

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, DAN KECUKUPAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Pada SMKS Di Kabupaten Tangerang)

Retno Puji Astuti¹⁾, Hadri Mulya²⁾

¹⁾ retno.puji@mercubuana.ac.id, ²⁾ hadri.mulya@mercubuana.ac.id

^{1) 2)} Universitas Mercu Buana

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the influence of participation in budgeting, budget objectives clarity, and budgetary adequacy toward managerial performance. The data used in this study is obtained from ideas or perception of teachers, principals and their staffs who filled and submitted the questionnaires to the researcher. The data was collected by direct survey. The survey was conducted from April 2016 to June 2016. Of 120 questionnaires distributed to Private Vocational High School in Tangerang district, 100 (83.3%) questionnaires were responded and followed with analysis using SEM multivariate technique and PLS 3.0 software. The study found that participation in budgeting has positively significant effect to the managerial performance while the analysis on the budget objectives clarity shows that it does not influence any managerial performance. Similarly, budgetary adequacy brings positive influence yet insignificant toward managerial performance. Therefore, the school institution should promote the budget participation in order to improve the managerial performance.

Keywords : *Budget Participation, Budget Objectives Clarity, Budgetary Adequacy, Managerial Performance*

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan kecukupan anggaran terhadap kinerja manajerial. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari guru, kepala sekolah dan staf yang mengisi dan menyerahkan kuesioner kepada peneliti. Data dikumpulkan dengan survei langsung. Survei dilakukan dari April 2016 hingga Juni 2016. Dari 120 kuesioner yang didistribusikan ke Sekolah Menengah Kejuruan Swasta di Kabupaten Tangerang, 100 (83,3%) kuesioner ditanggapi dan diikuti dengan analisis menggunakan teknik multivariat SEM dan menggunakan PLS 3.0. Studi ini menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial sementara analisis pada kejelasan tujuan anggaran menunjukkan tidak mempengaruhi kinerja manajerial. Demikian pula, kecukupan anggaran berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu, sekolah harus memperbaiki partisipasi anggaran untuk meningkatkan kinerja manajerial.

Kata Kunci : *Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Kecukupan Anggaran, Kinerja Manajerial*

Received: 2019-02-06

Revised: 2019-06-17

Accepted: 2019-06-24

PENDAHULUAN

Kompetisi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam kehidupan, terutama pada era globalisasi seperti sekarang ini. Agar mampu bersaing dengan baik, diperlukan modal yang kuat dan strategi yang memadai. Modal utama untuk menghadapi tantangan tersebut adalah

sumber daya manusia yang berkualitas, dalam konteks pendidikan adalah mutu *output* pendidikan yang mampu memenuhi harapan masyarakat dan mampu menjawab tantangan perubahan. Menurut Perdana (2019), dunia pendidikan merupakan sumber utama dalam penyediaan tenaga kerja yang kompeten di pasar tenaga kerja. Salah satu upaya untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam bidang aplikasi keilmuan tertentu dengan keterampilan khusus yang sangat dibutuhkan oleh dunia usaha/dunia industri, pemerintah melaksanakan program keahlian dan keterampilan di SMK (Perdana, 2019). Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) adalah suatu bentuk satuan pendidikan kejuruan sebagaimana dijelaskan dalam penjelasan Pasal 15 UU No. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, merupakan pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik untuk bekerja dalam bidang tertentu (Rahmawati, 2017). Pendidikan kejuruan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap daya saing ekonomi dan kesejahteraan dalam ekonomi berbasis pengetahuan global sehingga perlu diperhatikan kebutuhan dengan dunia kerja dan kerjasama antar lembaga penyelenggara (Hrmo et al, 2016).

Di Provinsi Banten jumlah SMK adalah 643 sekolah, yang terdiri dari 74 SMK Negeri dan 569 SMK Swasta. Di Kabupaten Tangerang sendiri, jumlah keseluruhan SMK adalah 164 sekolah, dimana SMKN berjumlah 12 sekolah dan sisanya adalah SMKS sejumlah 152 sekolah.

Tabel 1 Data Jumlah SMK se-Provinsi Banten

No.	Kabupaten/Kota	SMKN	SMKS
1	Kota Tangerang Selatan	7	72
2	Kab. Pandeglang	12	70
3	Kab. Lebak	13	35
4	Kab. Tangerang	12	152
5	Kab. Serang	9	73
6	Kota Cilegon	4	17
7	Kota Tangerang	9	111
8	Kota Serang	8	39
Jumlah		74	569

(Sumber: <http://dapo.dikdasmen.kemdikbud.go.id/>)

Berdasarkan sumber Data Pokok Pendidikan Dasar dan Menengah Kemdikbud TA 2015/2016 jumlah siswa SMK di Provinsi Banten adalah 221.994 orang dan Kabupaten Tangerang memiliki peserta didik tingkat SMK sejumlah 57.749 orang atau 26% dari total keseluruhan jumlah siswa SMK se-Provinsi Banten.

Tabel 2 Data Peserta Didik SMK TA 2015/2016 Kabupaten Tangerang

SMKN	SMKS
12.599 Siswa	45.150 Siswa

(Sumber: <http://dapo.dikdasmen.kemdikbud.go.id/>)

Konsekuensi logis dari semakin meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kinerja sekolah kejuruan swasta sudah seharusnya mendorong pihak sekolah untuk lebih bertanggungjawab dan transparan dalam setiap kebijakan, tindakan, dan kinerja yang dihasilkan dalam proses pengelolaan sekolah. Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan kinerja manajerial dapat dilihat dari proses perencanaan, dengan perencanaan organisasi dapat menentukan keberhasilan suatu program kegiatan. Namun, kinerja tidak

dapat hanya dilihat dari input atau perencanaan program saja tetapi lebih ditekankan kepada jalannya proses, output, manfaat, dan outcome dari program kegiatan tersebut (Wiratno, Ningsih, & Putri, 2017). Menurut Kristiyanti (2012) melalui suatu pengukuran kinerja, keberhasilan manajemen dalam mengelola suatu organisasi akan lebih dilihat dari kemampuan instansi tersebut berdasarkan sumber daya yang dikelolanya untuk mencapai hasil sesuai dengan rencana yang telah dituangkan dalam perencanaan tujuan organisasi. Menurut Wiratno et al., (2017), penetapan target dan tujuan ini dilaksanakan dalam proses penyusunan anggaran. Karena itu proses penyusunan anggaran dalam organisasi sektor publik sangatlah penting. Hansen dan Mowen (2012) menjelaskan bahwa anggaran merupakan suatu metode penerjemah tujuan dan sasaran organisasi. Kenis (1979) mengemukakan anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang diharap dan direncanakan dalam periode tertentu dimasa yang akan datang. Anggaran merupakan *managerial plan for action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi (Mardiasmo, 2009:61). Menurut Leslie (1992), anggaran yang dihasilkan senantiasa digunakan sebagai tolak ukur bagi kinerja manajer dan para karyawan. Mulyadi (1993) menyatakan Anggaran merupakan komponen utama dalam perencanaan dimana anggaran disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun untuk membawa perusahaan atau organisasi ke kondisi tertentu yang diperhitungkan (sebagaimana yang dikutip dalam Khoiriah & Wiratno, 2017). Menurut Marsudi, (2018) anggaran (*budget*) dan merupakan rencana terinci yang dinyatakan formal dalam ukuran

kuantitatif, keuangan maupun non keuangan, akan perolehan dan penggunaan sumber daya organisasi beserta pusat-pusat pertanggungjawaban. Menurut Nafarin (2012) anggaran juga merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan barang/jasa, dan anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan dari suatu organisasi.

Kejelasan sasaran anggaran menurut Kenis (1979) merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Bangun (2009) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa perencanaan anggaran harus bisa menggambarkan sasaran kinerja secara jelas. Kejelasan sasaran anggaran akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan, dimana dengan mengetahui sasaran anggaran maka tingkat kinerja dapat tercapai. Ardinata (2015) dalam penelitiannya menyatakan agar anggaran itu tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan maka diperlukan kerjasama yang baik antara bawahan dan atasan, pegawai dan manajer dalam penyusunan anggaran. Putra (2013) menyatakan dengan adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Rahmi et al. (2013) mengatakan partisipasi dalam penganggaran dan kejelasan sasaran anggaran dan serta peran manajerial pimpinan satuan kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pemerintah secara keseluruhan. Sasaran anggaran yang jelas akan mempermudah dalam mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya (Kaltsum, 2012).

Kecukupan anggaran dalam organisasi akan mempengaruhi hasil kerja organisasi tersebut (Hariyanti dan Nasir, 2004). Belkoui (2006), kecukupan anggaran menunjukkan bahwa sumber-sumber anggaran cukup memadai dalam perusahaan. Penelitian Nouri dan Parker (1998) dalam Chong dan Johnson (2007), menunjukkan hasil bahwa kecukupan anggaran secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kinerja manajerial. Penelitian ini akan menguji pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan

kecukupan anggaran terhadap kinerja manajerial. Menurut Riansah (2013) kecukupan anggaran adalah pendapat individu itu sendiri tentang tingginya sumber daya yang dimiliki untuk memenuhi semua aktivitas yang dikerjakan demi mncapai tujuan tertentu. Menurut Wicaksono (2016) kecukupan anggaran adalah tingkat suatu persepsi individual bahwa sumber-sumber yang dianggarkan mencukupi untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas yang diperlukan.

KAJIAN PUSTAKA

Partisipasi Anggaran

Salah satu cara yang efektif untuk menyelaraskan tujuan pusat pertanggungjawaban dengan tujuan perusahaan secara menyeluruh adalah melalui partisipasi (Siegel dan Marconi, 1989). Hal ini senada dengan Likert (1961) yang menyarankan bahwa salah satu cara untuk menyelaraskan tujuan adalah dengan meningkatkan keterlibatan manajer dalam organisasi. Mulyadi (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut. Kenis (1979) menyatakan partisipasi penganggaran mengacu pada sejauh mana manajer berpartisipasi dalam menyiapkan anggaran dan mempengaruhi tujuan anggaran pusat-pusat pertanggungjawaban mereka. Brownell (1982) mendefinisikan partisipasi dalam penyusunan anggaran sebagai proses dimana individu-individu yang terlibat didalamnya memiliki pengaruh pada penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran.

Penganggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dari uang public. Proses penyusunan anggaran menekankan pada pendekatan *Bottom-up Planning*, hal ini sesuai dengan pendapat Argyris (1952) yang menyarankan perlunya bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran karena menurutnya partisipasi anggaran diyakinia dapat meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah.

Nengsy, *et.al.* (2013) menyatakan partisipasi penyusunan anggaran akan mempengaruhi kinerja manajerial, karena dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran maka manajer yang merasa terlibat akan bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran sehingga manajer tingkat bawah diharapkan akan melaksanakan anggaran dengan lebih baik. Tingkat partisipasi yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih aktif dalam memahami anggaran sehingga manajer memiliki pemahaman yang lebih baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran (Anthony dan Govindarajan, 2011). Keterlibatan manajer bawah dalam partisipasi penyusunan anggaran menyebabkan konsekuensi positif seperti meningkatnya komitmen pada organisasinya (Setyarini dan Susty, 2013). Diharapkan dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran, akan tercipta keselarasan tujuan antara individu-individu yang terlibat dalam proses penganggaran dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Kejelasan Sasaran Anggaran

Kenis (1979) menjelaskan bahwa kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Locke (1968) menyatakan bahwa penentuan sasaran anggaran secara spesifik lebih produktif dibandingkan jika tidak ada penentuan sasaran. Hal tersebut akan mendorong karyawan untuk dapat melakukan yang terbaik. Kesenjangan anggaran merupakan tindakan

bawahan yang mengecilkan kapasitas produktifnya ketika bawahan diberi kesempatan untuk menentukan standar kinerjanya. Hal ini menyebabkan perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi organisasi. Menurut Weber dan Weber (2001) kejelasan tujuan adalah sejauh mana karyawan memahami tujuan organisasi, karena dengan memahami tujuan organisasi karyawan akan berorientasi pada pencapaian tujuan.

Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada karyawan untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai sekolah. Ketidaktepatan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan pelaksanaan anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

Kecukupan Anggaran

Kecukupan anggaran menurut Nouri dan Parker (1998) adalah tingkatan dimana seseorang merasa bahwa sumber-sumber anggarannya cukup atau memadai untuk memenuhi syarat-syarat dalam bidang pekerjaannya, dimana para bawahan memiliki informasi yang berpengaruh tentang tingkatan dukungan anggaran yang dikehendaki untuk menyelesaikan tugas-tugas dalam bidang pekerjaan mereka. Keberhasilan individu maupun organisasi tergantung pada keadaan dimana bawahan dapat menerima dukungan anggaran yang memadai.

Beberapa penelitian di bidang akuntansi mengemukakan bahwa manajer bawah mempunyai informasi yang lebih akurat daripada atasan mengenai kondisi-kondisi lokal pusat pertanggungjawaban yang dimilikinya (Merchant, 1981; Christensen, 1982, Chow et al, 1988. Melalui partisipasi anggaran maka informasi yang dimiliki oleh bawahan akan dapat dipergunakan dalam penyusunan anggaran tersebut. Dengan demikian adanya partisipasi anggaran akan memberikan informasi yang lebih banyak sehingga dapat tingkat kecukupan anggaran dapat tercapai. Sedangkan Peter dkk (1980) dalam Haryanti (2002:17) menggambarkan bahwa faktor situasional dapat memudahkan atau mengganggu kinerja manajer, dan faktor situasional tersebut diidentifikasi sebagai kecukupan anggaran, yang digambarkan bahwa kecukupan anggaran yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan adalah sumber-sumber keuangan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Kinerja Manajerial

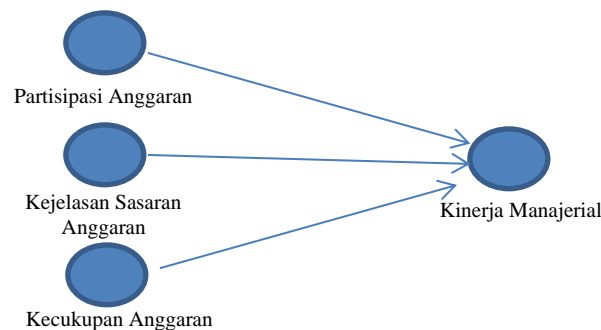
Secara umum kinerja adalah padanan dari kata *performance*. Otley (1999) mengatakan bahwa kinerja mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan pekerjaan dalam hal ini meliputi hasil kerja yang dicapai. Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Menurut Setyarini dan Susty (2013), kinerja manajerial adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff (*staffing*), negoisasi, dan perwakilan/representasi. Menurut Mahmudi (2010) kinerja manajerial adalah sejauh mana lembaga publik melakukan pengelolaan organisasi secara efektif dan efisien sebagai bentuk pertanggungjawaban lembaga publik (*performance accountability*). Akuntabilitas manajerial berkaitan dengan proses organisasi dimana

organisasi harus dapat dipertanggungjawabkan dengan kata lain tidak terjadi inefisiensi dan ketidakefektifan.

Kinerja manajerial yang dipergunakan dalam penelitian ini sesuai dengan definisi Mahoney et.al (1965) yang mendefinisikan kinerja manajerial didasarkan atas fungsi-fungsi manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan. Kinerja manajemen merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan operasi suatu organisasi.

Model penelitian ini menunjukkan pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan kecukupan anggaran terhadap kinerja manajerial sekolah. Model ini disusun untuk menjelaskan variabel-variabel mana yang berkedudukan sebagai variabel independen, variabel dependen.

Gambar 1. Rerangka Penelitian



Sumber: Data Penelitian yang Diolah, 2016

Partisipasi dalam penyusunan anggaran diperlukan dengan harapan dapat memberikan informasi yang sesuai untuk tercapainya suatu tujuan, sehingga anggaran tidak hanya dibuat oleh manajemen namun akan kesulitan ketika diterapkan karena tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Penganggaran sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter (Mardiasmo, 2009). Selanjutnya Schiff dan Lewis (1970) dalam Anthony dan Govindarajan (2011) mengemukakan bahwa anggaran yang disusun memiliki dua peran. Pertama, anggaran berperan sebagai perencanaan, yaitu bahwa anggaran tersebut berisi tentang ringkasan rencana keuangan organisasi dimasa yang akan datang. Kedua, anggaran sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial.

Penelitian beberapa peneliti terdahulu diketahui bahwa partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran menjadi tanggung jawabnya (Brownell, 1982). Adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran menyebabkan sikap respek bawahan terhadap pekerjaan dan perusahaan (Milani, 1975). Rahmi dkk. (2013) mengatakan para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai perhatian merupakan wujud pencapaian kinerja. Putra (2013) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa dengan adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Kecukupan anggaran dalam organisasi akan mempengaruhi hasil kerja organisasi tersebut (Hariyanti dan Nasir, 2015).

METODE

Penelitian ini menguji hipotesis tentang pengaruh variabel yang satu dengan yang lainnya, yang mana dalam penelitian ini adalah pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan kecukupan anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini masuk dalam penelitian kausal, dan studi empiris penelitian ini dilakukan pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) swasta se-Kabupaten Tangerang.

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Kecukupan Anggaran. Variabel partisipasi anggaran diukur dengan menggunakan indikator-indikator yang dikembangkan oleh Milani (1975). Variabel kejelasan sasaran anggaran dalam penelitian ini diukur dengan instrument yang digunakan oleh Locke (1968). Kecukupan anggaran diukur dengan tiga item pertanyaan yang dikembangkan oleh Nouri dan Parker (1998). Sementara itu, variabel independen yang digunakan dalam penelitian Kinerja Manajerial. Pada penelitian ini variabel kinerja manajerial diukur dengan mengadopsi instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney (1963). Untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel penelitian digunakan kuesioner yang dikembangkan oleh peneliti sebelumnya yang terkait dengan judul ini dengan menggunakan skala likert.

Populasi dalam penelitian ini adalah guru di SMK swasta di kabupaten Tangerang dan sampel penelitian ini meliputi guru, kepala program, staf tata usaha, wakil kepala sekolah, dan kepala sekolah pada SMK swasta di Kabupaten Tangerang. Alasan dipilihnya populasi dan lokasi penelitian ini adalah ingin mengetahui sejauh mana tingkat partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan kecukupan anggaran di tingkat SMK swasta di Kabupaten Tangerang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan nonprobabilitas (pemilihan nonrandom) dengan metode *purposive sampling* sehingga menghasilkan 100 responden.

Karakteristik responden dalam penelitian ini dibagi menjadi jenis kelamin (laki-laki dan perempuan), usia yang terbagi menjadi dibawah < 25 tahun, 25-35 tahun, 36-45 tahun, 46-55 tahun, lebih dari 55 tahun. Tingkat pendidikan yang terbagi menjadi S1 dan S2. Masa lamanya bekerja terbagi menjadi 0-5 tahun, 6-10 tahun, 11-15 tahun, dan lebih dari 15 tahun. Jabatan yang terbagi menjadi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kaprodi, dan guru.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah teknik survey. Data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer melalui penyebaran kuesioner langsung kepada responden. Survei dilakukan dengan rentang waktu dari bulan April 2016 sampai dengan Juni 2016. Kuesioner dibuat dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan secara berstruktur yang mana responden dibatasi dalam memberikan jawaban pada alternatif jawaban tertentu saja. Pengambilan kembali kuesioner disesuaikan dengan waktu yang telah disepakati oleh peneliti dengan yang bersangkutan. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Objek Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui kuesioner sebagai alat pengumpul data. Kuesioner telah disebarkan sebanyak 120 pada staf tata usaha, guru, Ketua Program, Wakil Kepala Sekolah, dan Kepala Sekolah kejuruan swasta di Kabupaten Tangerang. Kuesioner yang kembali dan lengkap adalah sebanyak 100 kuesioner maka tingkat respon penelitian ini adalah sebesar 83,3%. Karakteristik responden penelitian ini dapat dilihat dalam tabel 3.

Tabel 3 Karakteristik Responden

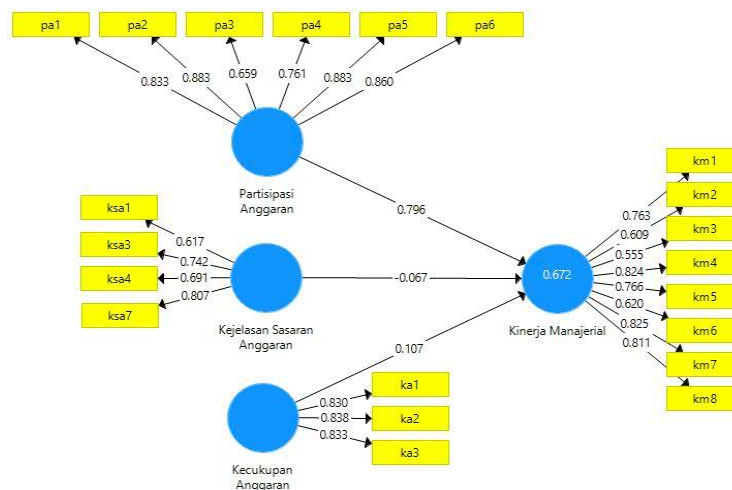
Data	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	43	43%
Perempuan	57	57%
Rentang Usia		
< 25 th	27	27%
25-35 th	52	52%
36-45 th	16	16%
46-55 th	5	5%
Masa Kerja		
< 5 th	45	45%
6-10 th	40	40%
11-15 th	15	15%
Pendidikan		
S1	92	92%
S2	8	8%
Jabatan		
Guru	72	72%
Ketua Program	15	15%
Wakil Kepsek	10	10%
Kepsek	3	3%

(Sumber: Data primer yang diolah, 2016)

Uji Asumsi dan Kualitas Instrumen Penelitian
Pengujian Outer Model

Data yang diperoleh diuji dan dianalisis dengan menggunakan alat analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan hasil sebagaimana tersaji dalam gambar 2.

Gambar 2. Outer Model



(Sumber: Data primer yang diolah, 2016)

Gambar 2 menunjukkan, setelah model tersebut telah memenuhi *convergent validity* karena semua *loading factor* berada diatas 0,5.

Uji Validitas Konvergen (Convergen Validity)

Hasil *output* korelasi antara indikator dan konstruknya dapat dilihat dari hasil *outer loadings* pada tabel 4.

Tabel 4 Outer Loadings Uji Validitas Konvergen

	Kecukupan Anggaran	Kejelasan Sasaran Anggaran	Kinerja Manajerial	Partisipasi Anggaran
ka1	0.830			
ka2	0.838			
ka3	0.833			
km1			0.763	
km2			0.609	
km3			0.555	
km4			0.824	
km5			0.766	
km6			0.620	
km7			0.825	
km8			0.811	
ksa1		0.617		
ksa3		0.742		
ksa4		0.691		
ksa7		0.807		
pa1				0.833
pa2				0.883
pa3				0.659
pa4				0.761
pa5				0.883
pa6				0.860

(Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS, 2016)

Tabel 4 menunjukkan kolom *original sample estimate* untuk setiap indikator variabel laten memiliki *loading factor* > 0,5. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa enam indikator konstruk partisipasi anggaran, empat indikator konstruk kejelasan sasaran anggaran, tiga indikator konstruk kecukupan anggaran, dan delapan indikator konstruk kinerja manajerial memiliki *convergent validity* yang baik, dapat secara tepat mengukur variabel latennya sehingga tidak ada indikator yang dieleminasi dalam analisis selanjutnya.

Uji Validitas Diskriman (*Discriminant Validity*)

Pada tabel *cross loading* terlihat bahwa masing-masing indikator di suatu konstruk akan berbeda dengan indikator di konstruk lain dan mengumpul pada konstruk yang dimaksud.

Tabel 5 Cross Loading Discriminant Validity

	Kecukupan Anggaran	Kejelasan Sasaran Anggaran	Kinerja Manajerial	Partisipasi Anggaran
ka1	0.830	0.096	0.339	0.443
ka2	0.838	0.262	0.409	0.357
ka3	0.833	0.255	0.410	0.390
km1	0.340	0.170	0.763	0.538

	Kecukupan Anggaran	Kejelasan Sasaran Anggaran	Kinerja Manajerial	Partisipasi Anggaran
km2	0.169	0.248	0.609	0.493
km3	0.378	0.484	0.555	0.464
km4	0.444	0.417	0.824	0.759
km5	0.311	0.191	0.766	0.644
km6	0.276	0.117	0.620	0.468
km7	0.406	0.207	0.825	0.626
km8	0.356	0.330	0.811	0.664
ksa1	-0.057	0.617	0.155	0.258
ksa3	0.232	0.742	0.282	0.428
ksa4	0.091	0.691	0.174	0.376
ksa7	0.300	0.807	0.365	0.397
pa1	0.424	0.379	0.702	0.833
pa2	0.353	0.394	0.722	0.883
pa3	0.231	0.481	0.520	0.659
pa4	0.474	0.448	0.568	0.761
pa5	0.427	0.401	0.721	0.883
pa6	0.399	0.465	0.715	0.860

(Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS, 2016)

Nilai *cross loading* pada tabel 5 menunjukkan adanya validitas diskriminan yang baik karena nilai korelasi indikator terhadap konstraknya lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi indikator terhadap konstruk lainnya.

Discriminant validity juga dapat dinilai dengan melihat nilai *average variance extracted*. Nilai AVE menunjukkan kemampuan nilai variable laten dalam mewakili skor data asli. *Cut-off value* AVE yang digunakan adalah >0,5. Hasil *average variance extracted* dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6 Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Kecukupan Anggaran	0.695
Kejelasan Sasaran Anggaran	0.515
Kinerja Manajerial	0.531
Partisipasi Anggaran	0.668

(Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS, 2016)

Uji Reliabilitas

Untuk dapat dikatakan suatu konstruk *reliable*, maka nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus lebih dari 0,7. Meskipun nilai 0,6 masih bisa diterima. Hasil *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 7 dan tabel 8. Dari hasil pengolahan data PLS pada tabel 7 dan tabel 8 menunjukkan bahwa konstruk partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kecukupan anggaran, dan kinerja manajerial memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* diatas 0,7 sehingga dapat dinyatakan pengukur yang dipakai dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 7. Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha
Kecukupan Anggaran	0.782
Kejelasan Sasaran Anggaran	0.705
Kinerja Manajerial	0.870
Partisipasi Anggaran	0.898

(Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS, 2016)

Tabel 8. Composite Reliability

	Composite Reliability
Kecukupan Anggaran	0.872
Kejelasan Sasaran Anggaran	0.808
Kinerja Manajerial	0.899
Partisipasi Anggaran	0.923

(Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS, 2016)

Pengujian Inner Model

Inner model dievaluasi dengan menggunakan *R-square* yang merupakan uji *goodness-fit* model dan signifikansi jalur. Dari *inner model* diketahui terdapat variabel dependen kinerja manajerial (KM). Hasil koefisien determinasi untuk variabel dependen dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 9. R-Square

	R Square
Kinerja Manajerial	0.672

(Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS, 2016)

Berdasarkan tabel 9, menunjukkan bahwa nilai *R-square* konstruk kinerja manajerial (KM) adalah 0,672. Hal ini berarti bahwa persepsi partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan kecukupan anggaran mampu menjelaskan konstruk kinerja manajerial sebesar 67,2% sedangkan 32,8% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Pengujian Hipotesis

Pengujian H₁

H₁: Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial sekolah

Tabel 10. Inner Model T statistic H₁

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics
PA -> KM	0.796	0.758	0.104	7.644

(Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS, 2016)

Partisipasi anggaran (PA) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial (KM) dengan nilai *original sample* sebesar 0,796. Hipotesis (H₁) terdukung karena nilai *t statistic* sebesar 7,644 lebih besar dari nilai *t table* (tingkat signifikansi 5% = 1,96) sehingga menunjukkan bahwa partisipasi anggaran (PA) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial sekolah. Dengan demikian, hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima.

Dengan kata lain, bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran warga sekolah maka semakin meningkatkan kinerja manajerial. Hal ini sejalan dengan Milani (1975) adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran menyebabkan sikap respek bawahan terhadap pekerjaan dan perusahaan. Rahmi (2013) menyatakan para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai perhatian merupakan wujud pencapaian kinerja. Sejalan dengan pernyataan Riyadi (1998) dalam Bangun (2009) bahwa partisipasi penyusunan anggaran merupakan sarana bagi karyawan untuk dapat lebih mengerti terhadap apa yang mereka kerjakan. Selanjutnya, partisipasi penyusunan anggaran akan membantu kepala sekolah dan jajarannya untuk memperbaiki kinerja mereka dengan mengetahui target anggaran.

Pengujian H₂

H₂: Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial sekolah.

Tabel 11 Inner Model T statistic H₂

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics
KSA -> KM	-0.067	-0.028	0.104	0.641

(Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS, 2016)

Hubungan kejelasan sasaran anggaran (KSA) terhadap kinerja manajerial (KM) pada hipotesis kedua memiliki nilai *original sample* sebesar -0,067 dengan nilai *t statistic* 0,641 yang berarti lebih kecil dari *t table* (tingkat signifikansi 5% = 1,96) sehingga kejelasan sasaran anggaran (KSA) berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial (KM). Maka hipotesis kedua penelitian ini di tolak.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin jelas sasaran anggaran maka kinerja manajerial sekolah akan rendah. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Rahmi (2013) yang menyimpulkan kejelasan sasaran anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah. Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan yang dikemukakan oleh Kenis (1979) dalam Bangun (2009), bahwa kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran tersebut. Oleh karena itu sasaran anggaran sekolah harus dinyatakan dengan jelas, spesifik dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggungjawab untuk melaksanakannya. Locke (1968) dalam Kenis (1979), Bangun (2009) menyatakan bahwa penetapan tujuan spesifik akan lebih produktif dari pada tidak menetapkan tujuan spesifik. Hal ini akan mendorong guru, kepala sekolah dan jajarannya untuk melakukan yang terbaik bagi tercapainya tujuan yang hendak dicapai, sehingga berimplikasi pada peningkatan kinerja.

Perbedaan hasil penelitian ini mungkin disebabkan kurangnya jumlah sampel sehingga hasil penelitian kurang memberikan gambaran tentang populasi. Penyebaran sampel yang tidak dikelompokkan berdasarkan sosiodemografi sehingga hasil penelitian tidak menunjukkan kondisi sebenarnya. Kurangnya partisipasi responden yang memiliki posisi pekerjaan di level manajer (kepala sekolah) mungkin juga menyebabkan hasil penelitian ini kurang mewakili populasi.

Pengujian H₃

H₃: Kecukupan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial sekolah

Tabel 13 Inner Model T statistic H₃

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics
KA -> KM	0.107	0.140	0.110	0.974

(Sumber: Hasil Pengolahan Data PLS, 2016)

Hipotesis terakhir (H₃) yang menguji hubungan kecukupan anggaran (KA) terhadap kinerja manajerial (KM), menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,107 dan nilai *t statistic* 0,974 tidak signifikan (tingkat signifikansi 5% = 1,96). Berdasarkan hasil uji hipotesis ketiga kecukupan anggaran (KA) berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial (KM), dengan demikian hipotesis ketiga di tolak.

Hasil penelitian ini berbeda dengan Hariyanti (2002) yang menyimpulkan kecukupan anggaran mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan apa yang dikemukakan Nouri dan Parker (1998) adalah tingkatan dimana seseorang merasa bahwa sumber-sumber anggarannya cukup atau memadai untuk memenuhi syarat-syarat dalam bidang pekerjaannya, dimana para bawahan memiliki informasi yang berpengaruh tentang tingkatan dukungan anggaran yang dikehendaki untuk menyelesaikan tugas-tugas dalam bidang pekerjaan mereka. Perbedaan hasil penelitian ini mungkin disebabkan sumber-sumber yang dianggarkan sekolah melalui RKAS untuk setiap program kegiatan kurang mencukupi sehingga berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

PENUTUP

Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan kecukupan anggaran terhadap kinerja manajerial sekolah. Berdasarkan analisis yang telah diuraikan sebelumnya, maka ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1) Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial; (2) Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial; (3) Kecukupan anggaran berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial sekolah.

Keterbatasan

Penelitian ini menggunakan obyek penelitian SMKS di Kabupaten Tangerang, responden terbatas pada guru dan kepala sekolah dan jajarannya, dimana penelitian akan menunjukkan hasil yang berbeda jika responden yang digunakan para manajer/kabag pada perusahaan jasa atau manufaktur. Untuk penelitian di masa yang akan datang dapat menambahkan jumlah sampel yang digunakan. Keterbatasan lainnya, data penelitian ini dihasilkan dari instrumen yang mendasarkan pada persepsi jawaban responden. Hal ini menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya. Dimana penelitian ini hanya menerapkan metode survei melalui kuesioner.

Ditemukannya bukti dari penelitian ini adanya variabel kejelasan sasaran anggaran yang melemahkan pengaruh kinerja manajerial sekolah, mengindikasikan bahwa ada variabel lain yang seharusnya dilibatkan dalam model penelitian ini misalnya motivasi. Untuk menguji apakah kejelasan tujuan anggaran yang ditetapkan sesuai dengan harapan bawahan sehingga memotivasi bawahan untuk meningkatkan kinerja individu yang akan berdampak pada kinerja manajerial dan variabel ini cukup menarik untuk dimasukkan dalam penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C. (1952). *The Impact of Budgets on People*. New York: Controllershship Foundation
- Anthony, N. Robert & Govindarajan, Vijay. (2011). *Sistem Pengendalian Manajemen. Jilid 2*. Tangerang: Karisma Publishing Group
- Ardinata, F. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap kinerja SKPD Kota Gorontalo (Studi Pada Dinas Pengelolaan Pendapatan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Gorontalo). Skripsi.
- Bangun, A. (2009). Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Struktur Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Pengawasan Internal Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus pada Pemerintah Kabupaten Deli Serdang) (Master's thesis).
- Barki, H., & Hartwick, J. (1994). Measuring User Participation, Use Involvement, and User Attitude. *Management Information Systems Quarterly*, 18(1), 4.
- Belkaoui, & Ahmed Riahi. (2006). *Teori Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of management Review*, 7(4), 560-569.
- Brownell, P., & McInnes, M. (1986). Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review* 61, 587-600
- Christensen, J. (1982). The determination of performance standards and participation. *Journal of Accounting Research*, 589-603.
- 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*, 37(1), 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. *Accounting Review*, 111-122.
- Data Pokok Pendidikan Dasar dan Menengah. <http://dapo.dikdasmen.kemdikbud.go.id/> diakses Februari 2016
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of management*, 16(1), 49-64.
- Emilia, R. N., Abdillah, W., & Abdullah, A. (2013). Pengaruh Partisipasi dalam Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran serta Peran Manajerial Pengelolaan Keuangan Daerah terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada Pemerintah Provinsi Bengkulu). *FAIRNESS*, 3(3), 42-53.
- Fisher, J. G. (1998). Contingency theory, management control systems and firm outcomes: past results and future directions. *Behavioral research in accounting*, 10, 47.
- Garrison, Noreen, & Brewer. (2007). *Managerial Accounting, Akuntansi Manajerial*, edisi 11, diterjemahkan oleh Nuri Hinduan dan Edwart Tanujaya, penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta
- Ghozali, I., (2014). *Struktural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Hansen, Dr., & Mowen, M. (2012). *Akuntansi Manajerial*. Buku 1. Edisi 8. Jakarta: Salemba Empat
- Hariyanti, Widi & Nasir, & Mohamad. (2002). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajer: Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi

- sebagai Variabel Intervening, *Simposium Nasional Akuntansi 5*, Semarang, tanggal 5-6 September 2002,
- Hrmo, R., Miština, J., & Krištofiaková, L. (2016). Improving the quality of technical and vocational education in Slovakia for European labour market needs. *International Journal of Engineering Pedagogy (iJEP)*, 6(2), 14-22..
- Kenis, I. (1979), Effect on Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*, 54(4), 707-721
- Khoiriah, K., & Wiratno, A. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kecukupan Anggaran, dan Job Relevan Information Terhadap Kinerja Manajerial. *JRAP (Jurnal Riset Akuntansi dan Perpajakan)*, 4(02), 221-232.
- Kristiyanti, M. (2016). Peran Indikator Kinerja Dalam Mengukur Kinerja Manajemen. *Majalah Ilmiah Informatika*, 3(3). 103-123
- Leslie. (1992). *Keuangan Dan Akunting*. Diterjemahkan oleh Dra. Dyah Ratna Permatasari. Jakarta: Binarupa Aksara
- Locke, E. A., & Latham, G. P., (1984). *Goal setting. A motivational technique that works*. Prentice Hall. Inc Englewood, New Jersey
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Kedua. Penerbit UPP STIM YKPN Yogyakarta
- Mahoney, T., Jerdee, T., & Carroll, S. (1965). The Jobs of Management. *Industrial Relations* 4, 97-110.
- Mardiasmo. (2002). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*, Penerbit Andi Yogyakarta
- Marsudi, A. S. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Kinerja Universitas APTIK Yang Dimediasi Oleh Trust Pegawai. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 21(2), 59-65.
- Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. *Accounting Review*, 813-829.
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. *The accounting review*, 50(2), 274-284..
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi Ketiga. Cetakan pertama. Salemba Empat. Jakarta.
- Nafarin, M. (2012). *Penganggaran Perusahaan*. Edisi ketiga. Salemba Empat: Jakarta
- Nengsy, H., Sari, R. N., & Agusti, R. (2013). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Job Relevant Information, Kepuasan Kerja, dan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi*, 2(1), 1-17.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and society*, 23(5-6), 467-483.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. In *Readings in accounting for management control* (pp. 83-106). Springer, Boston, MA.
- Outley, D., (1991). Management Control, Organizational Design and Accounting Information System. *Issues in Management Accounting* edited by David Asthon, et al.
- Perdana, N. S. (2019). Analisis Permintaan dan Penawaran Lulusan SMK dalam Pemenuhan Pasar Tenaga Kerja. *Refleksi Edukatika: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 9(2).
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan

- Podrug, N. (2011). The Strategic Role Of Managerial Stewardship Behaviour For Achieving Corporate Citizenship. *Ekonomski Pregled*, 62(7-8), 404-420.
- Putra, D. (2013). Pengaruh akuntabilitas publik dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial Satuan kerja perangkat daerah (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang). *Jurnal Akuntansi*, 1(1).
- Riansah, L. A. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi dan Kecukupan Anggaran sebagai Variabel Moderating (Studi di Instansi Pemerintah Daerah Kota Sukabumi). Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta.
- Rohmawati, R. (2017). Pengaruh Biaya Operasional Pendidikan Terhadap Output Pendidikan Guru Smk Se-Kabupaten Gresik Dengan Produktivitas Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ekonomi Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 5(1), 21-37.
- Sekaran, U. (2010). *Research Methods for Business*, 5th Edition, John Wiley & Sons, Inc, New York
- Setyarini, M. N., & A. Susty. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Perkreditan Rakyat. *E-Journal Universitas Atma Jaya*: 1-14.
- Siegel, G., & H.K. Marconi. (1989). *Behavioral Accounting*, South-Western Publishing Co. Cincinnati
- Suhardini, Kamaliah, & Rasuli. (2014). Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Struktur Desentralisasi, dan Sistem Teknologi Informasi terhadap Kinerja Manajerial, *Jurnal Ekonomi* Vol. 22
- Sutanto. (2013). *Kebijakan dan Program Pendidikan Menengah Tahun 2013*. Jakarta: 2013
- Weber, P.S., & Weber, J.E. (2001), "Changes in employee perceptions during organizational change", *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6). 291-300. <https://doi.org/10.1108/01437730110403222>
- Wicaksono, G. (2016). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial: Peran kecukupan anggaran, komitmen organisasi, dan Job Relevant Information sebagai variabel intervening. *Akuntabilitas*, 9(2). 45-59
- Wiratno, A., Ningsih, W., & Putri, N. K. (2017). Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Struktur Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi*, 20(1), 150. <https://doi.org/10.24912/ja.v20i1.81>