

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN PERSEPSI  
INOVASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI DINAS-DINAS  
KABUPATEN BOJONEGORO**

*Nuril Aschab*

*Perum New Villa Bukit Sengkaling Blok C4-23 Landungsari Dau Malang*

*Email : [nurielaschab@gmail.com](mailto:nurielaschab@gmail.com)*

*HP. 085730086583/ 081333293063*

***Abstact** : This study aims to investigate the effect of budget participation on managerial performance to be moderated by perceptions of organizational commitment and innovation in public sector organizations. he study also examined whether the perception of organizational commitment and innovation are moderating variables of budgetary participation and managerial performance. The population in this study are all structural officers in district offices bojonegoro. And the sampling method is to make the whole population census as the study sample, with the criteria that have been determined.*

*This research data collection using questionnaire survey. The questionnaire submitted to 60 officials in departments structural bojonegoro, 53 questionnaires were returned duly completed and can be processed. The data collected were processed using multiple regression analysis, hypothesis testing using the test statistic f, t statistical test, and the coefficient of determination. To examine the effect of direct and indirect budgetary participation on performance is moderated manerial with organizational commitment and perceptions of innovation.*

*The results of this study indicate that the presence of a direct effect of budget participation on managerial performance. influence of organizational commitment on managerial performance, perceptions of innovation and influence on managerial performance, effect of budget participation on managerial performance with variable moderated by organizational commitment and perceptions of innovation*

**Keyword** : *Budget Participation, Managerial Performance, Organizational Commitment, Perceived Innovation, Public sector Organization*

Menurut Bastian (2006) kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Salah satu alat yang digunakan manajemen dalam melakukan perencanaan dan pengendalian jangka pendek dalam organisasi adalah anggaran.

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. Atasan/pemegang kuasa anggaran kurang mengetahui potensi dan hambatan yang dimiliki oleh bawahan/pelaksana anggaran sehingga memberikan target yang sangat menuntut dibandingkan dengan kemampuan bawahan/pelaksana anggaran. Oleh karena itu, entitas mulai menerapkan system penganggaran yang dapat menanggulangi masalah di atas yakni system penganggaran partisipatif (*participative budgeting*). Melalui sistem ini, bawahan/pelaksana anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut subbagiannya sehingga tercapai kesepakatan antara atasan/pemegang kuasa anggaran dan bawahan/pelaksana anggaran mengenai anggaran tersebut (Omposunggu dan Bawono, 2007).

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri.

Pendekatan partisipasi anggaran juga merupakan pendekatan penganggaran yang berfokus kepada upaya untuk meningkatkan inovasi para manajer sehingga dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Semakin tinggi partisipasi anggaran, maka akan semakin tinggi pula inovasi yang akan dihasilkan oleh manajer tersebut.

Persepsi inovasi manajer menggambarkan sejauh mana para manajer menganggap diri mereka inovatif. Para manajer akan lebih termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya ketika ide-ide mereka dihargai oleh organisasi. Hal tersebut akan meningkatkan inovasi-inovasi dalam pekerjaan mereka. Manajer yang memiliki persepsi inovasi yang tinggi akan memiliki kualitas kerja yang lebih baik pula.

Di Indonesia sendiri, penelitian mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada sektor swasta sudah banyak dilakukan diantaranya Sumarno (2005), Ghozali (2002, 2005), Riyadi (2000), Sardjito

(2005). Sedangkan penelitian terkait hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada sektor publik (pemerintah daerah) masih terbatas misalnya penelitian yang dilakukan Syafrudin (2010). Penelitian-penelitian tersebut menambah variabel-variabel lain yang diduga dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada organisasi sektor publik. Seperti penelitian-penelitian terdahulu, pada penelitian ini juga digunakan dua variabel *Moderating* yaitu komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Penelitian ini dilakukan di Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. Penelitian ini disusun dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel *Moderating* di dinas-dinas Kabupaten Bojonegoro”.

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut: Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan dimoderasi oleh variabel komitmen organisasi dan persepsi inovasi?. Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut: Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan dimoderasi oleh variabel komitmen organisasi dan persepsi inovasi

## **Metode**

Penelitian dilakukan di dinas-dinas pemerintah Kabupaten Bojonegoro. Penelitian ini meneliti pejabat struktural yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran 2014. Hal-hal yang menjadi bahan pertimbangan pemilihan lokasi penelitian ini adalah tersedianya data-data yang dibutuhkan untuk menunjang proses penelitian ini.

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Efferin (2008) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori, dan atau hipotesis-hipotesis melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dalam angka (*quantitative*). Dalam melaksanakan penelitian ini, data yang dipergunakan adalah data primer yang berupa kuisioner yang

dibagikan langsung atau dari sumber asli (tanpa perantara) di dinas-dinas kabupaten bojonegoro

Populasi adalah suatu kelompok dari elemen penelitian, dimana elemen adalah unit terkecil yang merupakan sumber dari data yang diperlukan (Mudrajat; 2003) Perbedaan-perbedaan itu disebabkan karena adanya nilai karakteristik yang berlainan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat struktural pada dinas-dinas Kabupaten Bojonegoro yang berjumlah 16 dinas yang berjumlah 80 orang. Seluruh populasi dijadikan sampel, untuk itu penelitian ini bersifat sensus. Kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Menduduki jabatan kepala dinas, kepala sub dinas/ kepala bagian/ kepala bidang, dan kepala subbagian/ kepala subbidang/ kepala seksi.
2. Individu terlibat dalam proses penyusunan anggaran/ APBD tahun 2014 di Pemerintah Daerah Kabupaten Bojonegoro.
3. Telah menduduki jabatan minimal tiga tahun

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik

1. Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini untuk memberikan gambaran atau deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian yaitu: partisipasi anggaran, komitmen organisasi, persepsi inovasi, dan kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan tabel distribusi frekuensi yang menunjukkan nilai rata-rata (mean), standar deviasi, maksimum, minimum, sum, *range*, *kurtosis*, dan *skewness* (Ghozali, 2006).
2. Uji kualitas data dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar tingkat konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrument penelitian. Pengujian terhadap kualitas data penelitian ini dapat dilakukan dengan uji validitas dan uji reabilitas
3. Uji asumsi klasik terhadap model regresi yang digunakan dalam penelitian dilakukan untuk menguji apakah model regresi tersebut baik atau tidak. Dalam penelitian ini, uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas.

Penelitian ini mengajukan tiga hipotesis, yaitu menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Dalam hal ini variable komitmen organisasi dan persepsi inovasi berperan sebagai variable moderating. Uji hipotesis ini dilakukan dengan 3 metode, uji statistik f, uji statistik t dan uji koefisien determinasi.

### Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini mengajukan lima hipotesis, yaitu menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial, menguji persepsi inovasi terhadap kinerja manajerial, menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Dalam hal ini variable komitmen organisasi dan persepsi inovasi berperan sebagai variable moderating.

#### 1. Uji Statistik F (Uji Simultan)

Uji F menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan ke dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Hasil perhitungan uji F adalah sebagai berikut:

#### Hasil Uji F (Simultan)

##### ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 506.338        | 5  | 101.268     | 11.457 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 601.068        | 68 | 8.839       |        |                   |
|       | Total      | 1107.405       | 73 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant),PA,KO,PI

b. Dependent Variable: KM

Dari perhitungan statistik uji F dapat diketahui bahwa nilai F adalah 11.457 dimana lebih besar dari 4 dengan nilai signifikan 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel partisipasi anggaran(PA),

komitmen organisasi(KO) dan persepsi linovasi(PI), berpengaruh signifikan secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja manajerial.

## 2. Uji T (Uji Parsial)

Tujuan pengujian ini adalah untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel independen secara individual dalam menjelaskan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011)

### Hasil Uji Statistik t

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | -93.674                     | 31.239     |                           | -2.999 | .004 |
|       | PA         | 4.848                       | 1.381      | 3.740                     | 3.512  | .001 |
|       | KO         | 1.709                       | 1.381      | 1.243                     | 1.237  | .020 |
|       | PI         | 3.134                       | 1.171      | 2.299                     | 2.676  | .009 |
|       | Moderat1   | -.062                       | .058       | -1.836                    | -1.064 | .031 |
|       | Moderat2   | -.122                       | .052       | -3.751                    | -2.332 | .023 |

a. Dependent Variable: KM

Berdasarkan hasil uji statistik t diatas, dapat diketahui arah beta regresi dan signifikansi. Terlihat bahwa variabel PA, KO, PI, Moderat1 dan Moderat2 berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Berikut ini dijelaskan hasil perhitungan uji t masing-masing variabel:

### 1. H<sub>1</sub>: pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

Hipotesis pertama mengenai variabel partisipasi anggaran diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 3.512 dengan nilai signifikansi PA adalah 0.001, dimana nilai ini lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel partisipasi

anggaran terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran (PA) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil yang positif ini menunjukkan bahwa peningkatan partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial pada dinas-dinas kabupaten bojonegoro.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa partisipasi anggaran(PA) berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial(KM), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H1) diterima.

2. H<sub>2</sub>: pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial

Hipotesis kedua mengenai variabel komitmen diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 1.237 dengan nilai signifikansi KO adalah 0.020, dimana nilai ini lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel komitmen organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran (PA) berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil yang signifikan ini menunjukkan bahwa peningkatan partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial pada dinas-dinas kabupaten bojonegoro.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa komitmen Organisasi (KO) berhubungan signifikan terhadap kinerja manajerial(KM), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H2) diterima.

3. H<sub>3</sub>: pengaruh persepsi inovasi terhadap kinerja manajerial

Hipotesis pertama mengenai variabel persepsi inovasi diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 2.676 dengan nilai signifikansi PA adalah 0.009, dimana nilai ini lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel partisipasi anggaran

terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran (PA) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil yang positif ini menunjukkan bahwa peningkatan partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial pada dinas-dinas kabupaten bojonegoro.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa persepsi inovasi (PI) berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial(KM), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H3) diterima.

4. H<sub>2</sub>: pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan dimoderasi oleh komitmen organisasi

Hipotesis kedua mengenai variabel komitmen organisasi yang memoderasi(Moderat1) variabel partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dapat diketahui bahwa nilai t hitung sebesar -2.332 dengan nilai signifikan 0.023 yang lebih kecil dari  $\alpha=0.05$ , berarti hipotesis yang diajukan diterima, hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi adalah variabel yang memoderasi variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil yang signifikan ini menunjukkan bahwa peningkatan partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial dengan dimoderasi oleh variabel komitmen organisasi pada dinas-dinas kabupaten bojonegoro.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel moderating dari partisipasi anggaran(PA) dan kinerja manajerial, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H4) diterima.

5. H<sub>3</sub>: pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan dimoderasi oleh persepsi inovasi

Hipotesis ketiga mengenai variabel persepsi inovasi yang memoderasi (Moderat2) variabel partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dapat diketahui bahwa nilai t hitung sebesar -1.064 dengan nilai signifikan 0.031 yang lebih kecil dari  $\alpha=0.05$ , berarti hipotesis yang diajukan diterima, hal ini menunjukkan bahwa variabel persepsi inovasi adalah variabel yang memoderasi variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil yang signifikan ini menunjukkan bahwa peningkatan partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial dengan dimoderasi oleh variabel persepsi inovasi pada dinas-dinas kabupaten bojonegoro.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa persepsi inovasi merupakan variabel moderating dari partisipasi anggaran (PA) dan kinerja manajerial, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H<sub>5</sub>) diterima.

### 3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel kinerja manajerial. Nilai koefisien determinasi antara 0 dan 1. Nilai  $R^2$  yang mendekati satu berarti variabel independen penelitian memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel kinerja manajerial. Hasil koefisien determinasi dapat dilihat dalam tabel 4.7 sebagai berikut:

## Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .676 <sup>a</sup> | .457     | .417              | 2.97308                    |

a. Predictors: (Constant), Moderat2, KO, PI, PA, Moderat1

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Oleh karena itu, dianjurkan untuk menggunakan nilai Adjusted  $R^2$  pada saat mengevaluasi model regresi terbaik (Ghozali, 2006). Dari tabel koefisien determinasi di atas, dapat dilihat bahwa angka koefisien korelasi (R) sebesar 0,676. Hal ini berarti bahwa hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen sebesar 67%. Dari angka tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen cukup kuat. Besarnya Adjusted R Square ( $R^2$ ) adalah 0,457. Hasil perhitungan statistik ini berarti bahwa kemampuan variabel independen dalam menerangkan variasi perubahan variabel dependen sebesar 45%, sedangkan sisanya sebesar 55% (100%-45%) diterangkan oleh faktor-faktor lain di luar model regresi yang dianalisis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an al Karim dan terjemahan
- Anthony dan Govindarajan. 2005. *Manajemen Control System*. Edisi 11, buku 2, Jakarta . Salemba Empat
- Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Edisi pertama. Yogyakarta.BPFE-Yogyakarta
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Blocher, Edward J chen, Kung H. Cokins, Gary dan Thomas W. Lin, 2007. *Cost manajemen Manajemen Biaya*. Jakarta. Salemba Empat.
- Boedijoewono, Noegroho. *Pengantar Statistika Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta. UPP STIM YKPN
- Bronell, P. and McInnes, M. 1986. "*Budgetary Participation, motivation, and manajerial* Supranto, J. 2000. *Statistik Teori dan Aplikasi*, Edisi Enam. Jakarta: Erlangga
- Diana, Ilfi Nur. 2008. *Hadis-hadis Ekonomi*. Malang : Penerbit Universitas Islam Negeri-Malang Press.
- Deddi Noerdiawan. 2007. *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fibrianti, Diana. 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Desentralisasi, Komitmen organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintahan Kota Surabaya*. Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi Vol. 1 No. 1
- Efferin, Sujoko dkk. 2008. *Metode Penelitian Akuntansi :Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogjakarta: Graha Ilmu.
- Gozhali, I. dan R. Y. Fahrianta. 2002. "*Pengaruh Tidak Langsung Sistem Penganggaran terhadap performance*". *The Accounting Review*, Vol. 61, No. 4
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit-UNDIP
- Handoko, Hani. 2003. *Manajemen* . BPFE Yogyakarta.

- Hansen, Don R. dan Marryane M. Mowen. 2004. *Akuntansi Manajemen*, Edisi tujuh. Jakarta: Salemba Empat
- Hansen dan Mowen, 2004. *Manajemen Accounting*. Jakarta. Salemba empat.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan ekonomi*. Jakarta. Erlangga
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Mattola, Ridwan. 2011. *Pengaruh Partisipasi anggaran terhadap Kinerja dengan Locus of Control Sebagai Variabel Moderating*. Makasar
- Munandar, M. 2001. *Budgeting: Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFY-YOGYAKARTA
- Mursyid, Raisyah. 2011. *Pengaruh Partisipasi anggaran, komitmen organisasi, teknologi informasi terhadap kinerja manajerial*. UIN Syarif Hidayatullah. Jakarta.
- Nordiawan, Deddi. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta. Salemba Empat
- Nurchayani, Kunwaviyah. 2010. *Pengaruh Partisipasi terhadap Kinerja Manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variable Intervening*. Semarang
- Octavia, Diah. 2009. *Pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan*. Medan
- Ompusunggu, K.B. dan I.R. Bawono. 2007. "Pengaruh Partisipasi Anggaran dan *Job Relevant Information (JRI)* terhadap Informasi Asimetris". *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik*, Vol. 08, No. 01, Februari 2007
- Ramadhani dan Nasution. 2009. "Pengaruh partisipasi anggaran terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban dengan motivasi sebagai variabel mediating". *tidak dipublikasikan*. Faculty of Economic, University of Sumatra Utara.
- Riyadi, Slamet. 2000. "Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai variable Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja

*Manajerial*". *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 2, No. 2, Juli 2000.

Sardjito, Bambang. 2005. "Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajer". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 6, No. 1, Januari 2005

Siwi Nugrahani, Tri. 2012. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Manajerial*. Univ. PGRI Yogyakarta

Suadi, Arief, 1997. *Sistem Pengendalian Manajemen* . Yogyakarta . BPFE YOGYAKARTA.

Subramaniam, N. and Ashkanasy, N.M. 2001. "The effect of organizational culture perceptions between budgetary participation and manajerial jobrelated outcomes". *Australian Journal of Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 35-55

Subramaniam, N. and Mia, L. 2001. "The effect of organizational commitment:the role of perception of equity". *Advances on Accounting Behavioural Research*, Vol. 4

Sumarno, J. 2005. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial". *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol. 14, no. 2, Desember 2005

Supranto, J. 2000. *Statistik Teori dan Aplikasi*, Edisi Enam. Jakarta: Erlangga

Wihafina Hafiz, Frisilia. 2007. *Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Cakra Compact Aluminium Industries Medan*. Medan

Wirjono, Endang Raino dan Agus Budi Raharjo. 2007. *Pengaruh Karakteristik personalitas manajer terhadap Hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial*. *Jurnal kinerja volume 11, no.1 th 2007*; Hal 50-56