

MODEL PENINGKATAN KINERJA MANAJERIAL MELALUI PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN JOB RELEVANT INFORMATION (JRI)

(Studi Kasus Pada Universitas Diponegoro Semarang)

Abstract

The present study aims to examine the relationship between budget participation on managerial performance in public sector organizations (Study at Diponegoro University). It also attempts to examines whether the Job Relevant Information (JRI) as an intervening variable between budgetary participation and managerial performance. The data used in this study is based on individual perception of the Head of the sub-division and the head of the division who filled out the questionnaire and returned to the researcher. There are 55 questionnaires distributed to the respondents, the number of questionnaires returned by 48 questionnaires (87%). Data analysis is done by using the SEM (Structural Equation Model) with PLS software. These results indicate that budgetary participation and significant positive effect on managerial performance. Participation in the managing of budgets gave the positive and significant towards the job relevant information (JRI). Job Relevant Information (JRI) gave positive and significant towards managerial performance. However, in testing of the relationship between budgetary participation and managerial performance through job relevant information (JRI) as an intervening variable, showed a positive but not significant.

Key words: budget participation, job relevant information (JRI), and managerial performance.

PENDAHULUAN

Anggaran merupakan salah satu komponen penting dalam perencanaan perusahaan yang berisikan rencana kegiatan di masa datang dan mengindikasikan kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Organisasi membutuhkan anggaran untuk menterjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana operasional dan tujuan jangka pendek (Hansen dan Mowen, 2000). Anggaran juga berarti suatu 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 (Mardiasmo, 2002:61).

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, karena anggaran mempunyai kemungkinan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Milani, 1975). Untuk mencegah dampak fungsional anggaran, Argyris (1952) menyarankan perlunya bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran.

Hubungan partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial yang merupakan salah satu bagian dari literatur Akuntansi Perilaku (Behavioral Accounting), merupakan bidang penelitian yang banyak mengalami perdebatan sehingga menarik minat para peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Beberapa penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial menunjukkan

hasil yang tidak konsisten. Menurut Brownell dan Mcinnes (1986), Bimberg et all (1990), Abriyani (1998) dalam Niken Safitri (2006), Ghozali (2005) dan Yogi Adrianto (2008) menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hasil penelitian yang berbeda dihasilkan oleh Milani (1975), Kenis (1979), Riyanto (1996), Supomo dan Indriantoro (1998), Poerwati (2002), M. Nizarul Alim (2008) dan Ekha Yunora Sinaga (2009) juga menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Di Indonesia penelitian tentang Job Relevant Information (JRI) juga telah dilakukan oleh Indriani (1993) dan Vebyana (2003). Dari hasil penelitian Indriani (1993) disimpulkan bahwa ternyata JRI bukan merupakan variabel antara dalam hubungan partisipasi dengan prestasi kerja. Berbeda dengan hasil penelitian Vebyana (2003) yang menyebutkan bahwa JRI dapat dikatakan sebagai variabel intervening antara partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan Marsudi dan Ghozali (2001). Hasil penelitian Ghozali (2001) juga mengindikasikan bahwa para manajer menggunakan partisipasi sebagai alat yang efisien untuk memperoleh informasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji bagaimana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, menganalisa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap Job Relevant Information (JRI), dan menganalisis tingkat kesesuaian antara Job Relevant Information (JRI) terhadap kinerja manajerial pada organisasi sektor publik, khususnya Universitas Diponegoro Semarang.

TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Partisipasi Anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah mengijinkan manajer lebih bawah mempertimbangkan bagaimana anggaran dibentuk. Adanya partisipasi, pengaruh dan kontribusi dari manajer lebih bawah dalam proses penyusunan anggaran dapat menimbulkan rasa tanggung jawab untuk memenuhi target atau sasaran yang telah ditentukan (Zimmerman 1995). Munculnya rasa tanggung jawab pada manajer lebih rendah dapat memperkuat kreativitas (Hansen dan Mowen 1995). Menurut Brownel dalam Octavia, (2009), partisipasi penganggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran. Sord dan Welsch (1995) mengemukakan bahwa tingkat partisipasi yang lebih tinggi akan menghasilkan moral yang lebih baik dan inisiatif yang lebih tinggi pula. Partisipasi anggaran pada sektor publik terjadi ketika antara pihak eksekutif, legislatif dan masyarakat bekerja sama dalam pembuatan anggaran.

Job Relevant Information (JRI)

Job relevant informatian (JRI) menurut Baiman & Demski (1980); Baiman, 1982) adalah salah satu informasi yang membantu manajer untuk memperbaiki pemilihan tindakan melalui upaya yang diinformasikan lebih baik. Oleh karena itu Kren (1992) menyebutkan job relevant information sebagai decision fasilitating. Kren (1992) dalam penelitiannya tentang job relevant information (JRI) memahami JRI sebagai informasi yang

memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. Baiman (1982) dalam Yusfaningrum (2005) menambahkan bahwa JRI membantu bawahan/pelaksana anggaran dalam meningkatkan pilihan tindakannya melalui informasi usaha yang berhasil dengan baik. Kondisi ini memberikan pemahaman yang lebih baik pada bawahan mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang perlu dilakukan dalam mencapai tujuan. JRI dapat meningkatkan kinerja karena memberikan prediksi yang lebih akurat mengenai kondisi lingkungan yang memungkinkan dilakukannya pemilihan serangkaian tindakan yang lebih efektif (Campbell dan Gingrich, 1986 dalam Kren, 1992 dalam Krisler Bornadi Omposungu dan Ickur Rangga Bawono, SNA 2006).

Kinerja Manajerial

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi, outcome hasil kerja organisasi dalam mewujudkan tujuan strategis yang ditetapkan organisasi, kepuasan pelanggan, serta kontribusinya terhadap perkembangan ekonomi masyarakat (Kane dan Johnson (1995) dalam bahan ajar DIKLAT Implementasi Kepmendagri 29/2002, 2006).

Kinerja manajerial didefinisikan sebagai tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negoisasi, dan perwakilan (Mahoney et al. dalam T. Hani Handoko, 1996:34).

Pengukuran kinerja adalah cara untuk mempertahankan prestasi berbagai pekerjaan dan pelayanan yang dilakukan, untuk menentukan tingkat pencapaian tujuan. Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian visi dan misi organisasi melalui hasil-hasil yang ditampilkan produk, jasa ataupun suatu proses. Kinerja diartikan dengan manajemen kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan korporasi dapat bertemu (Barry Chusway, 1996 : 87).

Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Penetapan penyusunan anggaran pada awal kegiatan mengharuskan semua anggota organisasi mengarahkan segala kegiatan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen pada fungsi perencanaan dalam hal ini dituntut untuk memperhatikan penggunaan sumber-sumber ekonomi yang efisien. Dalam keterlibatan tersebut, para manajer harus mengetahui seberapa besar kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai target yang akan dicapai, agar dalam diri manajer timbul perasaan yang dihargai, dipercaya, yang mengakibatkan rasa kepuasan atas pekerjaannya. Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajer. Untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsional, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran, perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah

sehingga anggaran partisipatif dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi (Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher, 2007).

Deliana (2004) melakukan penelitian terhadap 119 responden yang terdiri dari KTU, KAUR dan ASKEP perusahaan perkebunan di Sumatera Utara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Berbeda dengan penelitian di atas, Ekha Yunora Sinaga (2008) melakukan penelitian terhadap 32 karyawan di level manajemen Pada PT Perkebunan Nusantara III Sei Sikambing Medan yang hasilnya menyebutkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan pada hasil penelitian-penelitian yang telah dilakukan terdahulu, maka penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hubungan secara langsung kedua variabel tersebut terdapat digambar 1.

H1: Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Partisipasi Anggaran dan Job Relevant Information (JRI)

Partisipasi anggaran pada dasarnya merupakan perwujudan dari bentuk keterlibatan para manajer dalam penyusunan anggaran secara keseluruhan dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja. Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran akan sangat memungkinkan mereka untuk memberikan informasi yang diketahui. Dalam hal ini, bawahan mungkin saja mengungkapkan beberapa informasi pribadinya yang dapat dimasukkan dalam penetapan anggaran. Informasi yang diungkapkan oleh bawahan tersebut sangat berguna untuk merencanakan anggaran secara realistik dan lebih akurat, terutama informasi yang berhubungan dengan pekerjaannya (task relevant knowledge). Hubungan secara langsung kedua variabel tersebut terdapat di gambar 2.

H2: Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Relevant Information (JRI).

Job Relevant Information (JRI) dan Kinerja Manajerial

Marsudi (2001) telah melakukan penelitian terhadap manajer-manajer fungsional yang bekerja minimal lima tahun pada perusahaan manufaktur di Indonesia. Manajer-manajer fungsional ini dipilih karena mereka biasanya terlibat secara aktif dalam penyusunan anggaran dan prestasi kerja mereka dievaluasi dengan data anggaran, sehingga diharapkan manajer fungsional memiliki tanggungjawab terhadap anggaran (Maulana dalam Marsudi 2001). Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa JRI merupakan variabel intervening antara partisipasi panganggaran dan kinerja manajerial. Hal ini mengidentifikasi bahwa para manajer menggunakan partisipasi sebagai alat yang efisien untuk memperoleh informasi yang berhubungan dengan tugas. Penelitian ini mendukung hasil penelitian Vincent K. Chong dan Kar Ming Chong (2002) dalam Gozali (2005) menemukan bukti bahwa JRI dan kinerja manajerial berhubungan positif dan signifikan (path coefficient = 0,26, $p < 0,05$). Dari uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini Dan hubungan langsung kedua variabel

tersebut terdapat di gambar 3.

H3: Job Relevant Information (JRI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pemikiran yang terintegrasi tersebut merupakan kerangka pikir penelitian yang dapat dijelaskan pada gambar di bawah ini. Kerangka pemikiran teoritis yang akan dilakukan adalah sebagai berikut

METODE PENELITIAN

Populasi pada penelitian ini adalah para pejabat setara manajer di lingkungan Universitas Diponegoro Semarang yaitu Kepala Sub Bagian, dan Kepala Bagian dimana jumlahnya sebanyak 55 orang dari 11 fakultas. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sensus sampling, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2007 : 73).

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini peneliti menentukan 3 (tiga) variabel yang digunakan sebagai obyek penelitian yaitu: Partisipasi Anggaran, yaitu seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) dalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau bagiannya. Instrumen yang digunakan untuk mengukur partisipasi anggaran terdiri dari enam pertanyaan yang dikembangkan oleh Milani (1975). Instrumen ini telah banyak digunakan oleh penelitian terdahulu, dimana responden diminta untuk memberikan penilaian dengan memilih salah satu dari tujuh point skala linkert. Poin 1 menunjukkan nilai sangat rendah dan poin 7 menunjukkan nilai sangat tinggi. Job Relevant Information, yaitu salah satu informasi yang membantu manajer untuk memperbaiki pemilihan tindakan melalui upaya, yang diinformasikan lebih baik. Variabel ini diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Kren (1992) yang juga digunakan oleh Niken (2006) terdiri dari 3 item pertanyaan yang menunjukkan peran informasi dalam membantu pembuatan keputusan yang berhubungan dengan jabatan/tugasnya. Masing-masing pertanyaan diukur menggunakan 7 point skala linkert, dimana poin 1 menunjukkan nilai sangat tidak setuju dan poin 7 menunjukkan nilai sangat setuju. Kinerja Manajerial, yaitu persepsi manajer tentang kinerjanya sendiri (self rating) dalam rangka menjalankan anggaran yang telah ditentukan perusahaan. Pengukuran variabel ini menggunakan instrumen self rating yang dikembangkan Mahoney et al (1963), dengan skala linkert 1 (satu) menunjukkan nilai sangat rendah sampai 7 (tujuh) yang menunjukkan nilai sangat tinggi.

Alat analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah menggunakan structural (Structural Equation Model) dengan pertimbangan bahwa SEM memiliki kemampuan untuk menggabungkan measurement model dengan structural model secara simultan dan efisien bila dibandingkan dengan teknik multivariate lainnya (Hair et al (1998)). Penggunaan model persamaan tersebut dengan aplikasi program "Partial Least Squares (PLS)". PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian (variance). Menurut Ghozali (2006) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis covariance menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model.

HASIL & PEMBAHASAN**Pengujian Model Struktural (Inner Model)**

Pengujian inner model atau model structural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikan dan R^2 dari model penelitian. Model structural dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen uji t serta signifikan dari koefisien parameter jalur struktural. Hasil dari pengujian model struktural ditampilkan dalam gambar Gambar 4.

Model Struktural

Model Peningkatan Kinerja Manajerial Melalui Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI)

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R^2 untuk setiap variabel laten dependen. Tabel 1 merupakan hasil estimasi R^2 dengan menggunakan SmartPLS.

Tabel 1 menunjukkan nilai R^2 untuk variabel KM diperoleh sebesar 0.590, dan untuk variabel JRI diperoleh 0,058. Hasil ini menunjukkan bahwa 59% variabel kinerja manajerial (KM) dapat dipengaruhi oleh variabel partisipasi anggaran (PA) dan job relevant information (JRI). Sedangkan job relevant information (JRI) dipengaruhi oleh partisipasi anggaran (PA) hanya sebesar 5,8%.

Pengujian Hipotesis 1

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,223 dengan nilai t statistik sebesar 2,299. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1.680). Hasil ini berarti bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial yang berarti sesuai dengan hipotesis pertama dimana partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti Hipotesis 1 diterima.

Pembahasan Hipotesis 2

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan variabel partisipasi anggaran dengan job relevant information menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,241 dengan nilai t statistik sebesar 2,424. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1.680). Hasil ini berarti bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap job relevant information yang berarti sesuai dengan hipotesis kedua dimana partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap job relevant information (JRI). Hal ini berarti Hipotesis 2 diterima.

Pembahasan Hipotesis 3

Hasil pengujian hipotesis yang ketiga menunjukkan bahwa hubungan job relevant information (JRI) dengan kinerja manajerial (KM) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,684 dengan nilai t statistik sebesar 10,572. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1.680). Hasil ini berarti bahwa job relevant information memiliki

hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial yang berarti sesuai dengan hipotesis ketiga dimana job relevant information (JRI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial (KM). Hal ini berarti Hipotesis 3 diterima.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: pertama, Penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial artinya setiap manajer yang diberikan hak untuk merencanakan, menyusun dan mengusulkan anggaran untuk kegiatan yang akan dilaksanakan dapat menyebabkan timbulnya rasa tanggungjawab untuk memenuhi target atau sasaran yang telah ditentukan. Kedua, Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap job relevant information (JRI), sebab semakin diberikannya kesempatan kepada bawahan untuk memberikan informasi yang dimilikinya, maka informasi yang didapat lebih akurat, terutama informasi yang berhubungan dengan pekerjaannya. Ketiga, Job Relevant Information (JRI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa job relevant information dapat meningkatkan kinerja sebab informasi tersebut dapat memprediksi lingkungan dengan lebih tepat dan memungkinkan pemilihan suatu kesempatan yang lebih baik yang merupakan pendukung untuk tercapainya kinerja manajerial yang lebih baik pula.

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang kemungkinan dapat mengganggu hasil penelitian, diantaranya adalah: pertama, Pengambilan responden dilakukan hanya pada satu organisasi saja. Oleh karena itu, hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan untuk objek di luar penelitian. Hasil penelitian mungkin akan berbeda untuk perusahaan lain. Kedua Pengukuran variabel kinerja hanya berdasarkan pada penilaian diri sendiri (self-rating scale) sehingga memungkinkan para responden mengukur kinerja mereka lebih tinggi dari yang seharusnya, untuk itu terjadinya bias dapat saja dimungkinkan. Ketiga, Pengukuran seluruh variabel yang hanya dilakukan secara subyektif atau berdasarkan persepsi responden, dimana hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya

DAFTAR PUSTAKA

- Achjari, Didi. 2004. PLS: Another Method of SEM Analysis. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* Vol.19 No.3. <http://statistikakomputasi.wordpress.com>.
- Argyris, Chris. 1952. *The Impact of Budget on People*. New York : Financial Executives Foundation. pp1-32.
- Dalam Siegel, Gary dan Helena Ramanaukas. 1989. *Behavioral Accounting*. Cincinnati, Ohio : Shout-Western Publising Co.
- Burry, Cushway. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Perencanaan, Analisis, Kinerja, Penghargaan)*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Brownell, P. 1982a. Participation in the Budgeting Process When it Works and When it Doesn't. *Journal of Accounting Literatur*. Vol.I. pp. 124-153.
- Brownell, dan McInnes, Morris. 1986. *Budgetary Participation, Motivation and Managerial Performance*. The

Accounting Review Vol.LXI.

- Ghozali, I. 2008. Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 2. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Hansen dan Mowen. 2000. Akuntansi Manajemen. Edisi Tujuh. Jakarta : Salemba Empat.
- Indriantoro, N., dan Supomo, B. 1999. Metodologi Penelitian Bisnis. Edisi Pertama. Yogyakarta : Badan Penerbit FE.
- John G. Helkamp. 1990. Manajerial Accounting. Second Edition. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Junaidi. 2008. Menghitung Nilai t dan F Tabel dengan Excel. <http://junaidichaniago.wordpress.com/2008/05/28/menghitung>.
- Kenis, I. 1979. Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes, and Performance. Accounting Review. Oktober, hal 707 – 721.
- Kren, Leslie. 1992. Budgetary Participation and Managerial Performance : The Impact of Information and Environmental Volatility. The Accounting Review Vol.67 No.3.
- Mardiasmo. 2002. Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta : ANDI.
- Marsudi dan Ghozali. 2001. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Job Relevant Information (JRI) dan Volatilitas Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. JAAI Volume 5 No.2.
- Milani, K. 1975. The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude : A Field Study. Accounting Review. Volume 50.
- Mulyadi. 1993. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyadi. 1997. Akuntansi Manajemen. Edisi 2. Yogyakarta : Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi.
- Peraturan Menteri Keuangan : No. 259/KMK/2008 tanggal 15 September 2008.
- Siregar, Vebyana. 2003. Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Informasi Job Relevant Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial di Lingkungan Pemerintah Yogyakarta. Yogyakarta : Tesis Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada.
- Sumarno, J. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. Jurnal Bisnis Strategi. Vol.14 no.2.
- Supriyono, RA. 1993. Akuntansi Manajemen I. Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan. Edisi I. Yogyakarta : BPFE UGM.

LAMPIRAN

Tabel 1
Nilai R-square

	R-square
PA	-
KM	0.590
JRI	0.058

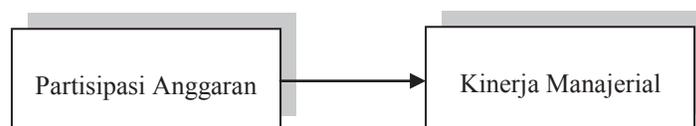
Sumber: Pengolahan data primer dengan PLS, 2011

Tabel 2
Result For Inner Weight

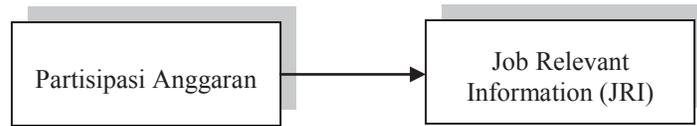
	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
PA -> KM	0.223	0.223	0.097	2.299
JRI -> KM	0.684	0.680	0.065	10.572
PA -> JRI	0.241	0.291	0.100	2.424

Sumber: Pengolahan data primer dengan PLS, 2011

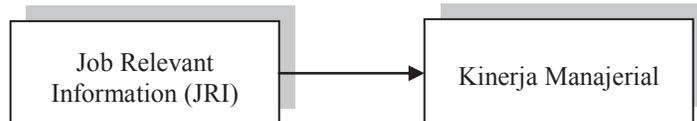
Gambar 1



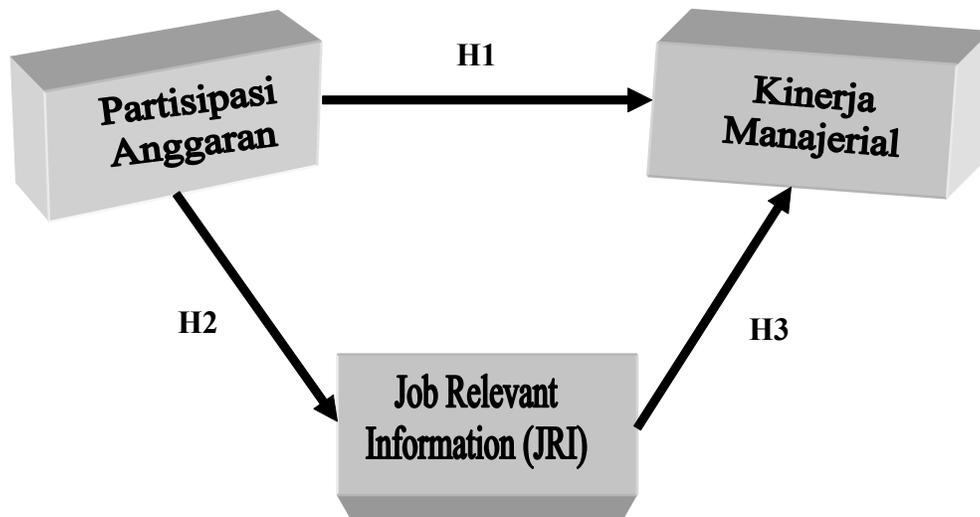
Gambar 2



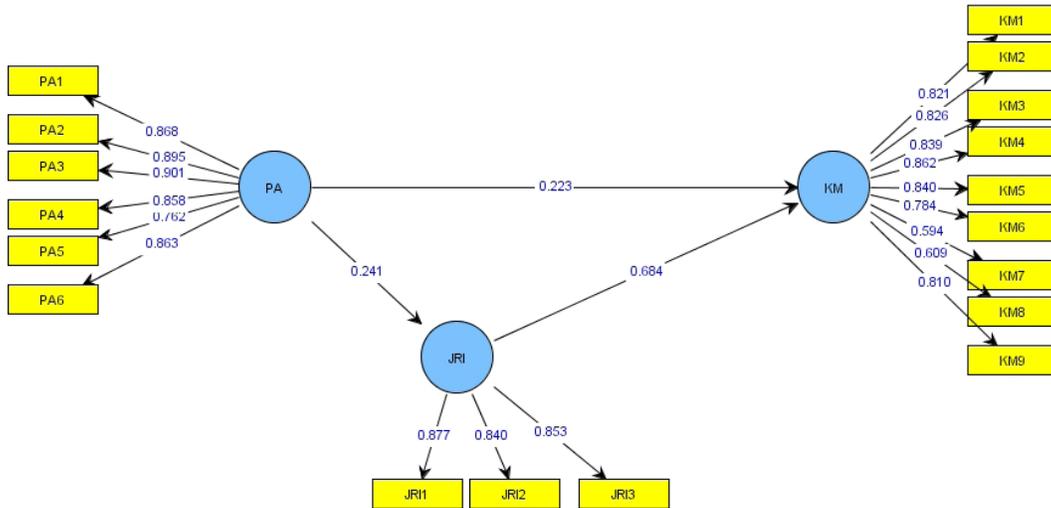
Gambar 3



Kerangka Penelitian



Gambar 1
Model Struktural
Model Peningkatan Kinerja Manajerial Melalui Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI)



Sumber: Pengolahan data primer dengan PLS, 2011

