
**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN
KARAKTERISTIK TUJUAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
DENGAN LINGKUNGAN KERJA NON FISIK SEBAGAI VARIABEL
MODERASI
(Studi Empirik pada SMK Swasta di Kota Semarang)**

Eka Satria Wibawa
STMIK Provisi Semarang

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan lingkungan kerja non fisik sebagai variabel moderasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pimpinan dan pejabat keuangan yang ada di SMK Swasta di Kota Semarang yang terdaftar dalam struktur pembagian kerja sekolah tahun 2016 yang berjumlah 14 SMK, dan masing - masing diambil 3 orang, sehingga jumlahnya sebanyak 42 orang responden. Metode analisis data yang digunakan adalah Analisis Regresi Moderasi atau Moderated Regression Analysis (MRA). Hasil pengujian hipotesis 1 bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Pengujian hipotesis 2 bahwa karakteristik tujuan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial terbukti. Pengujian hipotesis 3 bahwa lingkungan kerja non fisik memoderasi positif pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Pengujian hipotesis 4 bahwa lingkungan kerja non fisik memoderasi positif pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial terbukti. Hasil uji interaksi menunjukkan bahwa adanya lingkungan kerja non fisik yang kondusif akan memperkuat pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Keywords: *Partisipasi penyusunan anggaran; karakteristik tujuan anggaran; lingkungan kerja non fisik; kinerja manajerial*

PENDAHULUAN

Pasar global telah melanda dunia sebagai konsekuensi perdagangan bebas dimana produk dan jasa bebas keluar masuk suatu negara. Masyarakat Ekonomi ASEAN yang dimulai tahun 2016, suka tidak suka harus diterima dengan tangan terbuka. Hal ini akan memicu persaingan antar perusahaan maupun antar organisasi semakin ketat, kejadian di masa yang akan datang menjadi sulit untuk diprediksikan sehingga proses perencanaan organisasi menjadi masalah (Chenhall dan Moris, 1986 dalam Aziz, 2011). Bagi manajer,

kondisi ini menjadi tantangan untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Kinerja manajerial adalah hasil secara periodik operasional suatu manajer berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2010). Selain itu, kinerja manajerial merupakan keluaran (*output*) yang menggunakan masukan (*input*) selama periode tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pembuatan rencana anggaran dalam satuan organisasi membutuhkan partisipasi semua bagian yang berkepentingan dengan organisasi.

Hal ini ditujukan agar dalam membuat perencanaan anggaran dapat disusun secara akurat, tepat sasaran, dan efisien di semua bagian organisasi (Sasongko dkk, 2013). Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas. Wahyudin (2007) menyatakan bahwa partisipasi sebagai alat untuk mencapai tujuan, partisipasi juga sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi.

Selain itu perencanaan anggaran juga ditujukan untuk mengendalikan penggunaan sumber dana yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi sehingga anggaran harus mempunyai tujuan yang jelas (Kenis, 1979). Manajer yang memiliki tujuan anggaran yang terlalu ketat secara signifikan memiliki ketegangan kerja tinggi, motivasi kerja rendah, kinerja anggaran, dan efisiensi biaya dibandingkan untuk anggaran memiliki tujuan anggaran yang ketat tetapi dapat dicapai (Kenis, 1979).

Beberapa penelitian mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dan tujuan anggaran dengan kinerja manajerial telah dilakukan. Hasil penelitian Aziz (2011) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Demikian juga penelitian Sucirawati & Sari (2017) juga menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan hasil penelitian Yunita (2001)

menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Kemudian penelitian Khotimah (2010) menemukan bahwa karakteristik tujuan penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian Bhakti, Pituringsih & Widiastuty (2015) juga menemukan bahwa karakteristik tujuan penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan hasil penelitian Ramandei (2009) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Adanya perbedaan dari hasil penelitian-penelitian terdahulu menarik perhatian peneliti untuk melanjutkan penelitian ini dengan memasukkan variabel lingkungan kerja non fisik sebagai variabel moderasi.

Penelitian ini memusatkan penelitian pada jajaran pimpinan dan pejabat keuangan di SMK Swasta di Kota Semarang, yang telah melaksanakan penganggaran dengan mengacu pada pedoman pengelolaan keuangan lembaga pendidikan SMK Swasta. Berbeda dengan pengelolaan keuangan organisasi pemerintah dan perusahaan swasta nasional pada umumnya.

Alasan peneliti untuk menganalisis hal tersebut pada SMK Swasta di Kota Semarang sebagai fenomena penelitian, karena saat ini pemerintah sedang giat dan gencarnya

mendukung dan mempromosikan SMK sebagai sebuah solusi alternatif pendidikan yang bisa mengentaskan persoalan pendidikan baik teknik/skill dan ketenagakerjaan, yang tentu saja telah banyak alokasi dana/anggaran yang telah dikeluarkan.

Selain itu, dibutuhkan *public accountability* yang mampu dipertanggungjawabkan. Jajaran pimpinan dan pejabat keuangan dijadikan responden dalam penelitian ini adalah subjek langsung penganggaran yaitu sebagai perencana, pelaksana, dan penanggungjawab anggaran untuk program dan kegiatan di SMK Swasta di Kota Semarang, sehingga responden memiliki kaitan langsung dengan permasalahan yang akan diteliti.

TELAAH PUSTAKA

Resource-Based View (RBV Theory)

Teori RBV menjelaskan pengaruh partikularitas tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial. Barney (1991) dalam Arifian (2011) menggambarkan teori RBV sebagai *sustained competitive advantage*, penggunaan dan pengembangan sumber daya tertentu untuk mendapatkan keuntungan kompetitif jangka pendek, dan kemudian mempertahankannya. Menurut Grant (1991) dalam Arifian (2011), kunci dari teori RBV adalah pemahaman atas hubungan antara sumber daya, kemampuan, keunggulan kompetitif dan profitabilitas secara khusus sehingga keunggulan kompetitif dapat dipertahankan dari waktu ke waktu. Tidak berbeda jauh dengan Barney (1991) dan Grant (1991),

Russo dan Fouts (1997) dalam Arifian (2011) menjelaskan teori *Resource-Based View (RBV)* yang melandasi analisis partisipasi penyusunan anggaran dan karakteristik tujuan anggaran secara eksplisit mengakui pentingnya sumber daya tak berwujud seperti juga reputasi, budaya perusahaan dan teknologi.

Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Teori keagenan menyatakan bahwa hubungan keagenan merupakan sebuah persetujuan (kontrak) di antara dua pihak, yaitu prinsipal dan agen, di mana prinsipal memberi wewenang kepada agen untuk mengambil keputusan atas nama prinsipal (Jensen dan Meckling, 1976). Dalam teori keagenan terdapat perbedaan kepentingan antara agen dan prinsipal, sehingga mungkin saja pihak agen tidak selalu melakukan tindakan terbaik bagi kepentingan prinsipal.

Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah hasil secara periodik operasional suatu manajer berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2010). Selain itu kinerja manajerial merupakan keluaran (*output*) yang menggunakan masukan (*input*) selama periode tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Mahoney et al (1963) dalam Mardiyah (2005) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Partisipasi Penyusunan Anggaran

Anthony dan Govindarajan (2005) menyatakan bahwa terdapat dua pendekatan utama dalam penyusunan anggaran, yaitu pendekatan dari atas ke bawah (*top down approach*) dan pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up approach*). Pendekatan lain merupakan gabungan dari kedua pendekatan tersebut, yaitu pendekatan partisipasi.

Karakteristik Tujuan Anggaran

Karakteristik tujuan anggaran adalah range dari “*sangat longgar dan mudah dicapai*” sampai dengan “*sangat ketat dan tidak dapat dicapai*”. Tujuan anggaran yang mudah dicapai akan gagal untuk memberikan suatu tantangan untuk partisipasi dan memiliki sedikit pengaruh motivasi.

Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Anoraga dan Widiyanti (2002), lingkungan kerja merupakan suatu lingkungan dimana para karyawan tersebut bekerja. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja yang buruk secara langsung maupun tak langsung akan dapat mengganggu karyawan dalam bekerja, sebaliknya jika lingkungan kerja baik akan dapat menunjang kinerja karyawan (Nitisemito, 2003).

METODE PENELITIAN

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa

yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Sedang elemen populasi (sampel) adalah setiap anggota dari populasi yang diamati (Ferdinand, 2006).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pimpinan dan pejabat keuangan yang ada di SMK Swasta di Kota Semarang yang terdaftar dalam struktur pembagian kerja sekolah tahun 2016 yang berjumlah 14 SMK dan masing - masing diambil 3 orang sehingga jumlahnya sebanyak 42 orang responden.

Berdasarkan skala, jenis data yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang diuji adalah data berskala ordinal. Sedangkan berdasarkan sumber perolehannya data dapat dibedakan menjadi data primer dan sekunder. Data primer yaitu data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti, sedangkan data sekunder yaitu data yang tidak dikumpulkan sendiri oleh peneliti (Marzuki, 2002). Data primer dalam penelitian ini adalah jawaban responden yang dikumpulkan melalui kuesioner, sedangkan data sekunder dalam penelitian ini meliputi data mengenai gambaran umum objek penelitian (SMK Swasta di Kota Semarang), literature, jurnal dan sebagainya

Data yang diperoleh dari metode dokumentasi adalah laporan akuntabilitas kerja instansi lembaga pendidikan SMK tahun terkait untuk mengetahui kinerja manajerial. Penelitian ini juga menyebarkan kuesioner yang di dalamnya diberikan sekumpulan pertanyaan secara tertulis yang disusun secara

sistematis mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan topik. Pertanyaan berbentuk pertanyaan tertutup diukur dengan skala Likert (Ghozali, 2011).

Variabel terikat (*dependent variable*) dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial (Y), sedangkan variabel bebas (*independent variable*) adalah partisipasi penyusunan anggaran (X_1) dan karakteristik tujuan anggaran (X_2) selanjutnya variabel moderasi (*moderating variable*) adalah lingkungan kerja non fisik (Z).

Teknik analisis data penelitian dilakukan dengan cara melakukan uji validitas untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner, dan uji reliabilitas untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukur relatif konsisten apabila pengukuran dilakukan dua kali atau lebih.

Selain itu, juga dilakukan uji asumsi klasik model regresi yang menghasilkan estimator linier tidak bias yang terbaik (*Best Linear Unbias Estimate* / BLUE). Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji normalitas. Sementara itu, uji kelayakan model dengan cara melihat nilai koefisien determinasi, dan pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t, dan uji F.

Model persamaan regresi yang digunakan adalah sebagai berikut (Ghozali, 2011):

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (X_1 \cdot Z) + \beta_4 (X_2 \cdot Z) + e$$

Dimana:

Y : Kinerja Manajerial

X_1 : Partisipasi Penyusunan Anggaran
 X_2 : Karakteristik Tujuan Anggaran
Z : Lingkungan Kerja Non Fisik
 β : Koefisiensi Regresi
e : Error / residu

HASIL

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa bahwa semua variabel kuesioner valid, karena masing-masing item memenuhi syarat yaitu nilai *corrected item total correlation* lebih besar dari 0,304. Demikian juga uji reliabilitas yang digunakan untuk mengukur kehandalan kuesioner.

Pengujian hipotesis dapat dilakukan berdasarkan tabel di bawah ini:

Tabel 1 Hasil Analisis Regresi

Coefficients ^a								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.714	3.847		5.125	.000		
	X1	.580	.587	.567	3.012	.003	.388	2.770
	X2	.292	.771	.279	2.723	.010	.189	5.809
	Mod_1	.189	.031	.175	2.484	.026	.149	6.138
	Mod_2	.176	.034	.163	2.333	.032	.186	6.908

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 1 di atas dapat diketahui bahwa koefisien regresi (beta) berturut-turut sebagai berikut: $\beta_1 = 0,567$, $\beta_2 = 0,279$, $\beta_3 = 0,175$ dan $\beta_4 = 0,163$; sehingga dapat disusun persamaan regresi moderasi sebagai berikut:

Sehingga:

$$Y = 0,567 X_1 + 0,279 X_2 + 0,175 (X_1 \cdot Z) + 0,163 (X_2 \cdot Z) + e$$

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa:

Koefisien regresi β_1 : 0,567 (bertanda positif). Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif variabel partisipasi penyusunan anggaran (X_1) terhadap

kinerja manajerial (Y) dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial

Koefisien regresi β_2 : 0,279 (bertanda positif). Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif variabel karakteristik tujuan anggaran (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y) dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin jelas karakteristik tujuan anggaran, maka semakin tinggi kinerja manajerial.

Uji interaksi dari analisis terhadap persamaan di atas menunjukkan β_3 : 0,175 (bertanda positif). Hal ini berarti variabel lingkungan kerja non fisik (Z) memoderasi positif pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran (X_1) terhadap kinerja manajerial (Y) dan dapat diinterpretasikan bahwa adanya lingkungan kerja non fisik yang kondusif akan memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Uji interaksi dari analisis terhadap persamaan di atas juga menunjukkan β_4 : 0,163 (bertanda positif). Hal ini berarti variabel lingkungan kerja non fisik (Z) memoderasi positif pengaruh variabel karakteristik tujuan anggaran (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y) dan dapat diinterpretasikan bahwa adanya lingkungan kerja non fisik yang kondusif akan memperkuat pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Pembahasan

Hasil pengujian Hipotesis 1 menunjukkan bahwa partisipasi

penyusunan anggaran berpengaruh positif (β_1 : 0,567) dan signifikan (sig.: 0,003) terhadap kinerja manajerial sehingga hipotesis (H_1) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial pengelola keuangan di SMK Swasta di Kota Semarang

Hasil uji interaksi menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik memoderasi positif (β_3 : 0,175) dan signifikan (sig.: 0,026) pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial sehingga hipotesis (H_3) terbukti, dan dapat diinterpretasikan bahwa adanya lingkungan kerja non fisik yang kondusif akan memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pengelola keuangan di SMK Swasta di Kota Semarang

Hasil uji interaksi juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik memoderasi positif (β_4 : 0,163) dan signifikan (sig.: 0,026) pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial sehingga hipotesis (H_4) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa adanya lingkungan kerja non fisik yang kondusif akan memperkuat pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial pengelola keuangan di SMK Swasta di Kota Semarang.

KESIMPULAN

Pengujian Hipotesis 1 diketahui bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial terbukti. Koefisien regresi β_1 : 0,567 (bertanda

positif). Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka semakin tinggi pula kinerja manajerial.

Pengujian Hipotesis 2 diketahui bahwa karakteristik tujuan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial terbukti. Koefisien regresi β_2 : 0,279 (bertanda positif). Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin jelas karakteristik tujuan anggaran maka semakin tinggi kinerja manajerial.

Pengujian Hipotesis 3 bahwa lingkungan kerja non fisik memoderasi positif pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial terbukti. Hasil uji interaksi menunjukkan β_3 : 0,175 (bertanda positif). Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa adanya kinerja manajerial yang kondusif akan memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Pengujian Hipotesis 4 diketahui bahwa lingkungan kerja non fisik memoderasi positif pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial terbukti. Hasil uji interaksi menunjukkan β_4 : 0,163 (bertanda positif). Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa adanya iklim organisasi yang kondusif akan memperkuat pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Implikasi Kebijakan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini

berimplikasi pada perlunya peningkatan partisipasi penyusunan anggaran melalui:

- a) Meningkatkan komitmen para pengelola keuangan SMK swasta dengan melibatkan mereka dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan perencanaan anggaran.
- b) Memberikan kepercayaan dan tanggungjawab yang lebih besar kepada pengelola keuangan pada SMK swasta sehingga mereka akan berusaha meningkatkan partisipasinya dalam penyusunan anggaran

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa karakteristik tujuan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini berimplikasi pada perlunya meningkatkan kejelasan karakteristik tujuan anggaran melalui:

- a) Perlu adanya sosialisasi yang lebih intensif mengenai karakteristik tujuan anggaran sehingga akan meningkatkan upaya para pengelola keuangan dalam mencapai tujuan anggaran tersebut.
- b) Perlu adanya program pelatihan guna meningkatkan pengetahuan dan keahlian para pengelola keuangan SMK swasta sehingga mereka akan meningkatkan pemahaman mereka terhadap karakteristik tujuan anggaran.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik memoderasi positif pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini berimplikasi pada perlunya

menciptakan lingkungan kerja non fisik yang kondusif melalui:

- a) Perlu menciptakan suasana kerja yang harmonis sehingga tercipta lingkungan yang kondusif sehingga akan meningkatkan kinerja manajerial.
- b) Perlu meningkatkan kerjasama yang lebih erat antara individu di sekolah ini sehingga akan menunjang peningkatan kinerja manajerial.

Keterbatasan Penelitian

Variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam penelitian ini terbatas hanya dua variabel bebas (partisipasi penyusunan anggaran dan karakteristik tujuan anggaran) dan satu variabel moderasi (lingkungan kerja non fisik), sehingga penelitian yang akan datang perlu menambahkan beberapa variabel bebas lain yang relevan (seperti motivasi kerja atau komitmen organisasi), serta variabel moderasi (budaya organisasi).

Penelitian ini terbatas pada 14 SMK di Kota Semarang, agar lebih komprehensif analisisnya, maka penelitian yang akan datang perlu dikembangkan dengan sampel yang lebih besar (seluruh SMK di Kota Semarang).

DAFTAR PUSTAKA

Anthony dan Govindarajan. 2005. **Management Control System**, Edisi 11, Penerjemah: F.X. Kurniawan Tjakrawala, dan Krista. Jakarta: Penerbit Salemba Empat

Arifian, Dhema. 2011. **Pengaruh Intensitas R&D dan Profitabilitas terhadap**

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility). Jurnal Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.

Arikunto, Suharsimi. 2006. **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek (Revisi VI)**. Jakarta: Rineka Cipta.

Azis, N. (2012). **Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Anggaran Dan Umpan Balik Terhadap Peningkatan Kinerja Manajerial Melalui Kepuasan Kerja Dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating**. Jurnal Analisis Manajemen, 5(1), 56-74.

Bhakti, D. C., Pituringsih, E., & Widiastuty, E. 2015. **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Dan Profesionalisme Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Manajerial**. In Assets (Vol. 5, No. 1, pp. 29-43).

Ferdinand, Agusty. 2006. **Metode Penelitian Manajemen**, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Ghozali, Imam. 2011. **SPSS 21 Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS Edisi 7**. Semarang: BP Universitas Diponegoro.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). **Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership**

- Structure.** Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360.
- Kenis, I. 1979. **Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance.** The Accounting Review, Vol. LIV No. 4.October: 707-721.
- Khotimah, S. (2010). **Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (Skpd) Di Kabupaten Blora Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Variabel Moderating.** Doctoral Dissertation, Universitas Negeri Semarang).
- Khotimah, Siti. 2011. **Pengaruh Partikularitas Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Di Kabupaten Blora Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating.** Jurnal Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
- Kurnia, R .2004. **Pengaruh Budgetary Goal Characteristics terhadap Kinerja Manajerial Dengan Lingkungan dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating.** Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VII. Denpasar Bali.
- Kusumawati, N. N. 2016. **Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dinas Bina Marga Kabupaten Grobogan Dengan Lingkungan Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating.** Excellent, 3(2), 15-30.
- Mardiasmo. 2015. **Akuntansi Sektor Publik.** Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mardiyah, A. A. (2005). **Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward dan Profit Center terhadap Hubungan Antara Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial.** Jurnal Simposium Nasional Akuntansi.
- Marzuki, 2002, **Metodologi Riset,** Yogyakarta.: BPFE – UII.
- Mulyadi. 2010. **Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan.** Cetakan Kedua. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Mulyadi. 2010. **Sistem Akuntansi,** Edisi III, Cetakan V. Jakarta: Penerbit Salemba Empat,
- Munawir. 2010. **Analisis Laporan Keuangan.** Edisi4. Yogyakarta: Liberty
- Nitisemito, Alex .2003. **Manajemen Personalia.** Yogyakarta: BPFE
- Ramandei, P. (2009). **Pengaruh Karakteristik Sasaran Anggaran Dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial Aparat Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Satuan**

- Kerja Perangkat Daerah Kota Jayapura).** Doctoral Dissertation, Diponegoro University).
- Sardjito B & Muthaher O. 2007. **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating**, SNA X, Makassar.
- Sasongko, Catur dan Safrida R. R Parulian. 2013. **Anggaran**. Jakarta: Salemba Empat.
- Sucitrawati, I. G. A., & Sari, M. M. R. **Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi Dan Job Relevant Information Sebagai Pemoderasi**. E-Jurnal Akuntansi, 1791-1819.
- Sugiyono. 2004. **Statistika Untuk Penelitian**. Bandung: Alfabeta
- Sumarno, J. (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 Bisnis Strategi, 14(2), 197-210.
- Umar, Husein. 2009. **Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis**. Jakarta: Rajawali Press.
- Wahyudin, Nor. 2007. **Desentralisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Menejerial**. Simposium Nasional Akuntansi X, Makassar.
- Yovita, Farah Marta. 2011. **Pengaruh Pertumbuhan Ekonomi, Pendapatan Asli Daerah, dan Dana Alokasi Umum terhadap Pengalokasian Anggaran Belanja Modal**. Jurnal Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Yunita, L. D. 2001. **Analisis Pengaruh Sistem Anggaran Partisipatif, Struktur Organisasi Desentralisasi Dan Perilaku Manajer Pada Kinerja Manajerial Studi Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Wilayah VIII-Denpasar** (Doctoral Dissertation, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro).