

**PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN TERHADAP PRESTASI KERJA
DENGAN KEPUASAN KERJA DAN *JOB RELEVANT INFORMATION* SEBAGAI
VARIABEL *INTERVENING*
(Studi Kasus pada PT Agricon Putra Citra Optima)**

Carolus Boromeus Sugiharto
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas
Email: carolas_boromeus@yahoo.co.id

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the influence of participation in composing budget toward managerial performance directly or through job satisfaction and job relevant information as intervening variables. The gap between the performances achieved with the budget target and the inconsistencies between results of the prior researches, about the influence of budget participation and performance become a motivation of this research. This research is a survey research which data were collected using a questionnaire distributed to all levels of manager in all branch in PT Agricon Putra Citra Optima from Medan to Jayapura, both Junior Manager, Senior Manager and General Manager. From 41 questionnaires distributed all returned and usable for analysis. The method to analyze data are path analysis and Sobel Test. The result of this research shows that budget participation has positive and significant influence to performance. Budget participation has a relationship with the performance through job satisfaction. However, budget participation has no influence to job relevant information. This research could not prove that job relevant information is an intervening variable between budget participation and performance.

Keywords: *Budget Participation, Job Satisfaction, Job Relevant Information, Job Performance.*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk menguji pengaruh partisipasi menyusun anggaran kinerja atau kepuasan dan informasi kerja relevan sebagai variabel intervening. Kesenjangan antara kinerja dicapai dengan target anggaran dan inkonsistensi antara hasil penelitian sebelumnya, tentang pengaruh partisipasi anggaran dan motivasi kinerja penelitian ini. Penelitian ini menggunakan metode survey, data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner disebarkan ke semua tingkat manajer di semua cabang PT Agricon Putra Citra Optima dari Medan sampai Jayapura, kedua manajer junior, manajer senior dan manajer umum. Dari 41 kuesioner dianalisis. Metode analisis data menggunakan analisis path dan Test Sobel. Hasil penelitian menunjukkan partisipasi anggaran positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja. Partisipasi anggaran menunjukkan positif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan. Namun, partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap informasi yang relevan. Penelitian ini tidak membuktikan informasi pekerjaan bukan variabel intervening diantara partisipasi anggaran dan kinerja.

Katakunci: partisipasi anggaran, kepuasan kerja, informasi pekerjaan relevan, kinerja pekerjaan

PENDAHULUAN

Mengembangkan anggaran merupakan langkah penting dalam perencanaan kegiatan ekonomi. Hilton dan Platt (2015) mendefinisikan anggaran sebagai rencana terinci, yang dinyatakan dalam istilah kuantitatif, yang menentukan bagaimana sumber daya akan diperoleh dan digunakan dalam jangka waktu tertentu. Menurut Mardiasmo (2009) anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran. Sedangkan menurut Welsch, Hilton dan Gordon (1996) dalam Ikhsan dan La Ane (2007) anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan operasional secara lebih ekonomis, efektif, dan efisien.

PT Agricon Putra Citra Optima (PT APCO) seperti yang terlihat dalam Tabel 1 dalam tiga tahun terakhir selalu mengalami pencapaian kinerja dibawah dari yang sudah dianggarkan. Tahun 2012 pencapaian kinerja aktual yang dihitung berdasarkan pencapaian Laba Komprehensif, hanya mencapai 71% dari yang dianggarkan. Demikian juga di tahun 2013 dan tahun 2014 mengalami hal yang sama yaitu hanya mencapai 52% dan 40% dari yang dianggarkan. Fenomena ini yang membuat peneliti untuk meneliti lebih lanjut penyebab dan pengaruh dari hubungan variabel-variabel yang ada dalam penentuan partisipasi penyusunan anggaran dan prestasi kerja di PT Agricon Putra Citra Optima.

Tabel 1. Komparasi Pencapaian Kinerja
PT Agricon Putra Citra Optima (2012-2014)

	2012			2013			2014		
	Aktual	Budget	%	Aktual	Budget	%	Aktual	Budget	%
Penjualan Jasa	73,747	80,410	92%	89,958	87,738	103%	110,659	122,730	90%
Laba Sebelum Pajak	6,814	8,397	81%	6,265	9,515	66%	7,925	16,203	49%
Beban Pajak									
Penghasilan	(2,367)	(2,099)	113%	(2,538)	(2,379)	107%	(3,042)	(4,051)	75%
Laba Komprehensif	4,447	6,298	71%	3,727	7,136	52%	4,883	12,152	40%

(Sumber: Data Finance Accounting Department PT. APCO, 2014)

Selama empat dasawarsa terakhir partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial telah menarik minat beberapa peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Dari beberapa hasil penelitian terdahulu, terbukti bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran lebih banyak diteliti pengaruhnya terhadap prestasi kerja. Hal ini dikarenakan anggaran mempunyai dampak langsung terhadap manusia terutama bagi yang terlibat didalam penyusunan anggaran (Nengsy, Sari dan Agusti, 2013).

Beberapa penelitian tersebut menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Misalnya penelitian yang dilakukan oleh Brownell (1982); Brownell dan McInnes (1986); Frucot dan Shearon (1991); Indriantoro (1993); Trisnawati (2000); Falikhatun (2005); Sarjito dan Munthaher (2007) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja memiliki hubungan sangat positif. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Cherington dan Cherington (1973); Milani (1975); dan Sukardi (2002); Sarjito dan Munthaher (2007), penelitian tersebut menemukan bahwa partisipasi penyusunan

anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja. Adanya *research gap* tersebut membuat peneliti tertarik melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh partisipasi penganggaran terhadap prestasi kerja. Govindarajan dalam Nengsy, Sari dan Agusti (2013) menyatakan bahwa untuk mengatasi ketidakkonsistenan hasil-hasil penelitian tersebut diperlukan pendekatan kontinjensi. Pendekatan ini memberikan suatu gagasan bahwa sifat hubungan yang ada antara partisipasi penyusunan anggaran dan prestasi kerja mungkin berbeda pada setiap kondisi. Salah satu variabel kondisional tersebut adalah variabel *intervening* atau mediasi. Dalam penelitian ini variabel *intervening* yang dipilih adalah kepuasan kerja, dan *job relevant information*.

KAJIAN PUSTAKA

Teori Kontinjensi (*Contingency Theory*)

Teori kontinjensi menyatakan bahwa tidak ada rancangan dan penggunaan sistem pengendalian manajemen yang dapat diterapkan secara efektif untuk semua kondisi organisasi, namun sebuah sistem pengendalian tertentu hanya efektif untuk situasi atau organisasi tertentu (Otley, 1999). Dengan didasarkan pada teori kontinjensi maka ada kemungkinan terdapat variabel penentu lainnya yang saling berinteraksi, selaras dengan kondisi tertentu yang dihadapi. Teori kontinjensi juga mengatakan bahwa organisasi harus beradaptasi dengan struktur kontinjensinya seperti lingkungan, ukuran organisasi dan strategi bisnis bila organisasi ingin berjalan dengan baik (Gerdin dan Greve, 2008). Pendekatan kontinjensi bertujuan untuk melihat hubungan antara variabel-variabel kontinjensi dan untuk mengevaluasi keefektifan hubungan antara dua variabel, yaitu hubungan variabel independen dan dependen dalam hal ini hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi kerja di PT Agricon Putra Citra Optima. Menurut Brownell (1983) pendekatan kontinjensi memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang bertindak sebagai variabel *moderating* atau *intervening* yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi kerja. Dalam penelitian ini faktor kontinjensi yang digunakan adalah kepuasan kerja dan *job relevant information* sebagai variabel *intervening*.

Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Teori penetapan tujuan adalah teori motivasi kognitif yang berdasarkan pada premis bahwa orang memiliki kebutuhan yang dapat diingat atau dipikirkan sebagai *outcomes* tertentu atau sasaran (*goals*) yang diharapkan dapat dicapai (Locke dan Bryan, 1968). Teori ini mengatakan bahwa tenaga kerja akan bergerak jika memiliki tujuan yang jelas dan pasti. Dari teori ini muncul bahwa seseorang akan memiliki motivasi yang tinggi jika memiliki tujuan yang jelas, sehingga muncul apa yang disebut dengan *goal setting* atau penetapan tujuan. Teori ini juga didasarkan pada asumsi perilaku orang memiliki maksud-maksud tertentu (Locke dan Latham, 2006) dan sasaran mengarahkan dan mendukung individual untuk melakukan suatu tindakan tertentu.

Teori penetapan tujuan dalam penelitian ini digunakan untuk menjelaskan tindakan manajer dalam mewujudkan tujuan yang diharapkannya. Tujuan manajer akan menentukan pilihan tindakan yang akan dilakukan. Setiap individu menginginkan pencapaian atas tujuan-tujuan mereka baik jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan individu akan menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya, semakin tinggi komitmen dalam mencapai tujuannya akan mendorong individu tersebut untuk melakukan suatu

usaha yang semakin keras, sehingga dapat dikatakan bahwa tujuan yang dimiliki individu akan lebih banyak mempengaruhi tindakan individu tersebut (Hehanusa, 2010).

Partisipasi Penganggaran

Setiap individu akan berusaha untuk tampil lebih baik dan membuat upaya yang lebih besar untuk mencapai tujuan jika mereka telah berkonsultasi dalam menetapkan tujuan tersebut. Ide penganggaran partisipatif adalah melibatkan karyawan di seluruh organisasi dalam proses anggaran. Partisipasi tersebut dapat memberikan perasaan karyawan bahwa "ini adalah anggaran kami," daripada secara umum akan merasa bahwa "ini adalah anggaran yang dipaksakan pada kami." (Hilton dan Platt, 2015).

Partisipasi penganggaran adalah luasnya pengaruh dan keterlibatan manajer bawahan dalam penyusunan anggaran (Milani, 1975; Nouri dan Parker, 1998; Poon *et al.*, 2001). Partisipasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerjasama dari berbagai pihak, baik bawahan maupun manajer level atas.

Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah kemampuan yang telah dicapai individu atau kelompok dalam organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas, dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan suatu organisasi, dimana sebagian besar tergantung pada Manajer (Laberto, 2001). Mahoney *et al.* (1963); Leach-Lopez *et al.*, (2009) mengungkapkan bahwa prestasi kerja berdasarkan pada kemampuan manajer dalam melaksanakan tugas manajerialnya. Prestasi kerja manajer meliputi kemampuan manajer dalam perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh.

Prestasi kerja akan semakin optimal jika para manajer dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran. Para manajer yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran dapat mengetahui seberapa besar kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai target yang akan dicapai sehingga memunculkan keyakinan dalam diri manajer karena perasaan dihargai dan dipercaya (Hehanusa, 2010).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner dan Kinicki, 2012). Definisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal karena seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih pada aspek lainnya. Greenberg dan Baron (2010) memberikan definisi kepuasan kerja sebagai salah satu perilaku atau sikap yang ditujukan pada suatu pekerjaan. Kepuasan kerja oleh Locke dan Latham (2006) merupakan bentuk emosional positif yang mencerminkan respon terhadap pengaruh situasi kerja, penilaian kerja atau pengalaman kerja. Menurut Viener (1982) dalam Suhartono dan Solichin (2006) kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap yang mengarah pada kondisi, segi atau aspek kerja. Sedangkan Newstroom (2010) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak pekerjaan mereka, atau suatu perasaan pegawai yang relatif berbeda dari pemikiran obyektif dan keinginan perilaku.

Job Relevant Information

Job Relevant Information (JRI) adalah informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas (Kren, 1992). Kren berteori dan menemukan

bahwa peningkatan partisipasi penyusunan anggaran menyebabkan peningkatan JRI, dan bahwa peningkatan JRI akan mengarah untuk meningkatkan kinerja. Dalam situasi penyusunan anggaran, faktor-faktor lingkungan, keahlian manajerial dan upaya bersama akan menentukan kinerja (Chalos dan Haka, 1990). JRI dapat meningkatkan kinerja karena memungkinkan prediksi yang lebih tepat atas lingkungan dengan demikian memungkinkan lebih efektif memilih tindakan yang tepat.

Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Prestasi Kerja

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai mempunyai pengaruh positif terhadap perilaku dan prestasi kerja (Govindarajan; Nengsy, Sari dan Agusti, 2013). Brownell (1981) mendefinisikan partisipasi penyusunan anggaran sebagai luasnya manajer terlibat dan memiliki pengaruh dalam penentuan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif dalam memotivasi manajer, yaitu adanya kecenderungan lebih besar dari bawahan untuk menerima target anggaran bila diikutsertakan memegang kendali dibanding anggaran tersebut ditetapkan secara sepihak. Dari penjelasan diatas maka diajukan hipotesis:

H1: Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap prestasi kerja.

Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja bersifat abstrak, tidak terlihat dan hanya dapat ditemukan sampai sejauh mana hasil kerja memenuhi harapan seseorang dalam mencapai tujuan organisasi yang lebih baik. Menurut Robbins dan Judge (2014), seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. Berdasarkan penelitian Samsiah (2012), dengan adanya kepuasan kerja akan mendorong para manajer untuk bekerja lebih baik sehingga tujuan yang telah direncanakan akan tercapai dan prestasi kerja akan lebih meningkat.

Masing-masing individu organisasi pasti memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem dan nilai yang dianutnya. Pada semua organisasi, kepuasan kerja selalu mendapatkan tempat yang sangat penting bagi perilaku organisasi (Supriyono, 2006). Semakin tinggi keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran akan semakin mempengaruhi kepuasan kerja manajer tersebut. Dengan demikian para manajer akan melakukan tugas dengan senang hati tanpa ada paksaan dan mendorong untuk mencapai sasaran yang telah direncanakan. Seperti yang dikemukakan oleh Siegel (1989) dalam Nengsy, Sari dan Agusti (2013) bahwa anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia, terutama bagi orang yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran. Dari penjelasan diatas maka diajukan hipotesis:

H2: Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja.

Penelitian Leach-Lopez *et al.* (2009) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap prestasi kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan suatu proses kerja sama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan seluruh manajer dalam pembuatan keputusan untuk mencapai tujuan.

Manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran akan banyak memberikan pendapat, dan individu yang merasa pendapat dan hasil kerjanya dihargai akan merasa puas dengan pekerjaannya. Dengan demikian manajer akan merasa senang atau puas dan

akan selalu berusaha untuk mencapai kinerja yang lebih baik, dengan kata lain dengan adanya kepuasan kerja akan meningkatkan prestasi kerja (Nengsy, Sari dan Agusti, 2013). Dari penjelasan diatas maka diajukan hipotesis:

H3a: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja.

H3b: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan prestasi kerja.

Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap *Job Relevant Information*

Partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan kesempatan kepada manajer tingkat bawah untuk mengumpulkan dan memberikan masukan berupa informasi yang penting yang berhubungan dengan pekerjaan atau tugasnya, sehingga akan diperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pengetahuan yang relevan dengan tugas mereka. Hubungan ini dapat menyebabkan berkurangnya asimetri informasi (Omposunggu dan Bawono, 2006).

Beberapa penelitian menganggap bahwa bawahan yang diperbolehkan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, berhasil mengungkapkan informasi yang lebih mendalam yang berguna untuk merencanakan anggaran yang lebih baik, realistis, dan akurat, terutama informasi yang berhubungan dengan pekerjaan (Chambell dan Gingrich, 1986; Murray, 1990; Chong dan Chong, 2002; Lau dan Tan, 2003; Leach-Lopez *et al.*, 2007; Leach-Lopez *et al.*, 2009). Dari penjelasan diatas maka diajukan hipotesis:

H4: Partisipasi Penganggaran berpengaruh positif terhadap *Job Relevant Information*.

Pengaruh Partisipasi Penganggaran, *Job Relevant Information* terhadap Prestasi Kerja

Tersedianya informasi yang berkualitas berhubungan dengan pembuatan keputusan (Burney dan Widener, 2007). Lebih lanjut dikatakan bahwa para karyawan akan lebih sering menggunakan informasi yang berkualitas tinggi dan dapat diakses sehingga dapat mendukung pekerjaan mereka. *Job Relevant Information* (JRI) menunjukkan peran informasi yang berkualitas dalam memudahkan pembuatan keputusan.

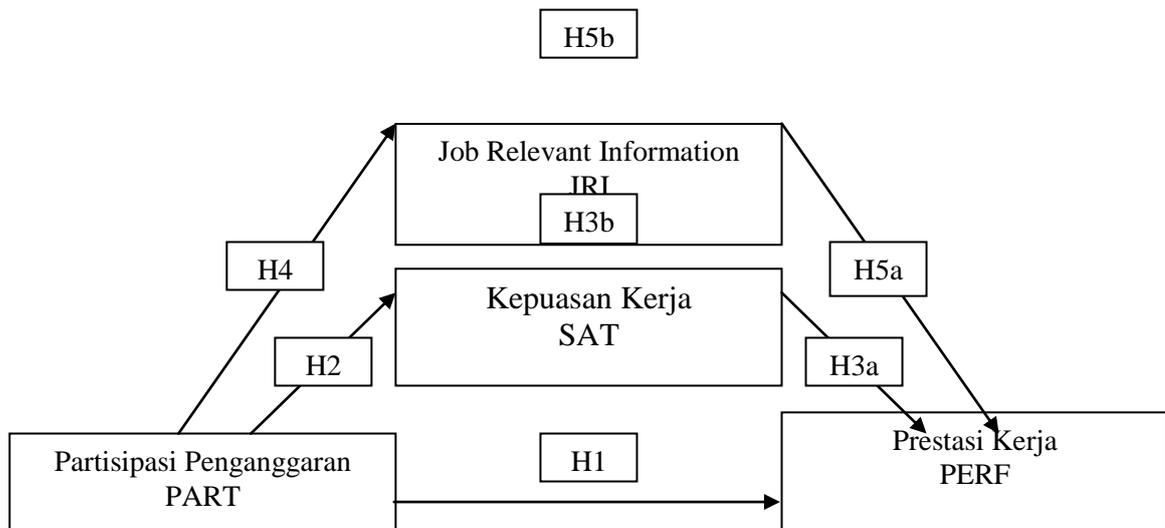
Penelitian Kren (1992) menemukan tidak adanya hubungan secara langsung antara partisipasi penganggaran dengan prestasi kerja, tetapi melalui JRI. Chong dan Chong (2002) menemukan bukti bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara JRI dan prestasi kerja. Leach-Lopez *et al.* (2009) menemukan bukti yang mendukung adanya hubungan positif antara JRI dan prestasi kerja atas sampel para manajer di Korea Selatan yang bekerja pada perusahaan yang dikontrol oleh USA. Dalam penelitiannya, Leach-Lopez *et al.* (2009) menggunakan variabel informasi yang berhubungan dengan tugas dan JRI sebagai salah satu variabel *intervening* untuk menjelaskan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan prestasi kerja. Penelitian Leach-Lopez *et al.* (2009) juga menemukan bahwa hasil sampel atas para manajer Korea Selatan yang bekerja di perusahaan Asia lainnya tidak mendukung adanya hubungan antara JRI dengan prestasi kerja, dikarenakan adanya faktor budaya yang turut mempengaruhi.

Dari penjelasan diatas maka diajukan hipotesis:

H5a :*Job Relevant Information* berpengaruh positif terhadap prestasi kerja.

H5b :*Job Relevant Information* memediasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan prestasi kerja.

Hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen dan kedua variabel *intervening* dapat dilihat dalam model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

Jenis Penelitian, Populasi dan Sampel Penelitian

Jenis atau metode penelitian ini adalah penelitian kausal, yang bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai partisipasi penyusunan anggaran (PART) sebagai variabel independen dan prestasi kerja (PERF) sebagai variabel dependen dengan 2 (dua) variabel yang memediasinya (*intervening*) yaitu kepuasan kerja (SAT) dan *job relevant information* (JRI). Penelitian ini juga merupakan replikasi dari penelitian Leach-Lopez *et al.* (2009), dengan lebih memfokuskan kepada hubungan partisipasi penganggaran dengan prestasi kerja di PT Agricon Putra Citra Optima.

Populasi dan sampel dalam penelitian ini meliputi seluruh Manajer PT Agricon Putra Citra Optima yang berada di seluruh cabang di Indonesia, dari Medan sampai Jayapura, baik dari *General Manager*, *Senior Manager* (*Department Manager Head Office* dan *Regional Manager*) dan *Junior Manager* (*Branch Manager* dan *Junior Manager Head Office*) yang berjumlah 41 orang. Diambilnya sampel atas 41 orang tersebut karena diyakini bahwa mereka yang mempunyai peranan penting dalam penyusunan anggaran perusahaan. Instrumen yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dengan penyebaran kuesioner.

Tabel 2 menunjukkan bahwa dari 41 jumlah kuisisioner tersebut 33 (80%) orang pria dan 8 (20%) orang wanita. Rentang usia antara 30–40 tahun sebanyak 26 orang (63%), sedangkan sisanya sebanyak 15 orang (37%) berada di rentang usia antara 40–50 tahun. Tingkat pendidikan terakhir dari responden didominasi oleh responden yang memiliki pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 36 orang (88%), Akademi atau Diploma 3 sebanyak 4 orang (10%), dan 1 orang atau sekitar 2% berpendidikan SMU. Dari total 41 responden tersebut 10 orang (24%) menjabat sebagai *Junior Manager Head Office*, 24 orang (59%) menjabat sebagai *Branch Manager*, 2 orang (5%) menjabat sebagai *Department Manager Head Office*, 3 orang (7%) menjabat sebagai *Regional Manager*, dan 2 orang (5%) menjabat sebagai *General Manager*.

Tabel 2. Data Demografi Responden

		Sampel	
		Jumlah	%
Responden		41	
Jenis Kelamin:	Pria	33	80%
	Wanita	8	20%
Usia:	< 30 tahun	0	0%
	30 - 40 tahun	26	63%
	40 - 50 tahun	15	37%
	> 50 tahun	0	0%
Pendidikan:	SMP	0	0%
	SMU	1	2%
	Akademi (D3)	4	10%
	Universitas (S1)	36	88%
	Pasca Sarjana (S2)	0	0%
Jabatan:	Junior Manager Head Office	10	24%
	Branch Manager	24	59%
	Department Manager HO	2	5%
	Regional Manager	3	7%
	General Manager	2	5%

(Sumber: Data primer yang diolah, 2014).

Pengukuran Variabel. Partisipasi Penganggaran

Tingkat partisipasi penganggaran (PART) diukur dengan 6 (enam) item pertanyaan yang dikembangkan oleh Milani (1975). Pengukuran variabel ini dengan cara menjumlahkan masing-masing skor item pertanyaan yang diukur dengan menggunakan skala Likert dengan alternatif jawaban dari satu sampai dengan empat. Semakin besar skor yang diperoleh maka semakin besar keterlibatan individu dalam partisipasi penyusunan anggaran. Pengukuran ini telah banyak digunakan dalam penelitian anggaran partisipatif seperti dalam penelitian Brownell (1982), Chenhall dan Brownell (1988), Mia (1989), Frucot dan Shearon (1991), Nouri dan Parker (1998), Tsui (2001), Lau dan Tan (2003), Leach Lopez *et al.* (2007), Leach Lopez *et al.* (2009), dan Lau dan Tan (2012).

Prestasi Kerja

Prestasi kerja (PERF) diukur dengan 8 (delapan) skala dimensi yang dikembangkan oleh Mahoney *et al.* (1963). Delapan skala dimensi ukuran Mahoney tersebut meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi, dan representasi (perwakilan). Semakin besar skor yang diperoleh maka semakin tinggi kinerja yang dicapai. Skala pengukuran ini telah banyak digunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Brownell (1982), Brownell dan McInnes (1986), Frucot dan Shearon (1991), Tsui (2001), Leach Lopez *et al.* (2007), Leach Lopez *et al.* (2009), dan Lau dan Tan (2012).

Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan kerja (SAT) diukur dengan menggunakan instrumen 20 (dua puluh) item pertanyaan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) yang dikembangkan oleh Weiss *et al.* (1967), untuk mengukur kepuasan kerja berdasarkan berbagai dimensi pekerjaan. Instrumen ini telah didukung kehandalan dan validitasnya dan telah digunakan secara luas dalam penelitian akuntansi manajemen, seperti yang dilakukan oleh Brownell (1982), Lau dan Tan (2003), Leach-Lopez *et al.*, (2007), Leach-Lopez *et al.* (2009), dan Lau dan Tan (2012).

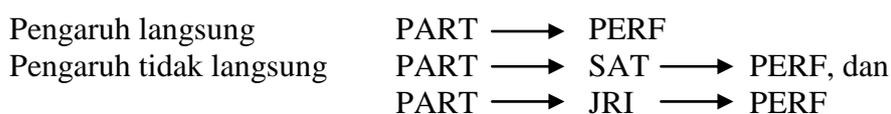
Job Relevant Information

Job relevant information (JRI) diukur dengan skala yang dikembangkan oleh Kren (1992). Tujuan dari variabel ini adalah untuk mengukur persepsi manajer dari ketersediaan informasi yang memadai untuk membuat keputusan yang optimal, dan dapat memperoleh informasi strategik yang diperlukan. JRI terdiri dari tiga pertanyaan yang dijawab pada skala 1-4, dengan kata kuncinya “sangat tidak setuju” dan “sangat setuju”. Kren mendokumentasikan validitas skalanya yang terus digunakan dalam literatur akuntansi manajemen seperti yang dilakukan dalam penelitian Lau dan Tan (2003), Leach-Lopez *et al.*, (2007), dan Leach-Lopez *et al.* (2009). Semakin besar skor yang diperoleh menunjukkan semakin banyak informasi yang dibutuhkan sehubungan dengan pekerjaan.

METODE

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi dengan variabel *intervening* (mediasi). Untuk menguji pengaruh variabel *intervening* digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda untuk mengestimasi hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2013).

Pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel kepuasan kerja dan *job relevant information* dapat dilihat seperti berikut ini:



Persamaan matematis untuk hubungan yang dihipotesiskan dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$PERF = \beta_1 PART + e \dots\dots\dots (H1)$$

$$SAT = \beta_1 PART + e \dots\dots\dots (H2)$$

$$PERF = \beta_1 PART + \beta_2 SAT + e \dots\dots\dots (H3a dan H3b)$$

$$JRI = \beta_1 PART + e \dots\dots\dots (H4)$$

$$PERF = \beta_1 PART + \beta_3 JRI + e \dots\dots\dots (H5a dan H5b)$$

Keterangan:

PART = Partisipasi Penyusunan Anggaran (*Participation*); PERF = Prestasi Kerja (*Performance*); SAT = Kepuasan Kerja (*Satisfaction*); JRI= *Job Relevant Information*; e = Standar Error

Analisis jalur tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan

kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas (Ghozali, 2013). Pengujian hipotesis mediasi selanjutnya dapat dilakukan dengan prosedur Uji Sobel (*Sobel Test*) yang dikembangkan oleh Michael E. Sobel (Bollen dan Stine, 1990 dan Hayes dan Preacher, 2004 dalam Ghozali, 2013).

Standard error koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b , sementara besarnya *standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah S_{ab} yang dihitung dengan rumus dibawah ini.

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Nilai t hitung kemudian dibandingkan dengan t tabel, jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. *Sobel Test* dapat dihitung dengan menggunakan macro SPSS dari Preacher dan Hayes (2004) yang akan menghasilkan semua nilai-nilai yang dibutuhkan untuk pengujian mediasi (Ghozali, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Tabel 3 menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden untuk variabel partisipasi penganggaran adalah 19,12 dan diperoleh standar deviasi 2,431. Hal ini menunjukkan bahwa para manajer memiliki kecenderungan partisipasi yang relatif tinggi dalam penyusunan anggaran. Prestasi kerja dengan nilai rata-rata 25,34 dengan standar deviasi 3,610. Hal ini menunjukkan bahwa prestasi kerja para manajer cukup tinggi. Kepuasan kerja dengan nilai rata-rata 63,34 diperoleh standar deviasi 7,545. Hal ini menunjukkan kecenderungan bahwa para manejer yang menjadi responden memiliki kepuasan kerja yang relatif tinggi. *Job relevant information* dengan nilai rata-rata jawaban responden 5,808 diperoleh standar deviasi 9,63. Hal ini menunjukkan bahwa mereka memiliki informasi yang cukup untuk melaksanakan tugas.

Tabel 3. Statistif Deskriptif

Variabel	N	Kisaran Toeritis	Kisaran Sesungguhnya	Mean	Estándar Deviasi
PART	41	6 – 24	12 – 23	19,12	2,431
PERF	41	8 – 32	16 – 32	25,34	3,610
SAT	41	20 – 80	51 – 79	63,34	7,545
JRI	41	3 – 12	6- 12	9,63	1,428
Valid N (listwise)	41				

Analisis Data. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

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 (Ghozali, 2013). Berdasarkan hasil uji validitas, indikator yang memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel (tidak valid) dihilangkan sehingga hanya digunakan data yang valid untuk meningkatkan kualitas data. Demikian pula untuk hasil uji reliabilitas dimana seluruh variabel penelitian ini memiliki nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan adalah reliabel (Nunnally, 1994 dalam Ghozali, 2013).

Hasil Uji Asumsi Klasik

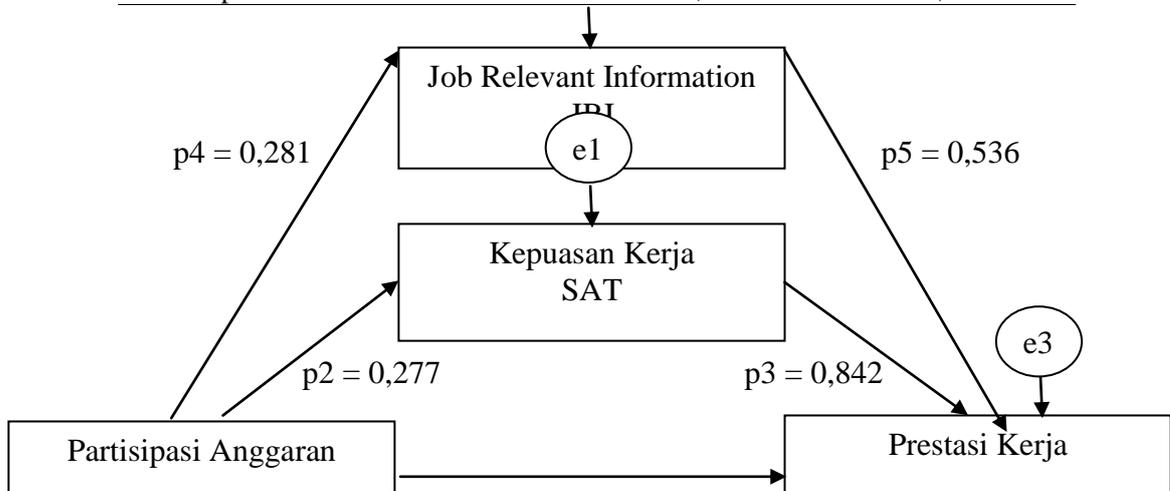
Hasil uji normalitas dengan grafik normal p-plot dan uji one-sample kolmogorov-smirnov diketahui bahwa data penelitian terdistribusi normal dan model regresi dapat digunakan sebagai pengujian berikutnya. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan nilai VIF <10 dan nilai tolerance > 0,10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen yang nilainya lebih besar dari 95 persen sehingga bebas dari gejala multikolonieritas. Selanjutnya uji hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji glejser menunjukkan nilai signifikansi > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

Hasil Uji Hipotesis dan Pembahasan

Hasil signifikansi pengaruh antar variabel dengan analisis jalur (*path analysis*) dapat dilihat pada tabel 4 dan gambar 2 berikut ini.

Tabel 4. Hasil Analisis Jalur

Jalur	Hubungan antar Variabel	Nilai Standardized	Signifikansi
p1	PART → PERF	0,352	0,024
p2	PART → SAT	0,277	0,022
p3	SAT → PERF	0,842	0,000
p4	PART → JRI	0,281	0,068
p5	JRI → PERF	0,536	0,000



Gambar 2. Model Analisis Jalur dengan nilai jalurnya.

Secara ringkas hasil pengujian hipotesis melalui analisis regresi dan analisis beda t-test dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

	Hipotesis	t-hitung	t-tabel	Sig.	Hasil hipotesis
H1	Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap prestasi kerja	2,340	1,96	0,024	Diterima
H2	Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja	2,389	1,96	0,022	Diterima
H3a	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja	5,252	1,96	0,000	Diterima
H3b	Kepuasan kerja memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan prestasi kerja	2,143	1,96	0,032	Diterima
H4	Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap <i>Job relevant information</i>	1,876	1,96	0,068	Ditolak
H5a	<i>Job relevant information</i> berpengaruh positif terhadap prestasi kerja	3,895	1,96	0,000	Diterima
H5b	<i>Job relevant information</i> memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan prestasi kerja	1,647	1,96	0,099	Ditolak

Berdasarkan Tabel 4 dan Tabel 5 hubungan variabel partisipasi penganggaran dengan prestasi kerja menunjukkan nilai koefisien jalur 0,352 dengan nilai t-hitung 2,340. Nilai tersebut lebih besar dari t-tabel 1,96, ini menunjukkan bahwa hubungan partisipasi penganggaran dengan prestasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan. Hal ini berarti hipotesis 1 (H1) dapat diterima dan mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Adrianto (2008), Leach-Lopez *et al* (2009) dan Hehanusa (2010).

Hasil pengujian hipotesis 2 (H2) menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur 0,277 dengan nilai t-hitung 2,389. Nilai tersebut lebih besar dari t-tabel 1,96, ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, makin tinggi keterlibatan manajer dalam partisipasi penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan kepuasan kerja mereka. Dengan demikian hipotesis 2 (H2) diterima, hasil ini mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Leach-Lopez *et al* (2009), Hehanusa (2010) dan Nengsy, Sari dan Agusti (2013). Partisipasi penganggaran memberikan dampak pada Manajer yang merasa terlibat akan merasa dihargai. Sehingga ada kepuasan tersendiri didalam dirinya bahwa dirinya dipercaya untuk ikut serta dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian para manajer akan melakukan tugas dengan senang hati tanpa adanya paksaan.

Hasil pengujian hipotesis 3a (H3a) menunjukkan nilai koefisien jalur 0,842 dengan nilai t-hitung 5,252. Nilai tersebut lebih besar dari t-tabel 1,96, ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Dengan demikian hipotesis

3a (H3a) diterima. Hasil pengujian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hehanusa (2010) dan Nengsi, Sari dan Agusti (2013).

Pengujian hipotesis 3b (H3b) menunjukkan bahwa nilai t-hitung sebesar 2,143 tersebut lebih besar dari 1,96 yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut signifikan. Jadi, pengaruh tidak langsung dari partisipasi penganggaran terhadap prestasi kerja melalui kepuasan kerja terdukung. Dengan demikian hipotesis 3b (H3b) diterima. Hasil pengujian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Hehanusa (2010) untuk sampel pada pemerintah Kota Ambon, tetapi tidak untuk sampel Pemerintah Kota Semarang. Penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nengsi, Sari dan Agusti (2013).

Hasil analisis jalur dalam tabel 4 menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran dapat berpengaruh langsung ke prestasi kerja dan juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari partisipasi penganggaran ke kepuasan kerja, sebagai variabel *intervening*, lalu ke prestasi kerja. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,352 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada hasil *Sobel Test*. Berdasarkan hasil *Sobel test* pada bagian *indirect effect* terlihat pengaruh tidak langsung partisipasi penganggaran terhadap prestasi kerja melalui kepuasan kerja, dalam hal ini besarnya pengaruh tidak langsung adalah 0,2329 yang merupakan hasil perkalian koefisien antara b(MX) atau jalur p2 dengan b(YM.X) atau jalur p3. Nilai koefisien mediasi 0,2329 berada pada tingkat signifikansi 0,0321 yang lebih kecil dari 0,05. Nilai *standard error* adalah 0,1087 sehingga nilai t hitung menjadi:

$$t = \frac{0,2329}{0,1087}$$

$$t = 2,143$$

Nilai t hitung ini adalah lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,96. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan prestasi kerja. Pengaruh partisipasi penganggaran (PART) terhadap prestasi kerja (PERF) atau jalur *path* p1 pada hasil persamaan regresi linear sederhana seperti yang tampak pada hasil pengujian Hipotesis 1 (H1) menunjukkan hasil yang signifikan (*standardize beta* 0,352 pada tingkat signifikansi 0,024). Tetapi pada saat variabel kepuasan kerja (SAT) dimasukkan kedalam persamaan regresi sebagai variabel mediator atau *intervening*, maka pengaruh partisipasi penganggaran (PART) terhadap prestasi kerja (PERF) menunjukkan nilai *standardize beta* menjadi 0,119 pada tingkat signifikansi 0,344 yang berarti tidak signifikan karena diatas 0,05. Hal ini menurut Ghozali (2013) menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (SAT) adalah variabel mediasi sempurna atau *perfect mediation*.

Hasil pengujian hipotesis 4 (H4) menunjukkan nilai koefisien jalur 0,281 dengan nilai t-hitung 1,876. Nilai tersebut lebih kecil dari t-tabel 1,96, ini menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap *job relevant information*. Dengan demikian hipotesis 4 (H4) tidak diterima atau dengan kata lain ditolak. Hasil penelitian ini menolak hasil penelitian yang dilakukan oleh Nengsi, Sari dan Agusti (2013), tetapi mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Hehanusa (2010) untuk sampel Pemerintah Kota Semarang.

Hasil pengujian hipotesis 5a (H5a) menunjukkan nilai koefisien jalur 0,536 dengan nilai t-hitung 3,895. Nilai tersebut lebih besar dari t-tabel 1,96, ini menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan terhadap *job relevant information*.

Dengan demikian hipotesis 5a (H5a) dapat diterima. Hasil ini konsisten dengan penelitian Chong dan Chong (2002) dan Hehanusa (2010) yang menemukan bukti bahwa *job relevant information* berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.

Pengujian hipotesis 5b (H5b) menunjukkan bahwa nilai t-hitung sebesar 1,647 tersebut lebih kecil dari 1,96 yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut tidak signifikan. Jadi, pengaruh tidak langsung dari partisipasi penganggaran terhadap prestasi kerja melalui *job relevant information* tidak terdukung. Dengan demikian hipotesis 5b (H5b) ditolak. Penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lau dan Tan (2003), Samsiah (2012) dan Nengsi, Sari dan Agusti (2013) yang menemukan bukti bahwa *job relevant information* tidak mampu bertindak sebagai variabel intervening terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan prestasi kerja.

Hasil analisis jalur dalam tabel 4 menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran dapat berpengaruh langsung ke prestasi kerja dan juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari partisipasi penganggaran ke *job relevant information*, sebagai variabel *intervening*, kemudian ke prestasi kerja. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,352 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada hasil Sobel Test. Berdasarkan hasil Sobel test pada bagian *indirect effect* terlihat pengaruh tidak langsung partisipasi penganggaran terhadap prestasi kerja melalui *job relevant information*, dalam hal ini besarnya pengaruh tidak langsung adalah 0,1507 yang merupakan hasil perkalian koefisien antara b(MX) atau jalur p4 dan b(YM.X) atau jalur p5. Nilai koefisien mediasi 0,1507 ini berada pada tingkat signifikansi 0,0996 yang lebih besar dari 0,05 (tidak signifikan). Nilai *standard error* adalah 0,0915 sehingga nilai t hitung menjadi:

$$t = \frac{0,1507}{0,0915}$$
$$t = 1,647$$

Nilai t hitung ini adalah lebih kecil dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel *job relevant information* tidak dapat memediasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan prestasi kerja.

Hasil ini menunjukkan bahwa partisipasi manajer dalam menyusun anggaran di PT Agricon Putra Citra Optima belum dilakukan secara maksimal. *Junior Manager* dan *Branch Manager* diharapkan dapat memberikan informasi yang lebih baik yang mereka miliki kepada *Senior Manager* dan *Regional Manager* dalam proses penyusunan anggaran perusahaan. Diharapkan masukan-masukan dan informasi tersebut dapat memberikan gambaran yang lebih luas lagi dan detail yang terjadi di lapangan dan target yang nantinya ditetapkan pun juga menjadi realistis dan dapat tercapai, sehingga teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) dapat berjalan dengan baik.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan pengujian yang dilakukan dengan SPSS versi 21 dapat disimpulkan bahwa dari hasil pengujian peneliti menemukan bukti terdapat hubungan yang signifikan antara partisipasi penganggaran dengan prestasi kerja, demikian pula partisipasi penganggaran memiliki hubungan signifikan dengan prestasi kerja melalui kepuasan kerja.

Dengan *sobel test* dihasilkan bahwa kepuasan kerja mampu bertindak sebagai mediasi, bahkan mediasi sempurna (*perfect mediation*) dalam hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi kerja. Dari pengujian dan hasil *sobel test* dibuktikan *Job relevant information* tidak dapat memediasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan prestasi kerja. Ini artinya informasi yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki oleh para manajer di PT. Agricon Putra Citra Optima belum menjadi patokan dalam meningkatkan prestasi kerja.

Penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan yang dapat mengganggu hasil penelitian. Objek penelitian yang hanya satu institusi saja, yaitu PT. Agricon Putra Citra Optima, mengakibatkan harus berhati-hati dalam mengeneralisasi hasil penelitian ini karena kemungkinan akan menunjukkan hasil yang berbeda jika diterapkan di perusahaan lain. Tetapi terlepas dari keterbatasan tersebut hasil penelitian ini minimal dapat memotivasi dan memperluas penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan partisipasi penyusunan anggaran dan prestasi kerja.

Saran

Beberapa saran yang dapat dilakukan dalam penelitian mendatang adalah penelitian selanjutnya hendaknya memperluas obyek penelitiannya dengan tipe industri yang berbeda dan daerah survey yang lebih luas untuk dapat memberikan hasil yang lebih memungkinkan untuk disimpulkan secara umum. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model penelitian dengan menambahkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi partisipasi penganggaran dan prestasi kerja, seperti motivasi kerja, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrianto, Y. (2008) Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja, Job Relevant Information, dan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating. *Tesis S2*, Program Studi Magister Sains Akuntansi. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Bollen, K. A., & Stine, R. (1990) Direct and Indirect Effects: Classical and Bootstrap Estimates of Variability. *Sociological Methodology*, Vol 20. hal 115-140.
- Brownell, P. (1981) Participation in Budgeting Locus of Control and Organizational Effectiveness. *The Accounting Review*, Vol. 57, 766-777.
- Brownell, P. (1982) "Participation in Budgeting Process: When it Works and when it Doesn't". *Journal of Accounting Literature*, Vol 1, hal 124-153.
- Brownell, P. (1983) Leadership Style, Budgetary Participation and Managerial Behavior. *Accounting, Organizations and Society*, 1 (4), 307-321.
- Brownell, P., & McInnes. (1986) Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*, Vol LXI, No. 4, hal 587-600.
- Burney, L., & Widener, S. K. (2007) Strategic Performance Measurement Systems, Job Relevant Information, and Managerial Behavioral Responses – Role Stress and Performance. *Behavioral Research in Accounting*, Vol.19, No. 1, hal 43-69.
- Chalos, P., & S. Haka (1990) Participative Budgeting and Managerial Performance. *Decision Science*, Vol 20 (summer), hal 334-347.
- Champbel, D. J., & Gingrich, K. F. (1986) The Interactive Effect of Participative Budgeting on Job Satisfaction and Participation on Task Performance: A Field

- Experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 38 (October), 102-180.
- Chenhall, R. H., & Brownell, P. (1988) The Effects of Participative Budgeting on Job Satisfaction and Performance: Role Ambiguity as an Intervening Variable. *Accounting, Organization and Society*, Vol. 13, No.3), hal 225-233.
- Cherrington, D. J., & Cherrington, J. O. (1973) Appropriate Reinforcement Contingencies in the Budgeting Process, Empirical Research in Accounting: Selected Studies. *Supplement to the Journal of Accounting Research*, 225-253.
- Chong, V. K., & Chong, K. M. (2002) Budget Goal Commitment and International Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 14, hal 65-86.
- Chong, V. K., & Johnson, D. M. (2007) Testing a Model of the Antecedents and Consequences of Budgetary Participation on Job Performance. *Accounting and Business Research*, Vol 37, No.1, hal.3-19.
- Cronbach, L. J. (1951) Coefficient Alpha and Internal Structure of Test. *Psychometrika*, September, hal 297-334.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995) Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organizational Science*, Vol. 6, No.(2), hal. 204-223.
- Eker, M. (2008) The Affect of The Relationship between Budget Participation and Job Relevant Information on Managerial Performance. *Ega Academic Review*, Vol 8 No.1, hal 183-198.
- Florin, B. (2011) Bottom-Up/Top-Down Budgeting. *The 6th International Scientific Conference; Defense Resources Management in the 21st Century*. Bucharest, Romania, Vol 2, No.3, hal 160-164.
- Frucot, V., & W. T. Shearon, (1991) Budgetary Participation, locus of control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction. *The Accounting Review*, Vol. 66 (January), hal. 80-98.
- Gerdin, J., & Greve, J. (2008) The Appropriateness of Statistical Methods for Testing Contingency Hypotheses in Management Accounting Research. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 33, No. 5, hal 995-1009.
- Ghozali, I. (2013) *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 7. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Govindarajan, V. (1986) Impact of Participation The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance. Universalistic and Contingency Perspective. *Decision Sciences* Vol. 17, hal 496-516.
- Greenberg, J. & Baron, R. (2010) *Behavior in Organization (10th Edition)*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Gul, F.A., Tsui, J. S. L., Fong, S. C. C., & Kwok, H. Y. L. (1995) Decentralization as a Moderating Factor in the Budgeting Participation-Performance Relationship: Some Hongkong Evidence. *Accounting and Business Research*, 25, hal 107-113.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2004) SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Model. *Behaviour Research Methods, Instruments & Computers*, 36, 717-731.
- Hehanusa, M. (2010) Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Aparat: Integrasi Variabel Intervening dan Variabel Moderasi pada Pemerintah Kota Ambon dan Pemerintah Kota Semarang. *Tesis S2*. Program Studi Magister Akuntansi, Program Pascasarjana. Universitas Diponegoro. Semarang.

- Hilton, R. W., & Platt, D. E. (2015) *Managerial Accounting (14th Edition)*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Himawan, A. K., & Ika, A. (2010) "Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Job Relevant Information terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada BPR di Kota Semarang". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol v 5 (9), 80-95.
- Ikhsan, A., & La Ane. (2007) "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi". *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) X, Makassar*, 26-28 Juli, 1-27.
- Indriantoro, Nur. (1993) The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables. *Ph.D. Disserttation*, University of Kentucky. Lexington.
- Kenis, I. (1979) Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*, 54 (October), 707-721.
- Kreitner, R. & Kinichi, A. (2012) *Organizational Behavior (10th Edition)*, Mc.Graw-Hills Inc.
- Kren, L. (1992) Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility. *The Accounting Review*, 67 (July), 511-526.
- Laberto, E. (2001) Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Tesis S2*. Program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Lau, C. M., & Tan, S. L. (2003) The Effects of Participation and Job Relevant Information on the Relationship between Evaluative Style and Job Satisfaction. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 17, 17-34.
- Lau, C. M., & Tan, S. L. (2012) Budget Targets as Performance Measures: The Mediating Role of Participation and Procedural Fairness. *Advance in Management Accounting*, 20, 151-185.
- Leach-Lopez, M. A., Stammerjohan, W. W., & McNair, F. M. (2007) "Differences in the Role of Job Relevant Information in The Budget Participation-Performance Relationship among U.S and Mexican Managers: A Question of Culture or Communication". *Journal of Management Accounting Research*, 19, 105-136.
- Leach-Lopez, M. A., Stammerjohan, W. W., & Lee, K. S. (2009) Budget Participation and Job Performance of South Korean Managers Mediated by Job Satisfaction and Job Relevant Information. *Management Research News*, Vol 3 No. 2009.
- Lekatompessy, J. E. (2012) Peran Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Analisis Kontinjensi dan *Resource-Based View*. *Disertasi S3*, Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Lin, S. C., & Chang, J. N. (2005) Goal Orientation and Organizational Commitment as Explanatory Factors of Employee Mobility. *Personnel Review*, 34 (2), 282-291.
- Locke, E. A., & Bryan, J. (1968) "Goal-Setting as a Determinant of The Effects of Knowledge of score in performance". *American Journal of Psychology*, 81, 398-406.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002) Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-year Odyssey. *American Psychologist*, Vol. 57, No. 9, September 2002, hal 705-717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006) New Directions in Goal-Setting Theory. *Association for Psychological Science*, Vol 15, No. 5, hal 265-268.

- Mardiasmo (2009) *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1963) *Development of Managerial Performance: A Research Approach*.: South-Western Publishing. Co. Oxford England.
- Mia, L. (1988) Managerial Attitude, Motivation and the Effectiveness of Budget Participation. *Accounting, Organizations and Society*, 13 (5), 465-475.
- Mia, L. (1989) The Impact of Participation in Budgeting and Job Difficulty on Managerial Performance and Work Motivation: A Research Note. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 14, No. 4), Hal. 347-357.
- Milani, K. (1975) The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude. *The Accounting Review*, Vol 50, No.2, hal 274-284.
- Murray, D. (1990) The Performance Effects of Participative Budgeting: An Integration of Intervening and Moderating Variables. *Behavioral Research in Accounting*, Vol.2 No.2, Hal104-123.
- Nafarin, M. (2009) *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- 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*, Vol: 2 (1), 1-17.
- Newstrom, J. W. (2010) *Human Behavior at Work: Organizational Behavior (13th Edition)*, Mc.Grow-Hills, Inc.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1998) The Relationship between Budget Participation and Job Performance: The roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment. *Accounting Organization and Society*, Vol. 23 (5), hal 467-483.
- Omposunggu, K. B., & Bawono, I. R. (2006) “Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Job Relevant Information Terhadap Informasi Asimetris”. *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) IX, Padang, 23-26 Agustus*, 1-27.
- Otley, D. (1980) The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis. *Accounting Organizations and Society*, Vol 15, hal 413-428.
- Otley, D. (1999) Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, (115), 363-382.
- Poon, M., Pike, R., & Tjosvold. (2001) Budget Participation, Goal Interdependence and Controversy: A Study of a Chinese Public Utility. *Management Accounting Research*, 12, 101-118.
- Reid, P. (2002) ‘A Critical Evaluation of the Effect of Participation in Budget Target Setting on Motivation’. *Managerial Auditing Journal*, 17 (3), 98-101.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014) *Organization Behaviour, (16th ed.)*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Samsiah, S. (2012) Pengaruh Partisipasi dalam Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Job Relevant Information, Kepuasan Kerja, dan Self Efficacy sebagai Variabel Intervening. *Tesis S2 Program Pasca Sarjana, Universitas Riau. Pekanbaru*.
- Sardjito, B., & Munthaer, O. (2007) ‘Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating’. *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) X, Makassar, 26-28 Juli*. 1-24.

- Sarjana, I. M., Wahyuni, L. M., & Ambarajaya, I. M. (2012) 'Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial PT (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Ngurah Rai, Bali'. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 8 (1), 64-75.
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998) Antecedents of Budgetary Participation. *Accounting, Organizations and Society*, 23 (1), 49-76.
- Sinuraya, C. (2009) 'Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Peran Kecukupan Anggaran dan Job Relevant Information sebagai Variabel Intervening'. *Jurnal Akuntansi*, 1 (1). 17-39.
- Suhartono, E., & Solichin, M. (2006) 'Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi". *Simposium Nasional Akuntansi IX, Padang*, 26-28 Juli, 1-20
- Suparman, (2007) Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Tesis S2 Program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro. Semarang.*
- Supriyono, R. A. (2006) "Pengaruh Usia, Keinginan Sosial, Kecukupan Anggaran, dan Partisipasi Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial di Indonesia". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 21 (1), 1-21.
- Supriasmoro (2012) Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Prestasi Kerja dan Kepuasan Kerja dengan Job Relevant Information sebagai Variabel Intervening: Studi Kasus pada Staff dan Manajer PT. Connexindo International. *Tesis S2, Program Studi Magister Akuntansi. Universitas Mercu Buana. Jakarta.*
- Tsui, J. S. L. (2001) The Impact of Culture on The Relationship between Budgetary Participation, Management Accounting Systems, and Managerial Performance: An Analysis of Chinese and Western Managers. *Accounting, Organizations and Society*, 36, 125-146.
- Weiss, D. J., Davis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967) Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation XXII, October*, Bulletin 45.
- Zaenuri, A., & Riyanto, J. (2009) "Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial dengan Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating". *Media Ekonomi dan Manajemen*, Vol 9, No 1, hal 56-72