

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

Yoyon Moheri

Dista Amalia Arifah

Universitas Islam Sultan Agung

distaamalia@unissula.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyzed budget participation influenced toward managerial performance with management costing knowledge and motivation as moderating variable. The population included was manufacture companies in Semarang City. Sampling using a purposive sampling method and obtained 84 samples that meet the criteria and free from outliers. The data used in this study is primary data, questioners for managerial level. Multiple Regression was used as analysis technique. The result showed that only motivation was rejected, while budget participation and management costing knowledge hypothesis was accepted.

Keywords : *budget participation, management costing knowledge, motivation*

PENDAHULUAN

Salah satu komponen penting dalam perencanaan adalah anggaran. Anggaran adalah suatu rencana kuantitatif (satuan jumlah) periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan, sebagai alat manajemen dalam mencapai tujuan (Nafarin, 2008). Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Sarjana *et.al* 2012).

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran. Dalam hal ini, setiap manajer didalam organisasi diberi peran untuk melaksanakan kegiatan pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Agar sasaran dapat tercapai, maka manajer menengah dan bawah biasanya ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran.

Dengan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, manajer merasa dilibatkan egonya dan tidak sekedar terlibat dalam kerja saja, sehingga diharapkan

akan mendorong moral kerja dan inisiatif para manajer. Kren (1992) dalam Moktamar (2008) mengemukakan bahwa dalam penyusunan anggaran para manajer akan aktif dalam mempersiapkan dan mengevaluasi tujuan anggaran, sehingga digunakan sebagai tolak ukur terbaik kinerja manajerial.

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor penting yang dapat digunakan meningkatkan efektivitas perusahaan. Kinerja manajerial dapat disebut sebagai kinerja atau prestasi kerja karyawan, dimana kinerja atau prestasi kerja karyawan pada dasarnya adalah hasil karya seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti : standar, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Mulyadi, 2001).

Beberapa peneliti mengenai hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fitriyati (2006), Riyadi (2007),

Indarto dan Ayu (2011), Sarjana *et al.* (2012) menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Sulistyowati dan Kiryanto (2006), Moktamar (2008) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian ini bermaksud meneliti kembali pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan mengacu pada penelitian Gandasuli *et al.* (2009). Namun terdapat perbedaan pada penelitian ini, lokasi penelitian sebelumnya dilakukan di Makasar, sedangkan penelitian ini dilakukan di Semarang. Selain itu ditambah satu variabel yaitu motivasi yang menurut Sarjana *et al.* (2012) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, sehingga variabel moderasi yang digunakan yaitu pengetahuan tentang manajemen biaya dan motivasi.

Motivasi adalah keinginan seseorang dalam berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik (Mitchell, 1982 dalam Riyadi, 2007). Motivasi sangat mempengaruhi cara kerja seorang manajer, karena partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih efektif apabila seorang manajer memiliki motivasi yang tinggi, sehingga kinerja akan meningkat (Riyadi, 1998 dalam Moktamar, 2008).

PERUMUSAN HIPOTESIS

Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Menurut Brownell (1982) dalam Sardjito dan Muthaher (2007) partisipasi anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya. Milani (1975) dalam Indarto dan Ayu (2011) menyatakan bahwa partisipasi anggaran adalah tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran, maka para manajer merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran sehingga diharapkan para manajer dapat melakukan penyusunan anggaran dengan lebih baik, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Hal ini didukung oleh Indarto dan Ayu (2011) yang mengatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan yang ada, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H1: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Pengetahuan Tentang Manajemen Biaya, Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Pengetahuan tentang manajemen biaya merupakan sebuah faktor penting dalam organisasi. Pengetahuan manajer terhadap manajemen biaya sebagai faktor penting karena pengetahuan manajemen biaya merupakan bagian yang berkaitan dengan tugas yang dapat membantu dalam partisipasi anggaran.

Gandasuli *et al.* (2009) mengemukakan bahwa pengetahuan manajemen biaya dapat memainkan peran penting dalam menentukan partisipasi anggaran secara tepat. Tingkat pengetahuan manajemen biaya bisa mempengaruhi keputusan penyusunan anggaran, sehingga dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Hal ini didukung oleh Gandasuli *et al.* (2009) yang mengatakan bahwa pengetahuan tentang manajemen biaya berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan yang ada, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H2: Pengetahuan tentang manajemen biaya berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Motivasi, Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Motivasi adalah keinginan seseorang dalam berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik (Mitchell, 1982 dalam Riyadi, 2007). Festinger (1957) dalam Riyadi (2007) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan merasa khawatir, jika kinerja mereka di bawah tingkat pengharapannya (rendah). Untuk mengurangi kesalahan dan rasa kekhawatiran tersebut, mereka memperbaiki kinerja mereka (Hopwood, 1976 dalam Riyadi, 2007). Begitu juga sebaliknya untuk karyawan yang memiliki motivasi kurang baik (rendah). Motivasi sangat mempengaruhi cara kerja seorang manajer. Partisipasi penyusunan anggaran lebih efektif apabila seorang manajer memiliki motivasi yang tinggi, dan akhirnya kinerja yang diperoleh akan semakin tinggi pula (Riyadi, 1998 dalam Muktamar, 2008). Hal ini didukung oleh Sarjana *et al.* (2012) yang mengatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan yang ada, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Motivasi berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sample Penelitian

Populasi pada penelitian ini adalah para manajer perusahaan manufaktur di Semarang. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) Semarang terdapat 354 perusahaan manufaktur, sehingga dianggap cukup untuk dijadikan obyek penelitian.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel dengan *purposive sampling*. Cara ini dilakukan karena mempunyai tujuan atau target tertentu dalam memilih sampel secara tidak acak (Indriantoro dan Supomo, 2009), dimana kriterianya adalah : (1). Sekurang-

kurangnya memiliki gelar sarjana ekonomi dan telah bekerja selama lima tahun.(2). Sekurang-kurangnya memiliki jabatan dalam tingkat manajerial dan pernah terlibat dalam menyusun anggaran.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran dalam penelitian digunakan sebagai variabel independen. Partisipasi anggaran dalam penelitian ini adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) dalam proses penyusunan anggaran (Brownell, 1982 dalam Muktamar, 2008).

Partisipasi penyusunan anggaran diukur dengan menilai sejauh mana ide manajer mempengaruhi keputusan, seberapa besar pertimbangan manajer dipakai dalam penentuan anggaran dan seberapa sering atasan meminta pertimbangan bawahan. Instrumen yang digunakan diacu dari Milani (1975) dalam Fitriyati (2006) yang terdiri dari 6 (enam) item pertanyaan yang dipakai untuk mengukur partisipasi, skala jawaban yang digunakan yaitu 5 (lima) skala likert. Skala rendah (nilai 1) menunjukkan tingkat partisipasi sangat rendah dan skala tinggi (nilai 5) menunjukkan tingkat partisipasi sangat tinggi. Nilai itu menunjukkan bahwa semakin rendah nilai yang diperoleh berarti semakin rendah tingkat partisipasi yang diberikan responden terhadap penyusunan anggaran, begitu juga sebaliknya semakin tinggi nilai yang diperoleh semakin tinggi tingkat partisipasi yang diberikan responden terhadap penyusunan anggaran.

Pengetahuan Tentang Manajemen Biaya

Pengetahuan tentang manajemen biaya dalam penelitian ini digunakan sebagai variabel moderasi. Pengetahuan tentang manajemen biaya merupakan pengetahuan seorang manajer tentang ruang lingkup dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya (Shields dan Young, 1994 dalam Gandasuli *et al.*, 2009).

Pengetahuan tentang manajemen biaya diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh (Shields dan Young, 1994 dalam Gandasuli *et al.*, 2009). Instrumen tersebut terdiri dari 6 (enam) item pertanyaan yang dipakai untuk mengukur pengetahuan manajemen biaya, skala jawaban yang digunakan yaitu 7 (tujuh) skala likert. Skala rendah (nilai 1) menunjukkan pengetahuan tentang manajemen biaya rendah, dan (nilai 7) menunjukkan pengetahuan tentang manajemen biaya tinggi. Nilai itu menunjukkan bahwa semakin rendah nilai yang diperoleh berarti semakin rendah tingkat pengetahuan yang diberikan responden terhadap manajemen biaya, begitu juga sebaliknya semakin tinggi nilai yang diperoleh semakin tinggi tingkat pengetahuan yang diberikan responden terhadap manajemen biaya.

Motivasi

Motivasi adalah keinginan seseorang dalam berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik (Mitchel, 1982 dalam Riyadi, 2007). Motivasi diukur dengan dimensi keinginan untuk tetap mempertahankan posisi, mendapatkan promosi, naik gaji, mendapatkan status tertentu atau menjadi orang yang berpengaruh atau hanya ingin menganggur (Hackman dan Partner, 1968 dalam Moktamar, 2008).

Motivasi diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh (Lawler *et al.*, 1977 dalam Moktamar, 2008). Instrumen motivasi terdiri dari 11 (sebelas)

pertanyaan, skala jawaban yang digunakan yaitu 7 (tujuh) skala likert. Skala rendah yaitu (nilai 1) menunjukkan tingkat motivasi yang rendah, dan skala tinggi (nilai 7) menunjukkan motivasi yang tinggi.

Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial dalam penelitian ini digunakan sebagai variabel dependen. Kinerja manajerial berperan dalam menentukan tingkat pencapaian suatu individu yang diperoleh dari suatu pekerjaannya sebagai kontribusi dalam pencapaian organisasi (Gandasuli *et al.*, 2009).

Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrmen yang dikembangkan oleh (Mahoney *et al.*, 1963 dalam Fitriyati, 2006). Instrumen kinerja manajerial terdiri dari 9 (sembilan) pertanyaan, skala jawaban yang digunakan yaitu 5 (lima) skala likert. Setiap responden diminta untuk mengukur kinerjanya. Skala rendah (nilai 1) menunjukkan kinerja dibawah rata-rata dan skala tinggi (nilai 5) menunjukkan kinerja diatas rata-rata.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Dalam penelitian ini, data penelitian dikumpulkan dengan mengirimkan 250 kuesioner kepada perusahaan-perusahaan manufaktur di Semarang. Kuesioner yang kembali berjumlah 117 kuesioner, sedangkan kuesioner yang dapat diolah berjumlah 84 kuesioner, hal ini dikarenakan ada 33 kuesioner yang tidak diisi secara

Tabel 1
Hasil Analisis Regresi Berganda

Model	Unstandardized		Standardized	T	Sig.	Collinearity	
	Std. Error	Beta					
B							
(Constant)	25.028	6.720		4.004	.997		
1							
X ₁	.754	.207	.372	3.636	.000	.973	1.028
X ₁ - X ₂	.170	.149	.117	2.143	.026	.978	1.023
X ₁ - X ₃	.070	.071	.101	.987	.326	.984	1.016

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Data Primer yang Diolah

lengkap. Dari hasil uji kualitas data, uji normalitas dan uji asumsi klasik, didapatkan hasil bahwa data dan variabel yang ada layak, terdistribusi normal dan lolos uji asumsi klasik.

Hasil dan Pembahasan

Analisis regresi berganda digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel partisipasi anggaran (X_1), variabel moderasi pengetahuan tentang manajemen biaya (X_2), variabel moderasi motivasi (X_3), terhadap variabel kinerja manajerial (Y). Hasil analisis regresi pada tabel 1.

Berdasarkan tabel 1 maka persamaan regresi adalah sebagai berikut :

$$Y = 25,028 + 0,754 X_1 + 0,170 [X_1 - X_2] + 0,070 [X_1 - X_3] + e$$

Hipotesis 1

Hipotesis 1 menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan tabel 4.11 dapat dilihat bahwa nilai t_{hitung} variabel partisipasi anggaran sebesar 3,636 > t_{tabel} (t_{tabel} untuk $\alpha = 0,05$, $df = 84 - 2 = 82$ adalah 1,989) dan nilai signifikan sebesar 0,000 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, maka H_1 diterima, yang artinya bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran maka semakin tinggi pula kinerja manajerial.

Hipotesis 2

Hipotesis 2 menyatakan bahwa

pengetahuan tentang manajemen biaya berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Berdasarkan bahwa pengetahuan tentang manajemen biaya berpengaruh positif signifikan terhadap hubungan tabel 4.11 dapat dilihat bahwa nilai t_{hitung} variabel moderating pengetahuan tentang manajemen biaya sebesar 2,143 > t_{tabel} (t_{tabel} untuk $\alpha = 0,05$, $df = 84 - 2 = 82$ adalah 1,989) dan nilai signifikan sebesar 0,026 < 0,05. Hal ini menunjukkan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, maka H_2 diterima, yang artinya bahwa semakin tinggi pengetahuan tentang manajemen biaya maka semakin tinggi pula hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Hipotesis 3

Hipotesis 3 menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Berdasarkan tabel 4.11 dapat dilihat bahwa nilai t_{hitung} variabel moderating motivasi sebesar 0,987 < t_{tabel} (t_{tabel} untuk $\alpha = 0,05$, $df = 84 - 2 = 82$ adalah 1,989) dan nilai signifikan sebesar 0,326 > 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, maka H_3 ditolak, yang artinya bahwa semakin rendah motivasi maka semakin rendah pula hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Tabel 2
Hasil Uji F (Uji Simultan)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	460.484	3	153.495	6.004	.001 ^a
	Residual	2045.075	80	25.563		
	Total	2505.560	83			

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran, , Pengetahuan Tentang Manajemen Biaya, Motivasi
b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Data Primer yang Diolah

Uji F (Uji Simultan)

Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa nilai signifikansinya sebesar 0,001 atau $< 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa pengujian variabel partisipasi anggaran, pengetahuan tentang manajemen biaya dan motivasi terhadap variabel kinerja manajerial menunjukkan hasil yang signifikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Hasil pengujian koefisien regresi variabel partisipasi anggaran diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,636 lebih besar dari nilai t_{tabel} 1,989. Dan nilai signifikansi sebesar 0,000, nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Jadi hipotesis pertama diterima.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Fitriyati (2006) bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, artinya partisipasi dapat meningkatkan kinerja manajerial dan semakin tinggi partisipasi anggaran maka semakin tinggi pula kinerja manajerial.

Pengetahuan Tentang Manajemen Biaya, Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Hasil pengujian koefisien regresi variabel moderasi pengetahuan tentang manajemen biaya terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,143 lebih besar dari nilai t_{tabel} 1,989. Dan nilai signifikansi sebesar 0,026, nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, hal ini menunjukkan bahwa variabel moderasi pengetahuan tentang manajemen biaya berpengaruh positif signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Jadi hipotesis kedua diterima.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Gandasuli *et al.* (2009)

bahwa moderasi pengetahuan tentang manajemen biaya terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial berpengaruh positif signifikan, artinya pengetahuan tentang manajemen biaya dapat meningkatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Semakin tinggi pengetahuan tentang manajemen biaya seorang manajer maka akan semakin tinggi pula hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Motivasi, Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Hasil pengujian koefisien regresi variabel moderasi motivasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 0,987 lebih kecil dari nilai t_{tabel} 1,989. Dan nilai signifikansi sebesar 0,326. Nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05, hal ini menunjukkan bahwa variabel moderasi motivasi tidak berpengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Jadi hipotesis ketiga ditolak.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Sulistyowati dan Kiryanto (2006) bahwa moderasi motivasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial tidak berpengaruh, artinya motivasi tidak dapat mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini diduga karena motivasi dipengaruhi oleh faktor lain yang lebih dominan. Faktor lain yang mempengaruhi misalnya kemampuan manajer untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahan kurang efektif.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa: Berdasarkan hipotesis 1 menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dapat diterima, karena nilai t_{hitung} variabel

partisipasi anggaran sebesar 3,636 lebih besar dari nilai t_{tabel} 1,989. Nilai signifikan sebesar 0,000, nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi dapat meningkatkan kinerja manajerial dan semakin tinggi partisipasi anggaran maka semakin tinggi pula kinerja manajerial.

Berdasarkan hipotesis 2 menyatakan bahwa pengetahuan tentang manajemen biaya berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dapat diterima, karena nilai t_{hitung} variabel moderasi pengetahuan tentang manajemen biaya sebesar 2,143 lebih besar dari nilai t_{tabel} 1,989. Nilai signifikan sebesar 0,026, nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengetahuan tentang manajemen biaya seorang manajer maka akan semakin tinggi pula hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hipotesis 3 menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial ditolak, karena nilai t_{hitung} variabel moderasi motivasi sebesar 0,987 lebih kecil dari nilai t_{tabel} 1,989. Nilai signifikan sebesar 0,326, nilai signifikan tersebut lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini diduga karena motivasi dipengaruhi oleh

faktor lain yang lebih dominan. Faktor lain yang mempengaruhi misalnya kemampuan manajer untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahan kurang efektif.

Keterbatasan

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah data penelitian yang dihasilkan dari instrumen berdasarkan pada persepsi jawaban responden, sehingga jawaban yang dihasilkan dapat tidak sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya. Misalnya instrumen kinerja manajerial, seorang manajer akan cenderung menjawab yang terbaik bila ditanya tentang kinerjanya.

Agenda Penelitian mendatang

Untuk penelitian selanjutnya diharapkan agar dapat menambah jumlah sampel atau dapat mengembangkan dengan meneliti pada perusahaan-perusahaan yang sudah go public, karena perusahaan yang sudah go public merupakan perusahaan besar yang tentunya memiliki konsep penyusunan anggaran yang lebih efektif. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan variabel lain yang mendukung kinerja manajerial, misalkan variabel komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, budaya dan sifat-sifat kepribadian, karena faktor-faktor tersebut dapat berpengaruh pada kinerja seorang manajer.

DAFTAR PUSTAKA

- Fitriyati, Salis. (2006), Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Peningkatan Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi, Pelimpahan Wewenang, *Taks uncertainty* Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Wilayah Semarang). *Skripsi*, Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (tidak dipublikasikan).
- Gandasuli, James Raylond, Fransiskus E. Daromes, dan Suwandi Ng. (2009), "Pengaruh partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Pengetahuan Tentang Manajemen Biaya Sebagai Variabel Pemoderasi". *Kajian Akuntansi*. Vol.1 No.2 Agustus 2009. Hal: 84-99.

- Indarto, Stefani Lily dan Stephana Dyah Ayu. (2011), "Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan Melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, dan Job Relevan Information (JRI)". *Sari Kajian Ilmiah*. Vol.14 No.1 Januari 2011.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. (2009), *Metodologi Penelitian Bisnis*. BPFE. Yogyakarta.
- Moktamar, Diah. (2008), Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Tujuan dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi*, Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (tidak dipublikasikan).
- Mulyadi. (2001), *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat, Rekayasa*. Edisi 3. YKPN. Yogyakarta.
- Nafarin. (2008), *Penganggaran Perusahaan*. Edisi 3. Salemba Empat. Jakarta.
- Riyadi, Slamet. (2007), "Pengaruh Desentralisasi, Motivasi, dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Jakarta". *Majalah Ekonomi*. Vol.17 No.2 Agustus 2007.
- Sardjito, Bambang dan Osmad Munthaher. (2007), "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating". *SNA X MAKASAR*. 26-28 Juli 2007.
- Sarjana, I Made, Luh Mei Wahyuni, dan I Made Syra Ambarajaya. (2012), "Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT (PERSERO) Angkasa Pura I Bandar Udara Ngurah Rai-Bali". *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*. Vol.8 No.1 Maret 2012.
- Sulistiyowati dan Kiryanto. (2006), "Pengaruh Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Serta Sistem Penghargaan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial". *Jurnal Akuntansi Indonesia*. Vol.2 No.3 November 2006.