

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN *JOB RELEVANT INFORMATION* (JRI) DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***  
(Survei pada Perusahaan Perbankan di Kota Jambi)

**Primadi Prasetio<sup>1)</sup>, H. Junaidi, Asep Machfuddin<sup>2)</sup>**

<sup>1)</sup>*Alumni Magister Ilmu Akuntansi Pascasarjana Universitas Jambi Tahun 2016,*

<sup>2)</sup>*Dosen Pembimbing*

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to evaluate the effect of budgetary participation on managerial performance with the mediation of relevant job information and organizational commitment. The study was conducted on 54 banking managers in Jambi City and analyzed using Partial Least Square (PLS). The results showed that budget participation had a significant effect on job relevant information and organizational commitment. Job relevant information has no effect on managerial performance while organizational commitment has significant effect on managerial performance. Furthermore, job relevant information does not mediate the relationship of budget participation and managerial performance while organizational commitment mediates the relationship of budget participation and managerial performance.*

**Keywords:** *Participation of budgeting, managerial performance, Job relevant information, organizational commitment.*

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan mediasi *job relevant information* dan komitmen organisasi. Penelitian dilakukan terhadap 54 manajer perbankan di Kota Jambi dan dianalisis menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap *job relevant information* dan komitmen organisasi. *Job relevant information* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial sedangkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya, *job relevant information* tidak memediasi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial sementara komitmen organisasi memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

**Kata Kunci:** *Partisipasi anggaran, kinerja manajerial, job relevant information, komitmen organisasi.*

## 1. PENDAHULUAN

Setiap organisasi memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai rencana yang telah ditentukan. Sumber daya manusia merupakan faktor penting. Salah satunya peran manajer dalam mengelola organisasi dapat dilihat dari pencapaian target dalam perencanaan yang semula telah ditetapkan. Hasil penilaian kinerja manajerial dapat dijadikan tolak ukur keberhasilan manajer dalam melaksanakan tugasnya. Untuk mencapai sasaran atas peningkatan kinerja manajerial perlu dipertimbangkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi masalah tersebut, antara lain partisipasi anggaran (Gunawan dan Santioso, 2015), kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Sari. dkk, 2014). Kinerja manajerial meliputi perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan, pemilihan karyawan, dan evaluasi terhadap apa yang dikerjakan. Salah satu komponen perencanaan dari kinerja manajerial adalah anggaran. Menurut Puspaningsih (2002) anggaran merupakan alat yang penting bagi manajemen untuk membantu menjalankan fungsi-fungsinya, khususnya yang berhubungan dengan penyusunan rencana (*planning*), pengkoordinasian kerja (*coordinating*) dan pengawasan kerja (*controlling*). Menurut Jae K. Shim dan Joel G. Siegel (2001) anggaran dapat digunakan untuk memotivasi karyawan agar dapat memperbaiki kinerja dan sikap.

Anggaran yang disusun hendaknya dapat mengakomodir kepentingan setiap divisi yang terkait. Untuk itu di perlukan partisipasi dalam penyusunan anggaran oleh berbagai pihak dalam perusahaan. Partisipasi anggaran merupakan tingkat seberapa jauhnya keterlibatan dan pengaruh individu di dalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada di dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan (Sepripta, 2008). Menurut Yunita (2007) partisipasi anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan kinerja setiap anggota organisasi secara individual atau kinerja manajerial. Para manajer departemen harus memiliki *input* yang penting dalam menganggarkan pendapatan dan biaya karena mereka terlibat langsung dan sangat memahami kegiatan departemen mereka. Sehingga di simpulkan bahwa partisipasi anggaran dapat meningkatkan efektivitas kinerja manajerial.

Selain partisipasi anggaran, salah satu variabel independen lainnya yang mempengaruhi kinerja manajerial yaitu komitmen organisasi. Menurut Luthans (2006) komitmen organisasi di defenisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu. Dengan kata lain, komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha untuk mencapai tujuan organisasi, melalui komitmen organisasi secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja manajerial. Tingkat komitmen yang tinggi akan membuat karyawan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi dengan baik, sebaliknya jika seseorang karyawan memiliki komitmen yang rendah, maka cenderung akan menomorduakan

kepentingan organisasi. Partisipasi mendorong manajer untuk mengidentifikasi tujuan, menerimanya dengan suatu komitmen dan bekerja agar dapat mencapainya dan akhirnya meningkatkan kinerja manajer. Bentuk komitmen organisasi yang diduga mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja manajer adalah komitmen normatif yaitu adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan, serta keinginan untuk melaksanakan usaha-usaha dengan baik yang dipertimbangkan dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasi (Supriyono, 2004).

Meskipun komitmen berkaitan dengan level organisasi dan kepuasan berkaitan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan, tetapi hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi telah diketahui selama bertahun-tahun (Luthans, 2006). Sikap karyawan yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi adalah minat utama dalam bidang perilaku organisasi dan praktik manajemen sumber daya manusia (Luthans, 2006).

*Job relevant information* (JRI) merupakan informasi yang dapat membantu manajer dalam memilih tindakan yang terbaik melalui upaya yang diinformasikan secara lebih baik. Dalam hal ini JRI membantu memberikan pengetahuan yang lebih baik bagi manajer mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Tersedianya JRI akan membantu manajer untuk membuat keputusan-keputusan penting serta dapat membantu manajer untuk memprediksi keadaan lingkungan organisasi secara tepat sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerialnya (Apriansyah, Zirman, Rusli, 2014). Penelitian Samadara (2016) menemukan bukti bahwa JRI memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut berarti bahwa *job-relevant information* yang tinggi berhubungan dengan tingginya kinerja manajerial. Sedangkan pada penelitian Candra Sinuraya dalam Apriansyah, Zirman, Rusli (2014), JRI tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial seperti partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan *job relevant information* telah banyak dilakukan oleh beberapa penelitian, namun kebanyakan bukti-bukti empiris bervariasi dan tidak konsisten. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa ada temuan yang tidak konsisten antara satu dengan yang lain, sehingga para peneliti menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan langsung yang sederhana antara partisipasi dan kinerja. Supriyono (2004) menyatakan bahwa untuk mengatasi ketidakkonsistenan dari hasil penelitian sebelumnya diperlukan pendekatan kontinjensi. Pendekatan ini memberikan gagasan bahwa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti partisipasi anggaran (Gunawan dan Santioso, 2015), komitmen organisasi (Sari. dkk, 2014), serta *Job Relevant Information* (Yusfaningrum, 2005).

Penelitian ini merupakan refleksi dari penelitian Apriansyah, Zirman, Rusli (2014) yang menjadi acuan penulis tentang pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan *job relevant information* sebagai variabel independen sedangkan kinerja manajerial variabel dependen sehingga penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, kepuasan kerja, *job relevant information* dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. Namun terdapat perbedaan pada penelitian ini menggunakan variabel penghubung yaitu variabel *Intervening*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya data dan sampel penelitian ini tidak sama dengan penelitian sebelumnya karena sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah sampel pada perusahaan perbankan yang ada di Kota Jambi sedangkan sampel penelitian sebelumnya adalah perhotelan di Provinsi Riau. Penelitian terdahulu tidak memakai variabel *intervening* sedangkan penelitian ini menggunakan variabel *intervening*, periode penelitian ini juga berbeda penulis mengambil tahun 2016 sedangkan penelitian sebelumnya mengambil tahun 2014.

Perusahaan perbankan Menurut Undang-Undang No.10 tahun 1998 adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan/atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, deposit berjangka, serta sertifikat deposit, tabungan, dan atau bentuk lain yang dipersamakan dengan itu, memberikan kredit, menerbitkan surat pengakuan hutang, berjangka pendek dan berjangka panjang berupa obligasi atau sekuritas kredit.

Keberadaan perusahaan perbankan di kota Jambi turut mendorong pertumbuhan perekonomian di Kota Jambi. Sebagai contoh bank Syari'ah Mandiri cabang (BSM) Jambi. Pada tahun 2003, jumlah pembiayaan yang disalurkan oleh BSM Jambi dalam bentuk pembiayaan *mudharabah*, *musyarakah*, dan *murabahah* baru mencapai Rp. 185.534.132,377. Jumlah tersebut meningkat pada tahun 2007 menjadi Rp. 1.254.995.710,629 (Habriyanto, 2007). Dana pihak ketiga juga mengalami peningkatan. Pada tahun 2003, jumlah dana pihak ketiga yang berhasil dihimpun adalah sebesar Rp. 194.821.996,329. Pada tahun 2007, dana pihak ketiga yang berhasil dihimpun oleh BSM cabang Jambi mencapai Rp. 960.135.374,947.28 Bank Muamalat juga memberikan peran dalam memajukan perekonomian Jambi. Hal ini dapat dilihat dari penyaluran pembiayaan modal kerja kepada masyarakat. Pada tahun 2005, jumlah modal kerja yang disalurkan adalah sebesar Rp. 37.465.000.000. Jumlah tersebut meningkat pada tahun 2007 dengan jumlah Rp. 39.730.000.000 (Azhari, 2007). Ini menerangkan bahwa industri perbankan di Kota Jambi telah melayani kebutuhan pembiayaan hampir disetiap sektor ekonomi. Terkait dengan kinerjanya, kinerja industri perbankan

dipengaruhi oleh partisipasi pelaksana program dalam pengambilan keputusan yang pelaksanaannya menjadi tanggung jawab pelaksana program termasuk dalam penyusunan anggaran.

Hasil studi pendahuluan terkait proses penyusunan anggaran di salah satu bank di Kota Jambi, didapatkan keterangan bahwa pihak bawahan yang ikut berpartisipasi dalam pembuatan anggaran akan cenderung membuat anggaran yang menguntungkan bagi mereka, yaitu dengan membuat anggaran yang mudah dicapai, sehingga dalam praktiknya, anggaran tersebut dapat dicapai oleh bawahan. Hal ini yang biasanya disebut dengan *budget slack/slack* anggaran. Menurut Alfebriano (2013) salah satu penyebab *slack* anggaran adalah partisipasi penganggaran. Partisipasi penganggaran memberikan kesempatan para manajer bawah dan menengah untuk melakukan senjangan demi kepentingan pribadinya. Hasil penelitian Alfebriano (2013) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap *slack* anggaran. Mengingat dampak dari partisipasi anggaran terhadap kemungkinan *slack* anggaran yang akan terjadi di perusahaan perbankan lainnya, tentunya akan berdampak pada kinerja manajerial bank di Kota Jambi.

Berdasarkan pemaparan tersebut, maka peneliti tertarik melakukan penelitian tentang Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan *Job Relevant Information* dan Komitmen Organisasi sebagai variabel *Intervening* (survei pada perusahaan Perbankan di Kota Jambi).

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

Anggaran (Hansen dan Mowen 2007) merupakan rencana keuangan untuk masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Secara sederhana, anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan keuangan masa depan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan disusun berdasarkan program yang telah disahkan dalam jangka waktu tertentu (biasanya satu tahun) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. secara spesifik, tujuan disusunnya anggaran adalah sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana, memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan, merinci jelas sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana sehingga dapat memudahkan pengawasan serta merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal. Menurut Alim (2003) penganggaran terbagi menjadi dua yaitu penganggaran *bottom-up* (partisipasi) dan penganggaran *top-down*. Pada penganggaran *bottom-up*, proses penyusunan anggaran mengizinkan para manajer dengan level yang lebih rendah berpartisipasi secara signifikan dalam pembentukan anggaran. Sedangkan dalam penganggaran *top-down* proses penyusunan anggaran tidak melibatkan bawahan secara signifikan. Dengan kata lain, para manajer tidak diberi kesempatan untuk membuat anggaran sesuai

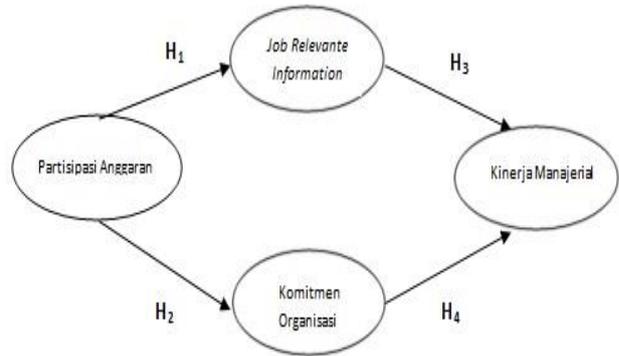
dengan bidang atau bagiannya masing-masing. Partisipasi anggaran memberikan rasa tanggung jawab kepada para manajer bawahan dan mendorong timbulnya kreativitas. Karena para manajer bawahan yang menciptakan anggaran, maka besar kemungkinan tujuan anggaran merupakan tujuan pribadi manajer tersebut, yang menyebabkan semakin tingginya tingkat keselarasan tujuan. Bawahan dan atasan berperilaku positif apabila tujuan pribadi bawahan dan atasan sesuai dengan tujuan perusahaan. Sebaliknya, bawahan akan berperilaku negatif apabila anggaran tidak diadministrasikan dengan baik, sehingga bawahan dapat menyimpang dari tujuan perusahaan. Menurut Anthony dan Vijay (2005) menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki dua keunggulan yaitu partisipasi anggaran menghasilkan pertukaran informasi yang efektif antara pembuat anggaran dan pelaksanaan anggaran yang dekat dengan produk dan pasar serta tujuan anggaran akan dapat lebih mudah diterima apabila anggaran tersebut berada di bawah pengawasan manajer.

Komitmen organisasi menunjukkan kekuatan relatif untuk berpihak dan terlibat dalam organisasi, keinginan untuk berusaha sekuat tenaga untuk organisasi, termasuk juga keinginan untuk bertahan dalam organisasi. Jadi, komitmen organisasi merupakan orientasi individu terhadap organisasi dalam hal loyalitas, identifikasi, dan keterlibatan. Sikap komitmen organisasi ditentukan menurut variabel orang (usia, kedudukan dalam organisasi, dan disposisi seperti efektifitas positif atau negatif). Komitmen organisasi juga bersifat multidimensial, maka terdapat tiga model komponen yang diajukan diantaranya komitmen afektif adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi, komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit serta komitmen normatif yaitu perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Dari ketiga komitmen tersebut, komitmen afektif adalah jenis yang paling diinginkan oleh perusahaan maupun organisasi. Karyawan yang memiliki loyalitas yaitu karyawan yang mempunyai komitmen afektif akan cenderung tetap bekerja pada perusahaan maupun organisasi tersebut.

*Job-relevant information* (JRI) merupakan informasi yang dapat membantu manajer dalam memilih tindakan yang terbaik melalui upaya yang diinformasikan secara lebih baik (Apriansyah, Zirman, Rusli, 2014). JRI dapat meningkatkan kinerja karena memberikan prediksi yang lebih akurat mengenai keadaan lingkungan yang memungkinkannya dilakukan serangkaian tindakan yang lebih efektif. Adapun kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2012).

Kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Berdasarkan pemaparan mengenai latar belakang dan kajian pustaka penelitian, maka dapat digambarkan model penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

Sementara hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

- H<sub>1</sub> : Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap *Job Relevant Information*.
- H<sub>2</sub> : Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.
- H<sub>3</sub> : *Job Relevant Information* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.
- H<sub>4</sub> : Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.
- H<sub>5</sub> : *Job Relevant Information* berpengaruh signifikan sebagai variabel *Intervening* dalam hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.
- H<sub>6</sub> : Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan sebagai variabel *Intervening* dalam hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah manajer pada industri perbankan yang berlokasi di kota Jambi, bank yang dijadikan sampel adalah bank yang menerapkan partisipasi anggaran.

Dari seluruh bank cabang yang peneliti kunjungi hanya sebanyak 18 bank dalam lingkup Kota Jambi yang layak dijadikan objek dalam penelitian, dengan jumlah manajer atau setaranya sebanyak 54 orang.

Metode pemilihan sampel yang digunakan adalah metode sensus, yaitu penyebaran kuesioner dilakukan pada semua populasi. Menurut Sugiyono (2013), teknik pengambilan sampel secara sensus digunakan dengan pertimbangan makin besar jumlah sampel mendekati populasi maka peluang kesalahan generalisasi semakin kecil dan sebaliknya makin kecil jumlah sampel menjauhi populasi maka makin besar kesalahan generalisasi.

### 3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek (*Self-Report Data*). Data subyek adalah jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2002). Data diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner yang dikirimkan kepada perusahaan perbankan di kota Jambi.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer ini dikumpulkan secara khusus oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2002). Data diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner yang dikirimkan kepada perusahaan perbankan di Kota Jambi.

### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data primer melalui metode survey. Metode survey merupakan metode pengumpulan data primer yang menggunakan pertanyaan lisan dan tulisan (Indriantoro dan Supomo, 2002). Data penelitian dilakukan dengan menggunakan metode survey melalui penyebaran kuesioner.

### 3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Data dikumpulkan dengan menggunakan metode survey melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan Smart PLS.

Variabel independen dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran berkaitan dengan seberapa jauh keterlibatan manajer dalam menentukan atau menyusun anggaran yang ada dalam perusahaan atau organisasi tersebut baik yang digunakan secara periodik maupun tahunan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini di adopsi dari Milani dalam Adrianto (2008). Setiap responden di minta menjawab enam butir pernyataan untuk mengukur tingkat partisipasi dan pengaruh yang dirasakan serta kontribusi responden dalam penyusunan anggaran. Setiap pernyataan diukur dengan menggunakan skala likert point 5, yang menunjukkan 1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5= sangat setuju.

**Tabel. 1**  
**Operasional Variabel Penelitian**

Variabel	Defenisi	Indikator	Skala
<b>Job relevant information (Y<sub>1</sub>)</b>	Informasi yang dapat membantu manajer dalam memilih tindakan yang terbaik melalui upaya yang diinformasikan secara lebih baik	Kejelasan informasi untuk melakukan yang terbaik terhadap tugas Kecukupan informasi dalam membuat keputusan Kemudahan memperoleh informasi strategik yang diperlukan dalam mengevaluasi keputusan Ketepatan informasi yang digunakan dalam membuat keputusan Relevansi informasi dengan kemajuan dan perkembangan organisasi Ketersediaan informasi yang dibutuhkan Proses dan sistematika penyampaian/penyajian informasi	Ordinal
<b>Komitmen organisasi (Y<sub>2</sub>)</b>	Mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi	Berkarier Bangga bekerja di organisasi Menjadi bagian dari organisasi Berat meninggalkan organisasi Kegiatan lain terganggu jika meninggalkan pekerjaan Bekerja sebagai kebutuhan Tidak etis berpindah pada organisasi lain Loyalitas Bekerja sepanjang karier	Ordinal
<b>Kinerja</b>	Ukuran keberhasilan manajer pada	Perencanaan	Ordinal

<b>manajerial</b> (Y <sub>3</sub> )	perbankan dalam mencapai tujuan.	Investigasi	
		Pengkoordinasian	
		Evaluasi	
		Pengawasan	
		Pemilihan staf	
		Negosiasi	
		Perwakilan	
		Kinerja secara keseluruhan	
<b>Partisipasi anggaran</b> (X <sub>1</sub> )	Keterlibatan manajer dan karyawan didalam menyusun anggaran baik secara periodik maupun tahunan.	Keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran	Ordinal
		Alasan atasan dalam merevisi anggaran yang diusulkan	
		Frekuensi pemberian saran dan pendapat	
		Pentingnya kontribusi yang diberikan	
		Frekuensi penyampaian pendapat	

Sumber : data diolah

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial yang diukur dengan menggunakan kuisioner self-rating yang dikembangkan oleh Mahoney dkk dalam Shubi (2010). Kinerja manajerial diukur meliputi sembilan bidang aktivitas manajemen, yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisasi dan representasi serta satu pengukuran kinerja secara menyeluruh. Untuk menilai kinerja manajerial responden, digunakan sembilan item pertanyaan. Setiap pertanyaan diukur dengan menggunakan skala likert point 5, yang menunjukkan 1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju.

Variable intervening terdiri dari *job relevan information* dan komitmen organisasi. Job-relevant information (JRI) merupakan informasi yang dapat membantu manajer dalam memilih tindakan yang terbaik melalui upaya yang diinformasikan secara lebih baik (Apriansyah Dkk, 2014). Instrumen yang digunakan pada penelitian Adrianto (2008). Terdiri dari 10 item pertanyaan diukur dengan menggunakan skala likert point 5, yang menunjukkan 1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju. Komitmen organisasi adalah keyakinan dan dukungan terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowdat et al, dalam Darlis, 2001). Untuk menilai komitmen organisasi responden, digunakan sembilan item pernyataan. Setiap pernyataan diukur dengan menggunakan skala likert point 5, yang menunjukkan 1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju.

### 3.5 Metode Analisis Data

Peneliti menggunakan analisis PLS dengan software SmartPLS adalah:

3.5.1 Penelitian tidak seluruhnya berbasis teori karena banyak variabel yang merupakan hal baru dalam bidang akuntansi management dan sedang dalam pengembangan seperti *job relevant information* (JRI) komitmen organisasi, tetapi sudah marak digunakan dalam praktik di perusahaan perbankan di Indonesia

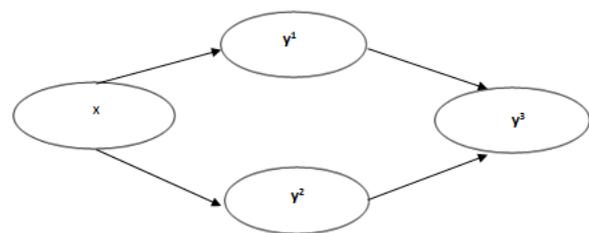
3.5.2 Penelitian ini menggunakan indikator-indikator yang dapat digunakan untuk menghitung variabel kuantitatif yang tidak memiliki angka untuk menghitung jumlahnya. Di dalam penelitian ini menggunakan indikator yang bersifat reflektif.

3.5.3 Di dalam model PLS tidak memerlukan uji asumsi distribusi multi normal sehingga data lebih mudah.

3.5.4 Sampel di dalam penelitian ini hanya 54 manager sehingga penelitian yang dapat digunakan adalah model PLS. Sampel berasal dari 18 perusahaan perbankan yang sudah menerapkan partisipasi anggaran.

3.5.5 Penelitian dengan pendekatan PLS dapat memperbaiki model dengan teknik "*Trimming Theory*" yaitu menghilangkan jalur yang tidak dalam model.

Hubungan antar variabel dalam penelitian ini digambarkan dalam bentuk bagan sebagai berikut:



**Gambar. 1**  
**Bagan Model Pengaruh**

Keterangan :

→ : Pengaruh

○ : Variabel Laten

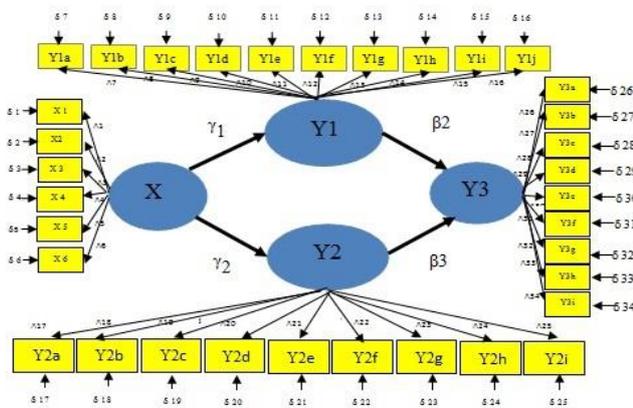
X : Variabel Eksogen / Partisipasi Anggaran

y1 : Variabel Endogen 1/ *Job Relevant Information*

y2 : Variabel Endogen 2/ Komitmen Organisasi

y3 : Variabel Endogen 3/ Kinerja Manajerial

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan *Job Relevant Information* dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening* dapat dilihat pada gambar berikut ini:



**Gambar. 2**  
Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan *Job Relevant Information* dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening*

Gambar 2 menunjukkan hubungan antara variabel eksogen dengan variabel endogen dan hubungan setiap blok indikator terhadap variabel latennya.

Hubungan antara variabel eksogen (x) yaitu pengaruh partisipasi anggaran dan variabel endogen (y): ( $y^1$ ), *Job Relevant Information* ( $y^2$ ) Komitmen Organisasi ( $y^3$ ) Kinerja Manajerial. Sedangkan hubungan setiap blok indikator ( $x^1$  sampai  $x^6$ ,  $y^1a$  sampai  $y^1j$ ,  $y^2a$  sampai  $y^2i$ ,  $y^3a$  sampai  $y^3i$ ) dengan variabel latennya ( $x$ ,  $y^1$ ,  $y^2$  dan  $y^3$ ) disebut *outer model*/ model pengukuran.

## 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan responden dari karyawan yang bekerja di perusahaan perbankan di Kota Jambi. Adapun data bank-bank yang menjadi objek penelitian ini dapat dilihat seperti pada Tabel 1.

**Tabel 2. Perusahaan Perbankan di Kota Jambi**

No	Nama Bank	Jenis Kepemilikan
1	Bank Tabungan Negara (BTN)	BUMN
2	Bank Central Asia (BCA)	Swasta
3	Bank Rakyat Indonesia (BRI)	BUMN
4	Bank UOB Indonesia	Swasta
5	Bank Bukopin	Swasta
6	Bank CII International	Swasta
7	Bank Jambi	BUMD

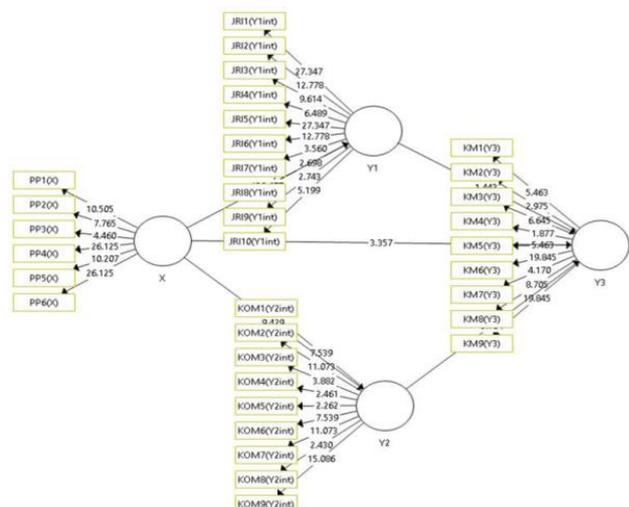
8	Bank Mandiri	BUMN
9	Bank Maybank Indonesia, Tbk	Swasta
10	Bank Mega	Swasta
11	Bank Muamalat	BUMN
12	Bank Negara Indonesia (BNI)	BUMN
13	Bank Syariah Mandiri	BUMN

Sumber: Data Olahan 2016

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan data angket penelitian yang diberikan kepada responden mengenai tanggapan mereka terhadap partisipasi penganggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi dan *Job Relevant Information* (JRI). Data yang telah diambil diolah menggunakan software SmartPLS untuk menjawab pertanyaan penelitian diantaranya (1) apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *Job Relevant Information*?, (2) apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi?, (3) apakah *Job Relevant Information* berpengaruh terhadap kinerja manajerial?, (4) apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial? (5) apakah *Job Relevant Information* berpengaruh sebagai variabel *Intervening* dalam hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial? Dan (6) apakah komitmen organisasi berpengaruh sebagai variabel *Intervening* dalam hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial?

Sebelum melakukan uji hipotesis, maka diperlukan uji keabsahan model terlebih dahulu untuk melihat apakah model penelitian yang digunakan sudah cukup baik atau belum. Adapun uji yang dilakukan diantaranya uji *outer model* dan uji *inner model*.

Uji *outer model* terdiri dari uji *Convergent Validity*, yang dilihat dari korelasi antara score item atau indikator dengan score konstruksinya. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai koreksi skala loading 0,50 sampai 0,60. Berdasarkan hasil analisis factor loading didapatkan seluruh item memiliki nilai factor loading lebih besar dari 0,5 dan 0,6. Maka seluruh item dimasukkan ke dalam model. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat seperti pada Gambar 3.



**Gambar 3. Nilai Factor Loading**

Uji *outer model* selanjutnya adalah uji *Discriminant validity* dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) masing-masing variabel dengan korelasi antara nilai konstruk dalam masing-masing variabel. Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai item dalam konstruk setiap variabel, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Direkomendasi nilai AVE harus lebih besar 0,50. Adapun nilai AVE dan akar AVE dapat dilihat seperti pada Tabel 3.

**Tabel 3. Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

No	Variabel	VVE	√AVE
1	X (Partisipasi Anggaran)	0,619	0,787
2	Y <sub>1</sub> (JRI)	0,508	0,713
3	Y <sub>2</sub> (Komitmen Organisasi)	0,526	0,725
4	Y <sub>3</sub> (Kinerja Manajerial)	0,513	0,716

Uji *outer model* selanjutnya adalah uji *composite reliability* melalui PLS (Gambar 4) didapatkan bahwa masing-masing konstruk reliabel karena memiliki *Composite reliability* diatas 0.50. Jadi dapat disimpulkan bahwa data yang diperoleh sangat reliabel.

**Composite Reliability**

	Original Sampl...
X	0.907
Y1	0.908
Y2	0.905
Y3	0.898

**Gambar 4. Hasil uji composite reability melalui SmartPLS 3.0**

Sedangkan uji *inner model* dilakukan untuk melihat hubungan antar variabel laten, nilai signifikan dan *R-square* dari model penelitian. Dalam menilai model dengan SmartPLS dimulai dari melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-square* digunakan untuk menilai apakah variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen mempunyai pengaruh yang substantif. Adapun uraian hasil *inner model* adalah sebagai berikut:

1. Nilai R-square

**Tabel 4. Nilai R-Squared**

Construct	nilai R- square
Y1	0,931
Y2	0,547
Y3	0,798

2. Nilai R<sup>2</sup> digunakan utk mengukur Q<sup>2</sup> secara manual, dengan cara, Q<sup>2</sup> = 1 – (1-R<sup>2</sup> dari Y1) x (1-R<sup>2</sup> dari Y2) x (1-R<sup>2</sup> dari Y3). Hasil perhitungan nilai Q<sup>2</sup> didapatkan sebesar 0,966, dimana nilai ini mendekati 1 yang menunjukkan bahwa model sudah baik.
3. Hasil uji *Godness of fit* (GOF) menunjukkan bahwa model secara keseluruhan dinilai sudah baik, dengan nilai GOF sebesar 0,64. Menurut Hussein (2015), nilai GOF yang baik adalah > 0,38. Karena nilai GOF = 0,64 > 0,38 sehingga model sudah cukup baik untuk digunakan.

**4.2. Pembahasan**

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibantu oleh softwqre SmartPLS. Adapun hasil pengujian hipotesis dapat dilihat seperti pada Gambar 5.

**Path Coefficients**

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Error ...	T Statistics ( O...	P Values
X -> Y1	0.965	0.969	0.007	139.477	0.000
X -> Y2	0.740	0.736	0.078	9.429	0.000
X -> Y3	1.010	1.059	0.301	3.357	0.001
Y1 -> Y3	-0.467	-0.524	0.324	1.443	0.150
Y2 -> Y3	0.405	0.417	0.109	3.724	0.000

**Gambar 5. Hasil uji Hipotesis pada**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap *Job Relevant Information*. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Indarto (2011) dimana partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Relevant Information*. Menurut (Kren 1992) dalam Indarto (2011) bahwa partisipasi manager dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan usaha manager untuk memprediksi lingkungan dan mengarahkan perhatian manager pada keputusan dan perilaku yang diperlukan di masa yang akan datang. Dengan demikian partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat menciptakan lingkungan yang mendukung bagi penggunaan *Job Relevant Information*.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Setyarini dan Susty (2014) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, yang menjelaskan bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran memungkinkan para manager menjadi lebih sejalan dengan tujuan organisasi. Hal ini dikarenakan manager yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki perasaan bahwa dirinya memiliki andil dalam perusahaan tersebut sehingga dapat menyusun anggaran yang baik sesuai dengan kebutuhan organisasi di masa mendatang dan mengesampingkan kepentingan pribadi. Keterlibatan manager bawahan dalam partisipasi anggaran

menyebabkan konsekuensi positif seperti meningkatkannya komitmen pada organisasinya. Manager bawah yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan informasi-informasi yang akurat kedalam usulan anggaran dan melaksanakan serta mempertanggung jawabkan atas usulan anggaran yang sudah disepakati bersama demi mencapai tujuan organisasi tersebut.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Job relevant information* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan JRI dapat membantu manajer dalam melakukan analisa terhadap organisasinya sehingga bisa mengambil keputusan terkait kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori dan hasil penelitian Apriansyah, dkk (2014) dimana *Job relevant information* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat terjadi ketika dalam suatu organisasi atau perusahaan *job-relevant information* (JRI) yang ada dapat membantu bawahan atau pelaksana anggaran dalam meningkatkan pilihan tindakannya melalui informasi usaha yang berhasil dengan baik. Sehingga, tujuan organisasi atau perusahaan dapat dicapai dengan baik, hal ini yang menyebabkan terdapatnya hubungan antara *job-relevant information* (JRI) dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial suatu organisasi.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian Meyer et al. (1989). Hal ini didasari dari bentuk komitmen organisasi yang diduga mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja manajer adalah komitmen normatif yaitu adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan, serta keinginan untuk melaksanakan usaha-usaha dengan baik yang dipertimbangkan dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasi (Supriyono, 2004). Tidak berpengaruhnya komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial dalam penelitian ini disebabkan beberapa orang karyawan hanya memiliki komitmen yang terbatas pada aspek komitmen berkelanjutan, yang artinya mereka tetap bertahan pada perusahaan tempat mereka berkeja karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain atau karena mereka tidak menemukan pekerjaan lain. Selain itu penulis juga menemukan adanya *emperical gap* dari hasil studi pendahuluan ini, yaitu keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan baik langsung maupun tidak langsung adalah bersifat *top-down*, dimana karyawan yang menjadi ujung tombak hanya menjadi pelaksana kebijakan pihak manajemen. Hal ini berakibat dalam pelaksanaannya karyawan tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan maksimal karena kurangnya sosialisasi dari pihak manajemen kepada karyawan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Job Relevant Information* berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Sawitri, dkk (2015) yang menunjukkan

bahwa *Job Relevant Information* dapat menjadi variabel moderator atau memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut terjadi karena *job-relevant information* (JRI) dapat membantu manajer maupun pelaksana anggaran dalam meningkatkan pilihan tindakannya melalui informasi usaha yang berhasil dengan baik. Dengan demikian, kinerja manajerial yang tercipta dari hasil analisa manajer mengenai JRI yang baik juga akan menjadi lebih baik.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hal ini menerangkan bahwa variabel komitmen organisasi tidak bisa menjadi variabel intervening dalam hubungannya antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hal ini disebabkan dalam struktur organisasi partisipasi penyusunan anggaran bukan merupakan hal yang penting. Berarti struktur organisasinya berpedoman pada struktur sentralisasi. Indikasinya bahwa tidak terdapat partisipasi dalam penyusunan anggaran. Selain itu peneliti menemukan bahwa beberapa orang karyawan hanya memiliki komitmen yang terbatas pada aspek komitmen berkelanjutan, yang artinya mereka tetap bertahan pada perusahaan tempat mereka berkeja karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain atau karena mereka tidak menemukan pekerjaan lain. Hal ini membuat komitmen organisasi tidak mempengaruhi Kinerja Manajerial, yang berakibat Komitmen Organisasi tidak memoderasi hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa terdapat beberapa variabel atau konstruk yang memiliki pengaruh satu sama lain. Hal ini terlihat dari nilai P-Value <0,05, diantaranya Partisipasi Penganggaran (X) memiliki pengaruh terhadap variabel intervening Job Relevant Information (Y1) dengan p-value sebesar 0,000, Partisipasi Penganggaran (X) juga memiliki pengaruh terhadap variabel intervening Komitmen organisasi (Y2) dengan p-value 0,000 serta variabel dependent utama yaitu Kinerja Manajerial (Y3) dengan p-value 0,001. Akan tetapi, dalam hubungannya terhadap variabel dependent, variabel intervening yang mempengaruhi hubungan X dengan Y3 hanya Komitmen Organisasi (Y2) dengan nilai p-value 0,000 sementara variabel intervening Job Relevant Information (Y1) tidak mempengaruhi Kinerja Manajerial karena memiliki nilai p-value 0,150 > 0,05 sehingga secara tidak langsung variabel intervening Job Relevant Information (Y1) tidak memiliki peran dalam pengaruh partisipasi Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial.

Penelitian selanjutnya diharapkan menambah variabel lainnya yang relevan dengan kinerja manajerial, seperti: kinerja formal, kepercayaan, volatilitas lingkungan, dan gaya kepemimpinan.

#### DAFTAR REFERENSI

- Alfebriano. 2013. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Slack Anggaran Pada Pt. Bri Di Kota Jambi. *e-Jurnal Binar Akuntansi*, Vol. 2 (1)
- Alim, Mohammad Nizarul. 2003. Pengaruh Ketidakpastian Strategik dan Revisi Anggaran Terhadap Efektifitas Partisipasi Penyusunan Anggaran : Pendekatan Kontijensi. *Jurnal Ventura*. Vol.6. No.3 Hal 317-327. Surabaya.
- Anthony, R. dan Vijay G. 2005. *Management Control System*, Jilid I dan II, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Apriyansyah, Zirman, Rusli. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, *Job Relevant Information* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada perhotelan Di Provinsi Riau. *JOM, FEKON, VOL.1.NO,2, Oktober, 2014*.
- Azhari. 2007. *Pengaruh Pembiayaan Modal Kerja Terhadap Tingkat Pendapatan Usaha Kecil di Kota Jambi: Studi Kasus di Bank Muamalat*, Tesis Magister, PPs IAIN STS Jambi.
- Gunawan, A.C, dan Santioso, L. 2015. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Jakarta Dan Tangerang). *Jurnal Akuntansi*. Vol. XIX. No. 01 Hal 144-159.
- Habriyanto. 2007. *Analisis Fungsi Intermediasi Lembaga Perbankan Syariah Pada Bank Syariah Mandiri Cabang Jambi*, Tesis Magister, PPs IAIN STS Jambi.
- Hansen, dan Mowen. 2007. *Akuntansi manajerial*. Edisi 8. Terjemahan Deny Arnos Kwary. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Hansen, dan Mowen. 2001. *Management Accounting*. Terjemahan Dewi Fitriyani, Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Indarto, S.L., Ayu, S.D. 2011. Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, dan Job Relevant Information (JRI). *Seri Kajian Ilmiah*. 14(1): 1 – 44.
- Jae, Shim K dan Joel, Siegel G. 2001. *Budgeting*. PT Eralngga. Jakarta.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh*. Penerbit Andi. Jakarta.
- Mangkunegara, A.P.2012. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Meyer, J. & Allen, N 2002, The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of occupation psychology*. Vol.63, pp 1-18.
- Puspaningsih, A. 2002. Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial. *JAAL* Vol 16. Desember: 65 – 67.
- Putri, Z.E. dan Adiguna, R. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 4, No. 3
- Samadara, S. 2016. Faktor Penentu Kinerja Manajerial (Studi pada Pemerintah Daerah Kupang). *Iqtishadia*, Vol. 9, No. 1
- Sari, Luh Putu, D.M., Adi Putra, I.M.P., Yuniarta, G.A. 2014. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *E Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, Vol 2, No 1
- Sawitri, M., Purnawati, I.G.A., dan Herawati, N.T. 2015. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengendalian Internal, Akuntabilitas Publik Dan *Job Relevant Information* Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris Pada Skpd Kabupaten Bangli). *E-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, Volume 3, No. 1
- Seprita, D. 2008. Pengaruh partisipasi Penyusunan Anggaran Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedur terhadap Kinerja Manajerial pada Perbankan di Pekanbaru. Universitas Riau. Pekanbaru.
- Setyarini, M.N. dan Susty, A. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Perkreditan Rakyat. *Modus*, Vol. 26, No. 1
- Supriyono, 2004. Pengaruh Komitmen Organisasi dan keinginan Sosial terhadap Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi (SNA)* 7.
- Yunita. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi dan Kecukupan Anggaran sebagai Variabel Kontijen (Studi kasus pada Universitas Dian Nuswantoro Semarang)

Yusfaningrum, K dan Ghozali, I. 2005. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan *Job Relevant Information* sebagai Variabel Intervening. Simposium Nasional Akuntansi (SNA) 8.