proses menyediakan insentif non moneter yang akan mengarah pada kinerja yang lebih tinggi (Mowen *et al.* 2016).

Blocher *et al.* (2016) menyatakan bahwa tidak ada karakteristik tunggal yang dapat mendefinisikan keberhasilan anggaran. Faktor yang terpenting adalah anggaran yang didukung oleh para manajer kunci. Para manajer kunci ini harus merasa bahwa anggaran yang dibuat adalah atas dasar kontribusi mereka sehingga mereka merasa memiliki anggaran tersebut dan berusaha mencapai anggaran tersebut. Faktor lain yang juga merupakan penentu keberhasilan anggaran menurut antara lain adalah 1) Bawahan merasa bahwa anggaran tersebut merupakan alat perencanaan dan koordinasi untuk membantu mereka melakukan pekerjaan mereka secara lebih baik, bukan merupakan alat yang menekan mereka untuk memeras energi. Anggaran juga tidak akan menjadi alat alokasi sumber daya jika dipandang sebagai alat yang digunakan atasan untuk menyalahkan orang. 2) Anggaran yang berhasil merupakan alat untuk memotivasi yang membantu orang bekerja sedemikian rupa sehingga mengarah pada tujuan dan perbaikan organisasi dan tidak pernah digunakan sebagai alat pembenaran untuk tidak melakukan sesuatu yang bersifat strategik yang penting bagi organisasi. 3) Anggaran yang berhasil apabila berisi informasi yang secara teknis benar dan berisi angka yang akurat. Anggaran tidak akan diterima dan tidak akan berfungsi sesuai yang diharapkan jika secara teknis tidak benar.

### **Komitmen Organisasi**

Dianawati (2009) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mendefinisikan keterlibatan dirinya dalam bagian organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal yaitu : 1) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. 2) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi. 3) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Menurut Sopiah (2008) komitmen organisasi dapat disimpulkan sebagai suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya: 1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi. Dalam suatu organisasi karyawan mempunyai sikap percaya terhadap organisasinya tersebut. Percaya dan menerima atas tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi kepadanya sehingga karyawan tersebut menyelesaikan tugasnya dengan baik sesuai dengan tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi. 2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya

kepentingan organisasi. Karyawan berusaha memberikan hasil kerja yang baik dengan cara mempunyai sikap berkemauan keras dan berusaha keras untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya. 3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Sebagai anggota organisasi karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukannya di suatu organisasi dengan cara mengerjakan pekerjaannya berdasarkan kedudukan yang mereka dapat pada saat itu.

### **Kinerja Manajerial**

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja (Dianawati 2009). Kariv (2009) mendefinisikan kinerja manajerial sebagai pengetahuan manajemen, yang diasumsikan mencerminkan keterampilan dan pengetahuan khusus manajemen, tanpa memperhatikan jenis usaha. Mahoney *et al.* (1963) dalam Giri (2014) memandang kinerja manajerial dapat didasarkan pada fungsi fungsi manajemen, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan.

## **Metode Penelitian**

### **Data Penelitian**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Metode *purposive sampling* digunakan untuk memilih responden. Kriteria yang ditetapkan adalah sebagai berikut: memiliki pengalaman sebagai pejabat struktural minimal satu tahun di perguruan tinggi swasta yang berlokasi di Jakarta Barat dan Banten dan terlibat aktif dalam proses penyusunan anggaran.

**Tabel 1**  
**Ringkasan Kuesioner**

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang didistribusikan	110
Kuesioner yang diterima kembali	90
Kuesioner yang tidak lengkap diisi	5
Kuesioner yang digunakan	85

### **Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya**

#### **Variabel Independen – Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Penganggaran partisipatif adalah proses penganggaran dimana orang-orang yang terkena dampak anggaran terlibat secara aktif dalam proses penyusunan anggaran. Variabel ini diukur dengan 5 item pernyataan menggunakan skala likert 5-point. Skala ini diadopsi dari Milani (1975) dan dimodifikasi oleh Venkatesh dan Blaskovich (2012).

### **Variabel Mediasi – Komitmen Organisasi**

Neubert dan Cady (2001) menggunakan komitmen organisasi untuk mengukur tingkat komitmen bawahan terhadap organisasi. Tujuh item pernyataan menggunakan skala likert ini dimodifikasi dari 19 item yang digunakan oleh Mayer dan Schoorman (1992).

### **Variabel Dependen – Kinerja Manajerial**

Untuk mengukur kinerja manajerial, penelitian ini menggunakan 8 item pernyataan menggunakan skala likert 5-point. Skala ini dikembangkan oleh Mahoney *et al.* (1963) dalam Giri (2014). Sejumlah peneliti telah memvalidasi penggunaan skala ini.

## **Metode Analisis Data**

### **Uji Kualitas Data**

#### **Uji Validitas**

Ghozali (2011) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Analisis korelasi *bivariate* menggunakan *pearson coefficients correlation* digunakan untuk menguji validitas. Pengujian ini akan menggunakan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk.

#### **Uji Reliabilitas**

Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach alpha > 0.70 (Nunnally 1994 dalam Ghozali 2011). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali 2011).

#### **Uji Hipotesis**

##### **Uji Koefisien Korelasi**

Uji koefisien korelasi (uji R) digunakan untuk menguji hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Jika koefisien korelasi lebih besar dari 0,5 maka hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen adalah kuat (Ghozali 2011).

##### **Uji Koefisien Determinasi**

Uji Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk menentukan seberapa besar variasi variabel dependen (Y) dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen (X). Dengan kata lain, nilai  $R^2$  menunjukkan seberapa besar pergerakan Y yang dapat dijelaskan oleh pergerakan variabel independen (X). Koefisien determinasi berkisar antara 0 sampai 1. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai mendekati 1 berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. (Ghozali 2011).

#### **Analisis Jalur**

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Tingkat signifikansi adalah 0,05. Untuk menguji efek mediasi, penelitian ini menggunakan analisis jalur. Koefisien jalur adalah koefisien regresi standar.

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Demografik Responden

Berikut ini disajikan data demografik responden.

**Tabel 2**  
**Demografik Responden**

Demografik	Nilai
Jumlah responden	85
<b>UMUR</b>	
Rata-rata	40,50
Interval	27-65
Median	41,50
Standar Deviasi	8,06
<b>JENIS KELAMIN</b>	
Pria	44 (51,76%)
Wanita	41 (48,24%)
<b>MASA JABATAN (DALAM TAHUN)</b>	
Rata-rata	5,51
Interval	1-30
Median	4
Standar Deviasi	5,41
<b>TINGKAT PENDIDIKAN</b>	
S1	12 (15,29%)
S2	56 (65,88%)
S3	16 (18,83%)

### Uji Kualitas Data

#### Uji Validitas

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan uji korelasi pearson. Melalui test ini kita akan memperoleh nilai r hitung. Nilai r hitung ini akan dibandingkan dengan nilai r tabel. Nilai r tabel untuk tingkat signifikansi 5% dan *degree of freedom* =  $n - 2 = 85 - 2 = 83$  adalah sebesar 0, 213. Jika nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel maka dikatakan valid. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Validitas – Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Butir Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,704	0,213	Valid
2	0,814	0,213	Valid
3	0,768	0,213	Valid
4	0,806	0,213	Valid
5	0,812	0,213	Valid

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Validitas – Komitmen Organisasi**

Butir Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,214	0,213	Valid
2	0,686	0,213	Valid
3	0,762	0,213	Valid
4	0,721	0,213	Valid
5	0,780	0,213	Valid
6	0,666	0,213	Valid
7	0,780	0,213	Valid

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Validitas – Kinerja Manajerial**

Butir Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,674	0,213	Valid
2	0,617	0,213	Valid
3	0,580	0,213	Valid
4	0,718	0,213	Valid
5	0,615	0,213	Valid
6	0,267	0,213	Valid
7	0,259	0,213	Valid
8	0,557	0,213	Valid

Mengacu pada seluruh tabel di atas terlihat bahwa seluruh butir pernyataan adalah valid.



### Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas dengan melihat nilai cronbach's alpha ditunjukkan pada tabel berikut ini.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,824	Reliable
Komitmen Organisasi	0,746	Reliable
Kinerja Manajerial	0,774	Reliable

### Uji Hipotesis

Hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial ditunjukkan dengan nilai R sebesar 0,526. Nilai ini memperlihatkan terdapatnya hubungan yang kuat antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,277. Hal ini berarti variasi variabel kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variasi variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar 27,7%, sisanya dijelaskan variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Penelitian ini berhasil mendukung hipotesis pertama yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji t yang memperlihatkan nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien 0,356. Semakin tinggi keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran akan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja yang dicapai. Dengan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, setiap manajer yang terlibat akan termotivasi untuk mencapai target anggaran. Hal ini dikarenakan setiap manajer menyadari bahwa target anggaran yang telah ditetapkan merupakan kontribusi dari mereka sendiri. Motivasi yang tinggi ini akan mendorong lahirnya kinerja yang maksimal dari setiap manajer.

Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui mediasi komitmen organisasi ditunjukkan dengan *indirect effect* sebesar 0,023. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial memiliki *direct effect* sebesar 0,526. Karena nilai *indirect effect* lebih kecil daripada nilai *direct effect* maka hal ini berarti penelitian ini belum berhasil membuktikan efek mediasi dari komitmen organisasi. Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui mediasi komitmen organisasi belum dapat dibuktikan melalui penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bukti bahwa dengan terlibat aktif dalam proses penyusunan anggaran akan memiliki pengaruh secara langsung untuk meningkatkan kinerja manajerial. Dengan kata lain pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial tidak membutuhkan mediasi dari variabel lain seperti komitmen organisasi yang digunakan dalam penelitian ini.

## Simpulan dan Saran

Penelitian ini membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui mediasi komitmen organisasi belum berhasil dibuktikan melalui penelitian ini. Dengan tidak terbuktinya variabel mediasi dalam penelitian ini maka penelitian selanjutnya dapat menguji variabel lain yang berpotensi sebagai variabel moderating yang akan memperkuat pengaruh positif partisipasi dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Proses penyebaran kuesioner dalam penelitian ini belum mencakup seluruh perguruan tinggi swasta di Jakarta Barat dan Banten. Penelitian selanjutnya dapat melakukan proses penyebaran kuesioner yang lebih luas agar hasil penelitian dapat semakin digeneralisir.

## Daftar Pustaka

- Argyris, C. 1952. *The Impact of Budgets on People*, New York: The Controllershship Foundation.
- Blocher, E., D. Stout, P. Juras, G. Cokins. 2016. *Cost Management: A Strategic Emphasis*, 7<sup>th</sup> Edition, McGraw Hill Education.
- Dianawati, E. 2009. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi dan Job Related Stress Sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, Vol. 5, No. 1. Jurnal Ekonomi.
- Eker, M. 2009. The Impact of Budget Participation on Managerial Performance Via Organizational Commitment: A Study on The Top 500 Firms in Turkey. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ausbf/article/viewFile/5000053337/5000050654>.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 19*, Edisi 5, Semarang: Badan Penerbit-Universitas Diponegoro.
- Giri, M.D.B.W. 2014. Pengaruh Partisipasi Penganggaran pada Kinerja Manajerial dengan Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Komitmen Tujuan Anggaran Sebagai Variabel Pemediasi. *Tesis*, Universitas Udayana.
- Indarto, S. L. I. & Ayu, S.D. 2011. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan Melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, dan Managerial Relevant Information, *Seri Kajian Ilmiah*, 14 (1).
- Kariv, D. 2009. Managerial Performance and Business Success: Gender Differences in Canadian and Israeli Entrepreneurs, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy (JEC)*, 2(4): 300-331.
- Lina. 2015. Partisipasi Penyusunan Anggaran, Psychological Capital, dan Kinerja Manajerial, *Jurnal Manajemen Teknologi*, Vol. 14, No.3.
- Lina & Stella. 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Kepuasan Kerja dan Job Relevant Information sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 15, No.1: 37 – 56.
- Mayer RC & Schoorman FD. 1992. Predicting Participation and Production Outcomes Through A Two-dimensional Model of Organizational Commitment. *Acad Manage J*, Vol 35:671 – 684.

- Milani, K. 1975. The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study, *The Accounting Review*, 4: 274-284.
- Moheri, Y. & DA. Arifah. 2015. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial, *Ekobis*, Vol 16, No. 1: 86-93.
- Mowen, M.M., Hansen, D.R., & Heitger, D.L. 2016. *Managerial Accounting: The Cornerstone of Business Decision*, South Western Cengage Learning.
- Neubert, M.J. & Cady, S.H. 2001. Program Commitment: A Multi-Study Longitudinal Field Investigation of Its Impact and Antecedents, *Personnel Psychology*, 54 (2): 421-448.
- Noor, IH Binti M. & R. Othman. 2012. Budgetary Participation: How It Affects Performance and Commitment, *Accountancy Business and the Public Interest*.
- Setyarini, MN. & A. Susty. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Bank Perkreditan Rakyat, *Modus*, Vol 26, No. 1: 63-76.
- Soleha, N, Galih, & Tansil, L. 2013. The Effect of Budgetary Participation on Job Performance with Psychological Capital and Organizational Commitment as an Intervening Variable (Empirical Study on Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Districts of Lebak), *Prosiding Simposium Nasional Akuntansi XVI – Manado*.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Andi
- Syahputra, Z. 2014. Budget Participation on Managerial Performance: Related Factors in that influenced to Government's Employee (Study of Indonesian Local Government), *Journal of Economics and Sustainable Development*, Vol.5, No.21.
- Venkatesh, R & Blaskovich, J. 2012. The Mediating Effect of Psychological Capital on the Budget Participation Managerial Performance Relationship, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 24, No. 1: 159-175.