

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP HUBUNGAN PARTISIPASI ANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL**
(Studi Empiris di RSI Sultan Agung Semarang)

Yan Ardianto,¹ Ken Wirastuti², Sri Berdi Karyati³

¹Kabag Mobilisasi Dana

²Direktur Pendidikan Rumah Sakit Islam Sultan Agung.

³Manajer Penelitian Pengembangan Rumah Sakit Islam Sultan Agung.

Abstrak

Kinerja manajerial adalah pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti: standar, target atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial termasuk faktor partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, serta untuk menguji komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderator dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial (Studi Empiris pada RSI Sultan Agung). Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah manajer tingkat rendah hingga manajer puncak dari 91 responden, dengan teknik sampling Sensus. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan Analisis Moderasi Regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan. Sementara komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan tidak mampu memoderasi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Kata kunci: Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan

PENDAHULUAN

Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas perusahaan. Mulyadi (2001) menyatakan bahwa kinerja manajerial dapat disebut sebagai 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. Kinerja manajerial adalah kemampuan manajerial saat menjalankan fungsi manajemen (Mahoney, 1965).

Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor kunci untuk mengembangkan organisasi agar lebih efektif dan efisien. Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja suatu organisasi dengan

melakukan pengendalian dalam hal pengarahan dan pengendalian individu yang terlibat dalam organisasi. Partisipasi dalam penyusunan anggaran terjadi apabila adanya keterlibatan dan tingkat pengaruh yang dirasakan oleh individu . Dengan melakukan pengukuran kinerja maka dapat memastikan apakah pengambilan keputusan dilakukan secara tepat dan objektif (Faizah:2010).

Kinerja manajerial dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan berorientasi tugas, gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dan sebagainya. Dari beberapa hasil penelitian terdahulu, terbukti bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran lebih banyak diteliti pengaruhnya terhadap kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan anggaran mempunyai dampak langsung terhadap manusia terutama bagi yang terlibat didalam penyusunan anggaran (Siegel dan Marconi, 1989).

Adanya keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran yang biasa disebut dengan penyusunan anggaran secara partisipatif maka kinerja manajerial akan lebih meningkat (Milani, 1975).

Perencanaan anggaran di RSI Sultan Agung menggunakan anggaran berbasis kinerja, dengan sistem Bottom Up. Kinerja manajerial dinilai secara periodik, dan dievaluasi setiap trimester berdasarkan capaian KPI (Key Performance Indikator) yang disusun saat perencanaan anggaran, sedangkan di capaian standar mutu unit semester pertama tahun 2017 baru 60 % yang sudah mencapai target, sedangkan 40 % belum, padahal dalam mencapai target semua level manajer harus bisa melaksanakan fungsinya yaitu: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan. Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini berusaha menguji teori sebelumnya dengan obyek penelitian yang berbeda dengan topik sama dengan judul penelitian, " PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL " dengan melakukan Studi Empiris pada Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang.

METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian Kausal Komparatif.
Definisi Operasional adalah sebagai berikut :

- a. Kinerja Manajerial ; Kinerja manajerial diukur meliputi tujuh bidang aktivitas manajemen, yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi pada RSI Sultan Agung Semarang. Setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dengan memilih skala satu sampai sembilan. Skala 1 sampai 3 untuk kinerja di bawah rata-rata, 4 sampai dengan 6 untuk kinerja rata-rata, dan 7 sampai dengan 9 untuk kinerja di atas rata-rata.
- b. Partisipasi ; Partisipasi dalam penyusunan anggaran berkaitan dengan seberapa jauh

- Anggaran keterlibatan manajer dan seberapa besar pengaruh manajer dalam menentukan atau menyusun anggaran, baik secara periodik maupun tahunan. Ada enam item yang digunakan untuk mengukur partisipasi dengan menggunakan skala tujuh poin, skor rendah (poin 7) menunjukkan partisipasi rendah, sedangkan skor tinggi (poin 1) menunjukkan partisipasi tinggi.
- c. Komitmen Organisasi ; Komitmen organisasi adalah kepercayaan yang kuat dan keterterimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi serta keinginan untuk berusaha mencapai tujuan RSI Sultan Agung. Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan continuance commitment scale (CCS). Setiap responden diminta untuk menjawab tujuh butir pertanyaan dengan jawaban mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 7 (sangat setuju). Jawaban pertanyaan disusun dengan menggunakan skala Likert dengan rentang 1 sampai 7. Nilai skala menunjukkan nilai skor jawaban setiap butir pertanyaan.
- d. Gaya Kepemimpinan ; Gaya kepemimpinan adalah derajat hubungan antara manajer masing-masing departemen dengan teman sekerjanya di RSI Sultan Agung. Penelitian ini memakai Instrumen LPC (Least Preferred Coworker). Skala ini merupakan pasangan kata yang berlawanan artinya. Variabel gaya kepemimpinan meliputi enam belas pasangan kata dengan skala satu sampai delapan. Apabila nilai rata-ratanya berada diatas nilai 64 maka dikategorikan LPC tinggi atau berorientasi pada hubungan dan jika dibawah nilai 57 atau kurang, berarti LPC rendah atau berorientasi pada tugas.

Hipotesis

- Ha1 : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
- Ha2 : Komitmen organisasi dapat memoderating pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja manajerial secara positif dan signifikan.
- Ha3 : Gaya kepemimpinan dapat memoderating pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja manajerial secara positif dan signifikan

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer tingkat bawah hingga manajer tingkat atas di RSI Sultan Agung Semarang yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dengan jumlah 91 responden. Sedangkan sampel yang diambil adalah manajer tingkat bawah hingga manajer tingkat atas di RSI Sultan Agung Semarang yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dengan jumlah 91 responden. Penelitian ini menggunakan jumlah keseluruhan populasi untuk dijadikan sebagai sampel, karena populasinya relatif sedikit dan dapat dihitung. Jumlah populasi sama dengan jumlah sampel yang diteliti disebut dengan sensus.

HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

Tabel 9

Hasil Uji Regresi (Uji F)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51.073	1	51.073	41.333	.000 ^a
	Residual	49.427	40	1.236		
	Total	100.500	41			

a. Predictors: (Constant), PARTISIPASI_ANGGARAN

b. Dependent Variable: KINERJA_MANAJERIAL

Sumber : data primer yang diolah (2017)

Dari hasil uji Anova atau F test, dapat F hitung 41,33 dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka bisa dikatakan partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Tabel 10

Hasil Uji Regresi (Uji t)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	44.316	1.130		39.201	.000
	PARTISIPASI_ANGGARAN	.197	.031	.713	6.429	.000

a. Dependent Variable: KINERJA_MANAJERIAL

Sumber : data primer yang diolah (2017)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang terlihat pada table 10 pada kolom Unstandardized Coefficients bagian B diperoleh model persamaan regresi sebagai berikut :Kinerja Manajerial = 44,316 + 0,197X₁, Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan :Konstanta sebesar 44,316dapat diartikan jika tidak ada kompetensi maka kinerja manajerial adalah sebesar 44,316.

T hitung > t table atau –t hitung <-t table berarti H₀ ditolak dan H_a diterima.

T hitung< t table atau –t hitung > -t table berarti H₀ diterima dan H_a ditolak.

Hasil olah data penelitian menunjukkan t hitung (6,429) > t tabel (2.022) dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 < α 0,05, karena secara parsial t hitung > t tabel, maka H₀ ditolak dan H_a diterima artinya bahwa partisipasi anggaran (X₁) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial (Y).

Hasil ini sejalan dengan penelitian Faizah (2016) yang menyatakan dengan adanya keterlibatan bawahan dan atasan dalam proses penyusunan anggaran ini akan turut meningkatkan kinerja manajerial, serta penelitian Brownell (1982b) yang menjelaskan bahwa partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial.

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif, diharapkan kerja manajer akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan/ standar yang dirancang secara partisipatif disetujui oleh pimpinan, maka pegawai akan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan/ standar yang telah ditetapkan dan manajer juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani 1975 dalam Lin dkk 2017).

Hal ini juga berhasil mendukung penelitian yang dilakukan Lin Indarti dkk (2017), Faizah (2016), Romanda (2014), Ogiedu (2013), Marsudi Endang (2012), Bambang Sardjito dan Osmad Murtaher (2007) serta Bambang Supomo (2003), dalam penelitian mereka juga menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Namun hasil ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan Kenis, (1979), Brownell and Hirst (1986), Sinuraya (2009), Sutapa (2010) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

b. Komitmen Organisasi Dapat *Memoderating* Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Kinerja Manajerial

Tabel 11

Interaksi Partisipasi Anggaran dengan Komitmen Organisasi (Uji F)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51.711	3	17.237	13.425	.000 ^a
	Residual	48.789	38	1.284		
	Total	100.500	41			

a. Predictors: (Constant), X1X2, KOMITMEN_ORGANISASI, PARTISIPASI_ANGGARAN

b. Dependent Variable: KINERJA_MANAJERIAL

Sumber : Data yang diolah (2017)

Dari hasil uji Anova atau F Test tabel 11 diatas dapat F hitung sebesar 13,425 dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi bisa memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial secara signifikan.

Tabel 12

Hasil Uji Regresi (Uji t)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	59.908	32.994		1.816	.077
	PARTISIPASI_ANGGARAN	-.272	.813	-.984	-.334	.740
	KOMITMEN_ORGANISASI	-.266	.586	-.416	-.454	.652
	X1X2	.008	.014	2.052	.555	.582

a. Dependent Variable: KINERJA_MANAJERIAL

Berdasarkan hasil pengolahan data yang terlihat pada tabel 12 pada kolom Unstandardized Coefficients bagian B diperoleh model persamaan regresi sebagai berikut : Kinerja Manajerial = 59,908 – 0,272X1 – 0,266X2 + 0,008X1X2, Dari persamaan diatas dapat dijelaskan: Konstanta sebesar 59,908 dapat diartikan jika tidak ada kompetensi maka kinerja manajerial adalah sebesar 59,908.

Hasil olah data menggunakan metode analisis regresi moderasi menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran (X1) diperoleh t hitung (-0,334) > t tabel (-2,022) dengan signifikansi sebesar 0,740 > α 0,05 dan variabel moderasi komitmen organisasi (X2) diperoleh t hitung (-0,555) > t tabel (-2,022) dengan signifikansi sebesar 0,582 > α 0,05.

Dari hasil tersebut diatas menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif sehingga komitmen organisasi tidak terbukti sebagai variabel moderating.

Hasil ini tidak sejalan dengan teori dan hipotesa penelitian yaitu Komitmen Organisasi Dapat *Memoderating* Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Kinerja Manajerial. Jika melihat dari hasil jawaban responden, skor paling rendah berada pada item “kesediaan untuk menerima tugas apa saja agar tetap bekerja di RSI Sultan Agung”. Sehingga jika ingin komitmen organisasi bisa memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial maka item pertanyaan ini bisa diganti dengan pertanyaan yang bisa lebih menggambarkan komitmen organisasi atau memberikan pemahaman kepada para manajer bahwa siap menerima tugas apa saja adalah salah satu cara menghilangkan fanatisme sempit atau tembok tembok pembatas yang bisa mengganggu proses kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini juga berhasil mendukung penelitian Lin dkk (2017) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja instansi pemerintah pada KPU Provinsi Jawa Tengah dan KPU Kota Semarang.

Namun hasil ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Faizah (2016), Romanda (2014), Ogiedu (2013), Marsudi Endang (2012), Bambang Sardjito dan Osmad Murtaher (2007), J Sumarno (2005) serta Bambang Supomo (2003) yang menemukan bahwa komitmen organisasi dapat *memoderating* pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja manajerial secara positif dan signifikan

c. Gaya Kepemimpinan Dapat *Memoderating* Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Kinerja Manajerial

Tabel 13

Interaksi Partisipasi Anggaran dengan Gaya Kepemimpinan (Uji F)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56.038	3	18.679	15.964	.000 ^a
	Residual	44.462	38	1.170		
	Total	100.500	41			

a. Predictors: (Constant), X1X3, PARTISIPASI_ANGGARAN, GAYA_KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KINERJA_MANAJERIAL

Dari hasil uji Anova atau F Test tabel 13 diatas dapat F hitung sebesar 15,964 dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan bisa memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan hasil signifikan.

Tabel 14

Hasil Uji Regresi (Uji t)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	50.147	8.016		6.256	.000
	PARTISIPASI_ANGGARAN	-.053	.184	-.191	-.287	.776
	GAYA_KEPEMIMPINAN	-.033	.104	-.395	-.319	.752
	X1xX3	.002	.002	1.320	.735	.467

a. Dependent Variable: KINERJA_MANAJERIAL

Sumber : Data yang diolah (2017)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang terlihat pada tabel 14 pada kolom Unstandardized Coefficients bagian B diperoleh model persamaan regresi sebagai berikut :Kinerja Manajerial = 50,147 – 0,053X1 – 0,033X3 + 0,002X1X3, Dari persamaan diatas dapat dijelaskan:Konstanta sebesar 50,147 dapat diartikan jika tidak ada kompetensi maka kinerja manajerial adalah sebesar 50,147.

Hasil olah data menggunakan metode analisis regresi moderasi menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran (X1) diperoleh t hitung (-0,287) > t tabel (-2,022) dengan signifikansi sebesar 0,776 > α 0,05 dan variabel moderasi gaya kepemimpinan (X3) diperoleh t hitung (0,735) < t tabel (2,022) dengan signifikansi sebesar 0,467 > α 0,05.

Dari hasil tersebut diatas menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif sehingga gaya kepemimpinan tidak terbukti sebagai variabel moderating.

Hasil ini tidak sejalan dengan teori dan hipotesa penelitian yaitu Gaya Kepemimpinan Dapat *Memoderating* Pengaruh Partisiapasi Anggaran Pada Kinerja Manajerial.Jika melihat dari hasil jawaban responden, skor paling rendah berada pada item “gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan yang menyenangkan”. Sehingga jika ingin gaya kepemimpinan bisa memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, maka para manajer harus bisa merubah gaya kepemimpinannya yang bisa mempengaruhi suasana kerja yang menyenangkan.

Hasil penelitian ini juga berhasil mendukung penelitian Sutapa (2010) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial di perusahaan properti di Jakarta.

Namun hasil ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Faizah (2016), Romanda (2014), Marsudi Endang (2012), Bambang Sardjito dan Osmad Murtaher (2007), J Sumarno (2005) serta Bambang Supomo (2003) juga menemukan bahwa komitmen organisasi dapat *memoderating* pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja manajerial secara positif dan signifikan.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil analisa data dan pembahasan pada bab sebelumnya, ada beberapa hal yang dapat disimpulkan, yaitu :

1. Variabel partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di RSI Sultan Agung
2. Komitmen Organisasi tidak memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial di RSI Sultan Agung. Hal ini ditunjukkan setelah adanya variabel moderator, variabel partisipasi anggaran menjadi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
3. Gaya kepemimpinan tidak memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial di RSI Sultan Agung. karena setelah adanya variabel moderator, variabel partisipasi anggaran menjadi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

DAFTAR PUSTAKA

- Albertus dan Ardianu. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan *Job Relevant Information* (JRI) Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada BPR di Kota Semarang). *AKSES: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 5 No. 9, April 2010*
- Andi. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Ketidakpastian Lingkungan Dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran. *Kajian Akuntansi, Pebruari 2010: 39 – 60.*
- Albertus K. H. dan Ardianu Ika S. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan *Job Relevant Information* (JRI) Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol.5, No.9, 65-79*
- Cynthia N. Kumentas. 2013. Pengaruh *TQM*, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Pt. Pos Indonesia. *Jurnal EMBA Vol.1 No.3 Juni 2013, Hal.796-805*
- Eko Raharjo. 2007. Teori Agensi dan Teori Stewardship dalam Perspektif Akuntansi. *Fokus Ekonomi. Vol 2.No.1. Juni 2007. Hal.37-46*

- Faizah Kamilah, Taufeni Taufik dan Edfan Darlis. 2016. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel *Moderating* (Studi Empiris pada Rumah Sakit di Pekanbaru). *Jurnal Sorot Vol.8*, No.2, 105-119)
- Falikhatun. 2007. Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi dan *Group Cohesiveness* dalam Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dan *Budgetary Slack* (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Se Jawa Tengah). *Simposium Nasional Akuntansi X* (1-24)
- Gunawan Marwan. 2010. *Anggaran Perusahaan*. Edisi ke 2. Buku 1. Yogyakarta:BPFE.
- Hansen Mowen. 2004. *Akuntansi Manajemen*. Edisi ke 7. Buku ke 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Hermawan Rudhianto. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja (Studi Empiris di Universitas Sebelas Maret). *Jurnal Akuntansi Universitas Sebelas Maret Surakarta* (1-62)
- In Indarti. 2017. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Instansi Pemerintah dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Komisi Pemilihan Umum di Wilayah Semarang). *Jurnal Aset Vol.19*, No.1, 37-50.
- Ikhsan. 2009. Pengaruh Desentralisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif Dan Kinerja Manajerial. *Ekuitas Vol. 13 No. 3 September 2009*: 326 – 348
- ImamGhozali . 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 23*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.Semarang.
- Imam Ghozali. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi kelima. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Indriantoro, N. dan B. Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta : BPFE.
- J. Sumarno. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta). *Jurnal Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VIII* (586-616)
- Kusnasriyanti Yusfaningrum dan Imam Ghozali. 2005. Analisa Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan *Job Relevant Information (JRI)* sebagai Variabel *Intervening* (Penelitian Terhadap Perusahaan Manufaktur di Indonesia). *Simposium Nasional Akuntansi VIII* (656-666).

- Marsudi.2012. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial.*Jurnal LANTIP* Volume 02. No. 01
- Ogiedu. 2013. *Relationship Between Budget Participation, Budget Procedural Fairness, Organisational Commitment And Managerial Performance.Review of Public Administration and Management* Vol. 2, No. 3, July 2013
- Romanda.2014. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Moderating* (Studi pada Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) Semarang).*Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)* Vol. 21, No. 2.Hal.176–188.
- Sarwenda.2011. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Denganvariabel Pemoderasi GayaKepemimpinan Dankomitmen Organisasi Pada Pemkab Lamongan.*Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis Dan Sektor Publik (JAMBSP)* Vol.8 No.1: 41-56.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Sutapa dan Soni. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Dinamika Akuntansi* 2 (2) : 103-109
- Tjokorda dan Dwirandra. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Dan *Locus Of Control* Sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 4.): 550-566
- Wahyudin Nor. 2007. Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel *Moderating* dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi X* (1-27)
- Yoyon dan Dista. 2015. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *EKOBIS* Vol.16, No.1: 86 - 93