# PENGARUH HUBUNGAN PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI EMPIRIS PADA MANULIFE FINANCIAL INDONESIA).

Denny Asmas[1]

***Abstract***

*This research was conducted to find out the influence of managerial performance against budget participation, the influence of participation in managerial performance increase budget through organizational commitment, the influence of organizational commitment on performance of managerial, as well as to know the influence of the participation of the budget and organizational commitment affect managerial performance on PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia or Manulife Financial simultaneously*

*In collecting research data using the intrument research. Intrument research made by the researchers tested the validity and reabilitasnya. Instrument can be kuestionerresearch, observation and interview. The data collected was analyzed further by using statistical analysis of deskriftif and inferensial statistical analysis of Researchers using inferensial because research conducted on random samples taken from a population.*

*The results of hypothesis testing of research it can be concluded that the partial Participation in budget, a budget with participation of organizational commitment as avariable interveningnya, influential organization significant positive Commitment towards managerial performance at manulife financial. Simultaneously, participation and commitment of the Organization's budget a significant positive effect on performance in managerial Manulife Financial with proven significant values 0.000 is uji_F α <.*

*Keywords: participation budget, organizational commitment and managerial performance*

## PENDAHULUAN

Dalam penganggaran berbasis kinerja, suatu anggaran disusun berdasarkan partisipasi aktif unit-unit organisasi mulai level bawah sampai atas dalam menyampaikan target anggaran dan kinerja yang disusun. Dengan adanya keikutsertaaan bawahan/pelaksana anggaran dalam penentuan anggaran, maka diharapkan akan didapat keputusan yang lebih realistis sehingga tercipta keselarasan tujuan organisasi. Partisipasi anggaran dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Anggaran memiliki fungsi sebagai penilaian kinerja (Mardiasmo,2004), tercapainya target anggaran yang telah ditetapkan mengindikasikan adanya kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya.

Peningkatan komitmen organisasi didalam Manulife Financial diharapkan dapat menjadi salah satu upaya meningkatkan kepuasan karyawan dan akan berimplikasi pada kinerja. Organisasi yang mampu menumbuh kembangkan komitmen SDM yang dimiliki biasanya akan mampu mendayagunakan potensi kerja sumberdaya yang dimiliki secara maksimum. Penelitian ini

[1] Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari

menggunakan variabel partisipasi anggaran, kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Alasan dipilihnya variabel partisipasi anggaran adalah variabel partisipasi anggaran mempunyai fungsi sebagai pedoman untuk memotivasi kinerja manajerial dan anggota organisasi serta anggaran menjadi alat untuk koordinasi dan komunikasi didalam kinerja manajerial antara atasan dengan bawahan. Alasan dipilihnya komitmen organisasi sebagai variabel intervening adalah karena komitmen organisasi merupakan ikatan keterkaitan individu dengan organisasi ditempatnya bekerja.

Secara konstruk, komitmen organisasional dipandang sebagai konstruk unidimensi. Namun demikian, dalam perkembangannya berbagai fakta lanjutan menunjukkan bahwa individu mengembangkan komitmen organisasi melalui berbagai dimensi. Studi-studi awal yang dilakukan oleh Meyer dan Allen (1984) menunjukkan adanya sifat multidimensi dari konstruk komitmen organisasional, Setiawan dan Ghozali (2005). Meyer dan Allen (1991) mengingatkan bahwa seluruh bentuk komitmen adalah tidak sama dan apabila organisasi bermaksud mempertahankan pegawainya dengan menguatkan level organisasional, maka eksistensi komitmen harus disadari adanya perbedaan bentuk-bentuk komitmen.

Didalam sebuah industri asuransi jiwa, pada umumnya mempunyai sistem kerja yang unik yang tidak sama dengan organisasi perusahaan lainnya. PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia yang seterusnya disebut dengan Manulife Financial memperlakukan agen-agennya sebagai mitra kerja. Seorang agen tidak mendapatkan gaji tetap akan tetapi akan mendapatkan komisi dan bonus sesuai dengan kinerjanya. Semakin banyak produksi seorang agen semakin banyak mendapatkan komisi dan bonus, begitu sebaliknya atau dengan kata lain pendapatan agen tergantung dari produktifitasnya dan tidak ada batasan atas pendapatannya tersebut.

## METODOLOGI

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kepala cabang Manulife Financial yang berjumlah 150 cabang di Indonesia. Kepala cabang dipilih sebagai sampel penelitian karena memiliki pelimpahan wewenang serta diikutsertakan dalam proses penyusunan anggaran.

Data dalam penelitian ini merupakan data primer dengan memberikan kuisioner yang dikumpulkan melalui email *(email survey) dan contact person*. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan kriteria sampel yang dipilih adalah: kepala cabang Manulife Financial. Kepala cabang dipilih sebagai sampel penelitian karena memiliki pelimpahan wewenang serta diikutsertakan dalam proses penyusunan anggaran.

Adapun rumus regresi sesuai model dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. **Model Regresi Linier Sederhana**.
   Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial (hipotesis 1).

Adapun rumusnya adalah sebagai berikut :

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + e$ ..... (1)

**2. Model Regresi Linier Berganda**.

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh dua atau lebih variabel independenterhadap variabel dependen (Santoso, 2000), yaitu:

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + e$ .....(2)

a. Untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening (hipotesis2).

b. Untuk menguji pengaruh komitmen organisasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja manajerial (hipotesis 3).

$Y = \beta_0 + \beta_2 X_2 + e$ .....(3)

c. Untuk menguji secara simultan pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manjerial dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja manajerial (hipotesis 4).

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_1 X_2 + e$ .....(4)

Keterangan :
Y = Kinerja manajerial
$X_1$ = Partisipasi anggaran
$X_2$ = Komitmen Organisasi
$X_1X_2$ = Interaksi antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi
β0 = Konstanta
$\beta_{1-4}$ = Koefisien regresi
e = Standar error

**Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan dengan mencari koofisien determinasi dan melakukan Uji F, Uji t serta melakukan analisis regresi sederhana untuk menjelaskan hubungan antara kedua variabel yang diuji.

**1. Uji t-statistik**

Uji keberartian koefisien (bi) dilakukan dengan statistik-t. Hal ini digunakan untuk menguji koefisien regresi secara parsial dari variabel independennya, sebagai berikut :

$H_0$ : β1 s/d 3 = 0 dan Hi : β1 s/d 3 ≠ 0

Artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel independen Xi terhadap variabel dependen (Y).

Nilai t-hitung dapat dicari dengan rumus:

$$t_{hitung} = \frac{\text{Koefisien regresi } (b_i)}{\text{Standar error } b_i \text{ (Se)}}$$

Jika t-hitung > t-tabel (α, n-k-l), maka $H_0$ ditolak; dan

Jika t-hitung < t-tabel (α, n-k-l), maka $H_0$ diterima.

**2. Uji F-statistik**

Hipotesis ini dirumuskan sebagai berikut :

$H_0 : \rho = 0$

$Hi : \rho \neq 0$

Artinya terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama dari variabel independen (Xi) terdapat variabel dependen (Y).

Nilai F-hitung dapat dicari dengan rumus:

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2)/(N - K)}$$

Jika F-hitung > F-tabel (α, k-1, n-l), maka H0 ditolak; dan Jika F-hitung < F-tabel (α, k-l, n-k), maka $H_0$ diterima. Untuk menguji dominasi variabel independen (Xi) terhadap variabel dependen (Y) dilakukan dengan melihat pada koefisien beta standar.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah jumlah kuesioner yang terkumpul sebanyak 139 eksemplar dari total 150 eksemplar yang disampaikan, terdapat 16 kuestioner yang tidak lengkap, dengan demikian jumlah quesioner yang dapat diolah sebanyak 123 eksemplar (82,00%).

Berdasarkan lampiran rekapitulasi data responden khusus dari hasil perhitungan sebagai berikut :

1. Partisipasi anggaran yang dikelola PT. Asuransi Jiwa Manulife Indonesia yang **dinilai oleh respoden secara kualitatif** adalah **Separuh** dinilai sebesar 3,8130 dibulatkan 3,81. Indikator tertinggi yang mempengaruhi partisipasi anggaran yang dikelola PT. Asuransi Jiwa Manulife Indonesia adalah **Prakarsa dalam diskusi penyusunan anggaran** yaitu bernilai rata-rata 3,97, sedangkan indikator yang dinilai paling rendah adalah pengaruh usulan dan pemikiran terhadap anggaran akhir yaitu bernilai rata-rata 3,59.
2. Komitmen organisasi yang dikelola PT. Asuransi Jiwa Manulife Indonesia yang **dinilai oleh respoden secara kualitatif** adalah **Netral** dinilai sebesar 3,6942 dibulatkan 3,69. Indikator tertinggi yang mempengaruhi komitmen organisasi yang dikelola PT. Asuransi Jiwa Manulife Indonesia adalah **Keinginan menghabiskan sisa karir di perusahaan** yaitu bernilai rata-rata 4,10, sedangkan indikator yang dinilai paling rendah adalah Merasa sangat rugi jika keluar dari perusahaan ini yaitu bernilai rata-rata 3,47.
3. Kinerja manajerial yang dikelola PT. Asuransi Jiwa Manulife Indonesia yang **dinilai oleh respoden secara kualitatif** adalah **Tinggi** dinilai sebesar 3,9138 dibulatkan 3,91. Indikator tertinggi yang mempengaruhi kinerja manajerial yang dikelola PT. Asuransi Jiwa Manulife Indonesia adalah **kinerja secara keseluruhan disesuaikan target** yaitu bernilai rata-rata 4,34, sedangkan indikator yang dinilai paling rendah adalah Kinerja dalam mengevaluasi kinerja karyawan secara keseluruhan yaitu bernilai rata-rata 3,37.

Selanjutnya diketahui hasil pengujian yaitu sebagai berikut :

**1. Uji Validasi dan Reliabilitas**

Berdasarkan pengukuran dari nilai *Corrected Item-Total Correlation* ditemukan bahwa

validitas data sampel kualitas Partisipasi Penganggaran, Kinerja Manajerial dan Komitmen Organisasi PT. Asuransi Jiwa Manulife Indonesia adalah valid dengan nilai *Corrected Item-Total Correlation* diatas 0,30 yaitu masing-masing variable yang digunakan menunjukan nilai yaitu kinerja manajerial mencapai angka 0,910, partisipasi anggaran mencapai angka 0,732, Komitmen organisasi mencapai angka 0,721.

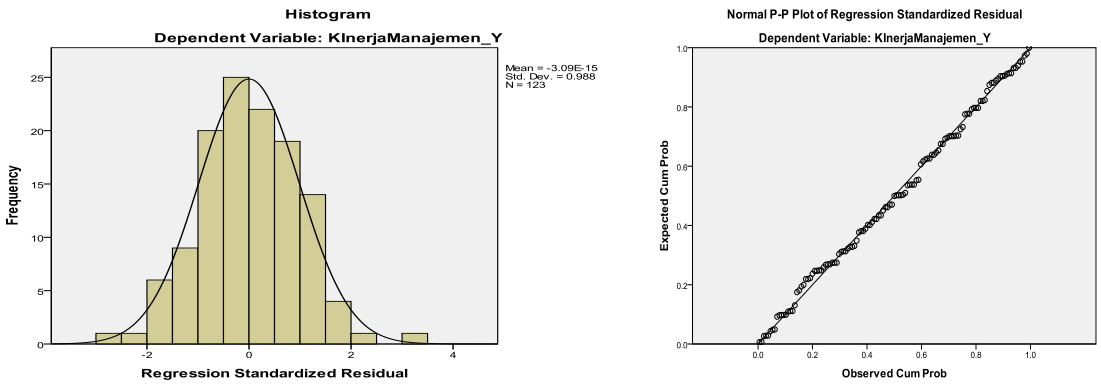
Dari hasil perhitungan, diketahui bahwa data sampel tentang Partisipasi Penganggaran, Kinerja Manajerial dan Komitmen Organisasi PT. Asuransi Jiwa Manulife Indonesia adalah Reliabel (handal) yang ditunjukan dengan keofisien *alpha cronbach* sebesar 0,885 > 0,6. Diketahui bahwa data yang dijadikan sampel dapat digunakan dengan baik karena nilai cronbach's alphanya 0,885 lebih besar dari 0,6 sesuai ketentuan.

**2. Uji Asumsi Klasik**

a. Pengujian Normalitas

Dari output grafik histogram terlihat bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi yang mendekati normal. Sedangkan dalam normal probability plot terlihat bahwa plot atau garis yang menggambarkan data mengikuti garis diagonalnya, sehingga model regresi dapat dipakai karena memenuhi syarat normalitas.

**Gambar 1**
**Pengujian Normalitas**




b. Pengujian Gejala Multikolinearitas

Cooper dan Emory (1991) menegaskan bahwa jika koefisien korelasi diantara variabel independen lebih besar atau sama dengan 0,8, berarti terdapat gejala multikolinearitas pada model yang dikembangkan. Analisis multikolinearitas dapat dilakukan dengan cara menganalisis matriks korelasi variabel-variabel bebas, selain itu adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Hasil output nilai masing-masing tolerance variable Partisipasi anggran, komitmen organisasi dan kepuasan kerja adalah 0,489, 0,497 dan 0,403 < 0,8 dan nilai VIF yaitu 2,045, 2,012 dan 2,484 <

10, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada gejala multikolinearitas dalam model regresi yang digunakan.

c. Pengujian Gejala Autokorelasi

Berdasarkan kriteria pengujian ini maka dapat dinyatakan bahwa problem autokorelasi tidak muncul dalam model regresi yang digunakan dalam penelitian ini karena nilai statistik Durbin-Watson adalah 1,712 berada diposisi antara 1,55 hingga 2,46 yang manyatakan tidak ada autokorelasi.

**Tabel 1**
**Pengujian Autokorelasi**
Model Summary[b]

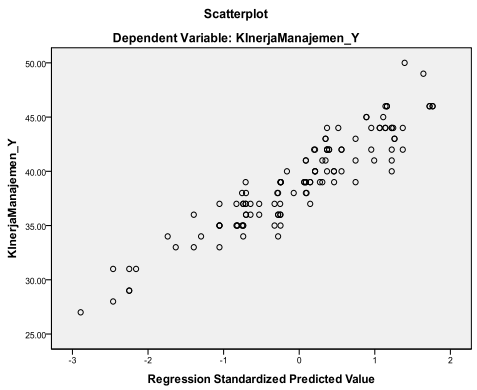
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | .929[a] | .863 | .860 | 1.64116 | 1.712 |

a. Predictors: (Constant), KK_X3, KO_X2, PA_X1
b. Dependent Variable: KInerjaManajemen_Y

d. Pengujian Gejala Heteroskedastisitas

Dengan melihat grafik scatterplot diatas, terlihat titik-titik menyebar secara acak, serta tersebar baik diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu y. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada gejala heteroskedastisitas pada model regresi.

**Gambar 2**




**3. Analisis Statistik**

a. Persamaan Regresi

**Tabel 2 Analisis Regresi Berganda Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial**

| Model | | Unstandardized Coefficients B | Unstandardized Coefficients Std. Error | Standardized Coefficients Beta | t | Sig. | Collinearity Statistics Tolerance | Collinearity Statistics VIF |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | (Constant) | 5.188 | 1.613 | | 3.217 | .002 | | |
| | PA_X1 | .304 | .109 | .136 | 2.797 | .006 | .489 | 2.045 |
| | KO_X2 | .131 | .059 | .106 | 2.199 | .030 | .497 | 2.012 |
| | KK_X3 | .626 | .045 | .752 | 14.069 | .000 | .403 | 2.484 |

a. Predictors: (Constant), KK_X3, KO_X2, PA_X1
b. Dependent Variable: KInerjaManajerial_Y

Dari tabel diketahui bahwa bentuk persamaan regresinya adalah :

$$\mathbf{Y = 5{,}188 + 0{,}304\ X_1 + 0{,}131\ X_2 + 0{,}626\ X_3}$$

Dari persamaan hasil regresi dapat diketahui bahwa Variabel Konstanta dari regresi mempunyai koefisien sebesar 5,188 tanda positif pada nilai konstanta ini bila diinterpretasikan secara bebas bisa mengandung arti bahwa secara rata-rata kinerja manajerial sudah terbentuk sebesar 5,188 poin pada kondisi variabel bebas yang mempengaruhinya tidak ada. Perubahan variabel independen Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan kinerja manajerial yaitu bila terdapat perubahan 1 poin pada variabel partisipasi anggaran akan menyebabkan perubahan pada variabel atau faktor kinerja manajerial Manulife Financial sebesar 0,304. Perubahan variabel independen Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan kinerja manajerial yaitu bila terdapat perubahan 1 poin pada variabel komitmen organisasi akan menyebabkan perubahan pada variabel atau faktor kinerja manajerial Manulife Financial sebesar 0.131.

b. Nilai Determinasi

Seperti yang ditunjukan oleh table 2 diatas, diketahui nilai Determinasi (R Square atau $R^2$) sebesar 0,860 atau 86 % menunjukan bahwa hanya 86% variable bebas mampu menjelaskan hubungannya dengan variable terikat sedangkan sisa 14% adalah ditentukan oleh variable independen lainnya diluar model atau persamaan ini. Koefisien determinasi yang besar menunjukan bahwa variable independen telah mampu menjelaskan hubungannya dengan variable dependen. Hal ini juga dibuktikan dengan nilai signifikansi F-Change adalah 0,000 ternyata lebih kecil dari nilai signifikansi pada α 0,05.

**4. Pengujian Hipotesis**

a. Pengujian Secara Parsial (Uji-t)

1) Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Model yang diperoleh untuk menunjukkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap Kinerja Manajerial adalah Persamaan Regresi berikut ini :

$$\mathbf{Y_1 = 8{,}352 + \underline{1{,}615\ X}}$$

Persamaan ini juga menjelaskan bahwa koefisien regresi pada variable bebas yaitu variable partisipasi anggaran bernilai positif berarti bahwa hubungan antara variable bebas (Partisipasi anggaran) terhadap variable

terikat (Kinerja Manjerial) adalah positif dan signifikan yang ditunjukan oleh nilai signifikansi sig 0,006 < 0,05 dimana 0,05 merupakan signifikansi nilai α yang diyakini memberikan kepercayaan terhadap data mencapai 95%. Dengan demikian berarti Partisipasi Anggaran berpengaruh Positif signifikan terhadap kinerja manajerial pada Manulife Financial, sehingga hipotesis 1 terbukti atau diterima.

2) Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening

Model yang diperoleh untuk menunjukkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap Kinerja manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel *intervening* adalah Persamaan Regresi berikut ini :

$$\mathbf{Y = 1{,}810 - 0{,}005\ X_1 + \underline{1{,}049\ X_1X_2}}$$

Koefisien regresi pada variabel partisipasi anggaran yang berinteraksi dengan variabel komitmen organisasi adalah bernilai positif yang berarti bahwa hubungan antara variable bebas (Partisipasi anggaran) terhadap variabel terikat (Kinerja Manajerial) dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* adalah positif dan signifikan karena nilai signifikansi $X_1X_2$ sig 0,000 < 0.05. Dengan demikian berarti Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variable interveningnya pada Manulife Financial, dimana setiap terjadi perubahan peningkatan pada partisipasi anggaran yang berinteraksi dengan komitmen organisasi akan berdampak terjadi pula peningkatan manajerial. Sehingga hipotesis 2 yang menyatakan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh Positif terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening, terbukti atau diterima.

3) Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Model yang diperoleh untuk menunjukkan pengaruh Komitmen organisasi terhadap Kinerja manajerial adalah Persamaan Regresi :

$$\mathbf{Y = 10{,}212 + \underline{0{,}870\ X_2}}$$

Koefisien regresi pada variable komitmen organisasi bernilai positif yang berarti bahwa hubungan antara variable bebas komitmen organisasi terhadap variable terikat Kinerja Manajerial adalah positif dan signifikan karena nilai signifikansi sig 0,000 < 0,05. Dengan

demikian berarti komitmen organisasi berpengaruh Positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada Manulife Financial, sehingga hipotesis 3 terbukti atau diterima.

b. Pengujian Secara Simultan (Uji-F)

Berdasarkan tabel 3 diatas diketahui persamaan regresi adalah:

$$\mathbf{Y = 5{,}188 + \underline{0{,}304\ X_1 + 0{,}131\ X_2 + 0{,}626\ X_3}}$$

dan dengan data yang sama diperoleh hasil pengolah Program SPSS untuk uji-F (simultan) adalah sebagai berikut :

**Tabel 3**
**Uji Hipotesis Simultan (Uji-F)**
**Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial**

ANOVA[b]

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 2022.134 | 3 | 674.045 | 250.256 | .000[a] |
| | Residual | 320.516 | 119 | 2.693 | | |
| | Total | 2342.650 | 122 | | | |

a. Predictors: (Constant), KK_X3, KO_X2, PA_X1
b. Dependent Variable: KInerjaManajerial_Y

Model yang diperoleh bahwa partisipasi anggaran dan komitmen organisasi secara serentak (simultan) berpengaruh Positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di Manulife Financial terbukti dengan nilai signifikan Uji_F adalah 0,000 < 0,05. Dengan demikian diketahui bahwa setiap perubahan nilai yang terjadi pada setiap variable bebas baik variable partisipasi anggaran dan komitmen organisasi, mempengaruhi secara positif terhadap perubahan variable kinerja manjerial pada perusahaan Manulife Financial (PT. Asuransi Manulife Indonesia).

**SIMPULAN**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dari penelitian dapat disimpulkan hal-hal berikut ini :

1. Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada Manulife Financial, sehingga hipotesis 1 terbukti dan untuk meningkatkan kinerja manajerial dapat dilakukan dengan meningkatkan partisipasi anggaran.
2. Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variable interveningnya pada Manulife Financial,

sehingga hipotesis 2 terbukti atau diterima.

3. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada Manulife Financial, sehingga hipotesis 3 terbukti.
4. Partisipasi anggaran dan komitmen organisasi secara serentak (simultan) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial di Manulife Financial terbukti

## DAFTAR PUSTAKA


Al Rasyid, Harun. (1993). *Teknik Penarikan Sampel* dan Penyusunan Skala. Bandung: Program Pascasarjana Universitas Padjadjara

Ardianto, Yogi (2008). Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja, job Relevant Information dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating. Tesis Program Studi Magister Sains Akuntansi. Universitas Diponegoro. Semarang.

Dajan, Anto. (1996). ”Pengantar Metode Statistik”. Jilid II LP3ES. Jakarta.

Gibson, J.L, Ivancevich dan Donnely, JM, (2000).” *Organization : Behavior Stucture,Processes*”, Irwin; McGraw-hill.

Govindarajan V, (1986). “Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance”. Universalistic and Contigency Perspective. Decision Sciences 17. pp. 496-516.

Hansen Dan Mowen. (2001). ”Akuntansi Manajemen**”**. Salemba Empat. Jakarta.

Henry, Simamora. (1999). ”Akuntansi Manajemen**”**. Salemba Empat. Jakarta.

Ghozali, Imam dan Yusfaningrum, Kusnasriyanti. (2005). ”Analisis Pengaruh PartisipasiAnggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran danJob Relevant Information (JRI) sebagai Variabel Intervening” (Penelitianterhadap Perusahaan Manufaktur di Indonesia), SNA VIII, Solo..

Ghozali, Imam. (2001). ”Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS”. BadanPenerbit-Undip. Semarang.

Ikhsan, Arfan & Ishak, Muhammad (2008).*Akuntansi Keperilakuan*. Cetakan ketiga. Jakarta: Penerbit Salemba empat.

Mulyadi. (1997). **“**Akuntansi Manajemen”. Edisi 2, Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi. Yogyakarta.

Mulyadi dan John, S, (2000). ”Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen”. Penerbit Aditya Media. Yogyakarta.

Munandar. (2001)**.”** Budgeting; Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, dan Pengawasan Kerja”, BPFE, Yogyakarta.

Nur Indriantoro dan Supomo, Bambang. (2002). Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen, BPFE, Yogyakarta.

Sugiyono, (2012). Metode Penelitian Kuantitatif

Kualitatif dan R&D, Penerbit Alfabeta, Bandung

Supriyono R.A.. (2006). "Pengaruh Usia, Keinginan Sosial, Kecukupan Anggaran, dan Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajer Di Indonesia". Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia. Vol 21. No 1 pp 1-21.

Ritonga, Panangaran (2008). Pengaruh Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial pada PDAM Tirtanadi Propinsi Sumatera Utara. Tesis Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.

Riyanto L. S, Bambang, (2001). "*Alternative Approach to Examining a Contigency Model in Accounting Research : A Comparation*", Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen, Ekonomi, Vol. 1. No. 1, Februari: 1 -12.

Rudhianto, Hermawan (2010). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja. Tesis Magister Akuntansi Universitas Sebelas Maret, Surakarta.

Singgih, Santosa. (2000) ." Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS". Gramedia. Jakarta

Sumarno, J. (2005). "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial." *Simposium Nasional Akuntansi VIII Solo*.

Sutrisno, Hadi. (1996). "Seri Program Statistik". Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.

Umar, Husein. (2004)." Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis"**.** RajawaliPers. Jakarta.

Usmara, (2003), "*Hanbook Of Organization* : Kajian dan Teori Organisasi". Penerbit Amara Book, Yogyakarta.