



**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL MELALUI KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN  
PROSEDURAL, DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI  
VARIBEL INTERVENING  
(studi empiris pada rumah sakit kota semarang)**

**Meyke Cynthia Dewi, Abdul Rohman<sup>1</sup>**

Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang. Semarang 50239. Phone: +622476486851

**ABSTRACT**

*This study aims to examine the influence of budget participation to managerial performance. It also to examine whether perception of distribution budgetary fairness, perception of procedural budgetary fairness and organization's commitment mediate the relationship of budget participation and managerial performance.*

*This study used questionnaires and interview to collecting data. From 130 questionnaires were given to managers in Diponegoro University. The questionnaires that complete the answers were 68 questionnaires. Path analysis was utilized to examine the direct and indirect effects of budget participatio to managerial performance*

*The results of this study showed that budget participation has a direct effect to managerial performance. Budget participation also has a positive effect to perception of distribution budgetary fairness, perception of procedural budgetary fairness and organitatio's commitment as intervening variables of managerial performance.*

**Keyword:** *Budget participation, managerial performance, perception of distribution budgetary fairness, perception of procedural budgetary fairness, goal commitment*

**PENDAHULUAN**

Anggaran merupakan hal penting dalam suatu entitas, komponen kunci dari perencanaan adalah anggaran, yaitu rencana keuangan untuk masa depan yang mengidentifikasi tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Setiap entitas pencari laba maupun nirlaba bisa mendapatkan manfaat dari perencanaan dan pengendalian yang diberikan anggaran (Hansen dan Mowen 2009).

Proses penyusunan anggaran yang melibatkan manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah ini memiliki dua penilaian penyusunan anggaran, yaitu penyusunan anggaran dari "atas ke bawah", dimana manajer senior menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah. Dan yang kedua penyusunan anggaran dari "bawah ke atas", dimana manajer di tingkat yang lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran. Namun, pendekatan dari "atas ke bawah" jarang berhasil (Anthony dan Govindarajan, 2005: 87), dikarenakan pendekatan tersebut mengarah kepada pelaksana anggaran yang kurang komit dalam mencapai tujuan anggaran karena pelaksana anggaran tidak terlibat dalam penyusunan anggaran. Pendapat ini mengasumsikan bahwa penyusunan anggaran dari "bawah ke atas" kemungkinan besar dapat meningkatkan komitmen dalam individu seorang manajer untuk mencapai tujuan anggaran.

Manajer yang dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan efektif adalah manajer yang baik. Fungsi-fungsi manajemen yang baik tersebut meliputi perencanaan,

---

investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan. (Mahoney, et al.) dalam Handoko (1996:34). Fungsi-fungsi manajemen ini merupakan indikator untuk mengukur kinerja manajer.

Baik buruknya kinerja seorang manajer dapat dilihat dalam suatu organisasi yang dijalankan, dimana kinerja manajer merupakan salah satu faktor yang dipakai untuk meningkatkan efektifitas suatu organisasi (Sumadiyah dan Susanta, 2004). Organisasi dalam penelitian ini mengacu pada suatu rumah sakit dimana pada saat ini pemerintah telah menetapkan suatu standar bagi rumah sakit yang biasa disebut dengan akreditasi rumah sakit. Akreditasi rumah sakit adalah suatu proses dimana suatu lembaga independen baik dari dalam atau pun luar negeri, biasanya non pemerintah, melakukan penilaian terhadap rumah sakit berdasarkan standar akreditasi yang berlaku. Rumah sakit yang telah terakreditasi akan mendapatkan pengakuan dari pemerintah karena telah memenuhi standar pelayanan dan manajemen yang ditetapkan. Sebuah proses akreditasi dirancang untuk meningkatkan budaya keselamatan dan budaya mutu di rumah sakit, sehingga rumah sakit senantiasa berusaha meningkatkan mutu dan juga keamanan dari pelayanan kesehatan yang diberikannya. Akreditasi rumah sakit ini menuntut manajer untuk secara penuh menjalankan fungsi-fungsi manajerialnya seperti berkomitmen penuh dalam menjalankan tugas, melaksanakan keadilan organisasi disetiap pekerjaannya dan penggunaan sumber daya yang lebih baik, melakukan koordinasi dengan seluruh staf yang ada di rumah sakit, melakukan evaluasi dan pengawasan, serta pemilihan staf yang tepat dan berdedikasi untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang berhubungan dengan pelayanan masyarakat.

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja manajer yang dilakukan secara efektif adalah dengan cara mempertahankan akreditasi ini. Dalam hal ini peran partisipasi anggaran sebagai variabel secara langsung dapat mempengaruhi kinerja manajer yang telah dibuktikan oleh Brownell dan McInnes (1986), Yusfaningrum dan Ghazali (2005). Partisipasi anggaran disini mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dimana individu-individu memiliki pengaruh besar yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran. Selain itu partisipasi anggaran yang secara garis besar dapat meningkatkan kinerja manajer ini juga dapat berpengaruh pada peningkatan efektivitas organisasi (Nor, 2007). Penyusunan anggaran secara partisipatif ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk dapat mencapainya, yang menyebabkan mereka ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran (Milani 1975).

Keadilan organisasi yang dijadikan sebagai suatu konsep keseimbangan dalam memperlakukan pegawai diharapkan mampu diterapkan oleh organisasi dengan tujuan dapat memicu timbulnya suatu rasa komitmen dalam diri individu tersebut. Menurut Wang *et al.* (2010) terhadap pegawai industri di China, menemukan hasil bahwa keadilan organisasi memiliki hubungan terhadap komitmen dalam sebuah organisasi yang mampu meningkatkan kinerja seorang manajer.

Persepsi keadilan yang dimaksud adalah keadilan distributif dan keadilan prosedural. Greenberg (1986) mendefinisikan keadilan distributif sebagai kewajaran evaluasi yang diterima relatif terhadap pekerjaan yang dilakukan. Folger dan Konovsky (1989) mendefinisikan keadilan distributif sebagai keadilan yang dirasakan terkait jumlah kompensasi yang diterima karyawan. Magner dan Johnson (1995) menyatakan keadilan distributif berkaitan dengan outcome karena hal yang ditekankan adalah distribusi yang diterima, terlepas dari bagaimana distribusi tersebut ditentukan.

Keadilan prosedural menurut Greenberg (1986) adalah keyakinan tentang evaluasi kinerja yang adil dapat juga didasarkan pada prosedur dimana evaluasi ditentukan, terlepas dari peringkat yang diterima. Leventhal (1980) dalam Wentzel (2002) menjelaskan bahwa keadilan prosedural dihubungkan dengan keadilan dari prosedur yang digunakan untuk

menentukan outcome secara distributif. Folger dan Konovsky (1989) menyatakan keadilan prosedural sebagai keadilan yang dirasakan terkait cara yang digunakan untuk menentukan jumlah kompensasi.

Variabel komitmen organisasi dipilih pada proses partisipasi anggaran dengan asumsi bahwa pemimpin dapat mencapai sasaran anggaran yang telah ada dengan cara mendorong diri dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan dan tidak lebih mengutamakan kepentingannya sendiri (Weiner, dalam Corynata, 2004). Komitmen organisasi memiliki pengaruh sangat penting terhadap pekerjaan agar dapat tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Komitmen dapat digambarkan dengan kerelaan untuk bekerja keras dan memberikan energi serta waktu untuk sebuah pekerjaan, dimana komitmen yang kuat akan mendorong seorang manajer untuk berusaha keras dalam mencapai suatu organisasi yang dituju. Partisipasi anggaran disini dapat menimbulkan adanya kecukupan anggaran dan kemudian mempengaruhi kinerja (Randall, 1990 dalam Sumarno, 2005).

Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial merupakan penelitian yang masih banyak diperdebatkan. Beberapa penelitian mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Chalos dan Poon (2000) menemukan hubungan yang positif signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hasil senada juga diperoleh dalam penelitian-penelitian lainnya (Brownell dan Mc. Innes, 1986: Chenhall dan Brownell, 1988: Early, 1985: Milani, 1975 dalam Nurcahyani, 2010) sedangkan hasil yang tidak signifikan (Dosett, Latham, dan Mitcel, 1979: Mia, 1988: Latham dan Marshall, 1982: Latham dan Yuki, 1976 dalam Nurcahyani 2010). Penelitian yang dilakukan di dalam negeri diantaranya, Yusfaningrum (2005) hasil penelitiannya menunjukkan hubungan positif antara partisipasi anggaran dan kinerja, Supriyono (2006) hasil penelitiannya menunjukkan variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, penelitian yang dilakukan Yuniarti (2008) menunjukkan hasil tidak adanya pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hubungan positif dan negatif partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dipengaruhi oleh kondisi dan situasi tertentu (Nouri dan Parker, 1998).

Penelitian ini dilakukan pada rumah sakit di kota Semarang mengingat rumah sakit di kota Semarang sudah banyak yang berstatus menjadi instansi pemerintah serta sudah memiliki akreditasi yang baik yang akan menjadi tolak ukur dalam penilaian kinerja seorang manajer di rumah sakit tersebut. Dengan digunakannya rumah sakit di kota Semarang ini diharapkan dapat menjadi patokan untuk rumah sakit lainnya dalam meningkatkan kinerja manajer yang menjadi tuntutan bagi para manajer untuk secara penuh menjalankan fungsi-fungsi manajerialnya seperti berkomitmen penuh dalam menjalankan tugas, melaksanakan keadilan organisasi disetiap pekerjaannya dan penggunaan sumber daya yang lebih baik, melakukan koordinasi dengan seluruh staf yang ada di rumah sakit, melakukan evaluasi dan pengawasan, serta pemilihan staf yang tepat dan berdedikasi untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang berhubungan dengan pelayanan masyarakat.

Berdasarkan uraian di atas mengenai latar belakang permasalahan dan kajian atas penelitian terdahulu, maka penulis akan meneliti hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajer dengan judul **“PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL MELALUI KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL, DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”** (Studi Empiris pada Rumah Sakit Kota Semarang).

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Partisipasi anggaran disini mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dimana individu-individu memiliki pengaruh besar yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran. Selain itu partisipasi anggaran yang secara garis besar dapat meningkatkan kinerja manajer ini juga dapat berpengaruh pada peningkatan efektivitas organisasi (Nor, 2007). Penyusunan anggaran secara partisipatif ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk dapat mencapainya, yang menyebabkan mereka ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran (Milani 1975).

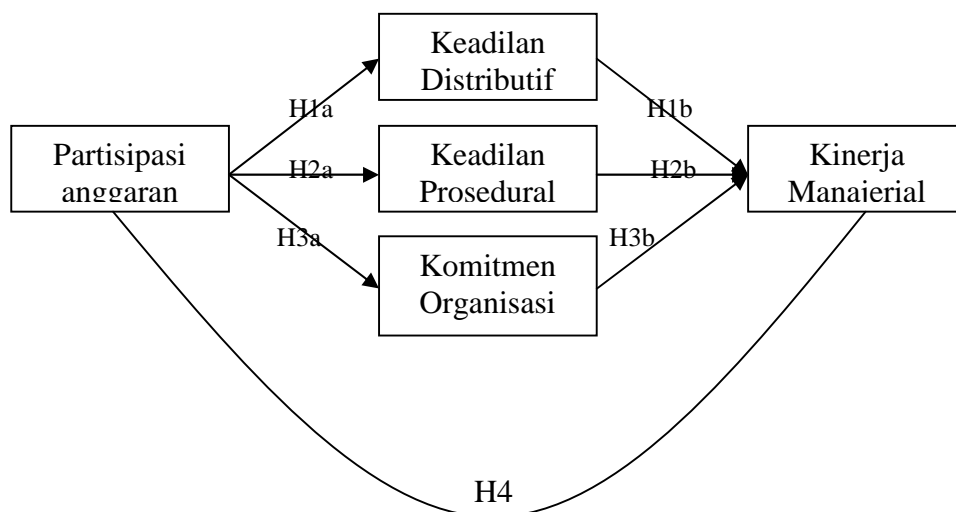
Pada hipotesis pertama, partisipasi anggaran sebagai variabel independen mampu mempengaruhi secara langsung kinerja manajer sebagai variabel dependen. Dengan adanya partisipasi anggaran maka akan mampu memberikan dampak positif terhadap perilaku manajer, meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi, serta dapat membina kerjasama diantara para manajer dengan baik

Hipotesis kedua dan ketiga dapat dijelaskan bahwa keadilan distributif dan prosedural sebagai variabel *intervening* mempunyai hubungan positif yang menjadi pengaruh antara partisipasi anggaran sebagai variabel independen dengan kinerja manajer sebagai variabel dependen. Keadilan distributif dan prosedural dalam kinerja manajer dapat menjadi tolak ukur manajer dalam keadilan yang dirasakan oleh diri mereka saat proses pengambilan keputusan untuk penentuan keluaran.

Hipotesis keempat dapat dijelaskan bahwa komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* mempunyai hubungan positif yang menjadi pengaruh antara partisipasi anggaran variabel independen dengan kinerja manajer variabel dependen. Komitmen ini merupakan suatu keinginan positif yang ada di dalam diri seorang manajer untuk tetap berada atau bekerja dalam organisasi serta berusaha untuk mematuhi keinginan serta mencapai tujuan dalam organisasi.

Berikut ini digambarkan kerangka pemikiran yang dijadikan acuan pemikiran pada penelitian ini. Kerangka pemikiran ini sekaligus menjadi acuan dalam melakukan analisis pada penelitian ini.

**Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran**



### **Pengaruh Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Terdapat teori yang menjelaskan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, yaitu teori penetapan tujuan. Menurut sekera (!992) penetapan tujuan adalah proses yang mengikutsertakan atasan dan bawahan secara bersma-sama untuk penentuan atau penetapan tujuan atau sasaran. Dalam penetapan tujuan atau sasaran dapat diberikan penjelasan atau informasi kepada bawahan bagaimana melaksanakan tugas tersebut, serta mengapa tujuan atau sasaran tersebut penting untuk dilaksanakan. Hal tersebut mengidentifikasikan bahwa adanya partisipasi bawhan dalam proses penganggaran. Dalam partisipasi anggaran, bawahan ikut bersama-sama menentukan tujuan, sehingga ada rasa tanggung jawab dalam dri bawahan untuk mencapai tujuan tersebut dan diyakini dapat meningkatkan kinerja. Partisipasi memungkinkan adanya komunikasi antara atasan dengan bawahan, sehingga penjelasan mengenai bagaimana mengerjakan tugas dan mengapa tuga tersebut penting dapat disampaikan.

Hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajer ini mempunyai keterkaitan dengan teori penentuan tujuan, dimana dalam teori penentuan tujuan dijelaskan bahwa setiap manajer mampu meningkatkan kinerjanya melalui partisipasi dalam penyusunan anggaran ketika mereka dihadapkan pada tingginya tujuan-tujuan dan kesulitan-kesulitan yang terdapat dalam suatu organisasi.

Hasil penelitian Ulupui (2005), Mulyasari dan Sugiri (2005), Maisyarah (2008) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer adalah:

H4: Terdapat hubungan positif antara partisipasi anggaran dan kenerja manajerial.

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran dengan Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural**

Proses kontrol (partisipasi) yang dipengaruhi oleh berbagai keputusan dan konsekuensi dari hasil yang merata merupakan hal yang menentukan persepsi keadilan organisasi (Wentzel, 2002). Hubungan antara partisipai anggaran dengan persepsi keadilan organisasi dihubungkan dengan teori *self interest* dan teori nilai kelompok (Wentzel, 2002)

Wentzel (2002) menyebutkan penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan secara jelas bahwa persepsi keadilan memainkan peran penting dalam penganggaran. Choi dan Mattila (2006) dalam Hanny (2013) menyatakan bahwa informasi yang diterima karyawan akan mengarahkan pada peningkatan persepsi keadilan mereka. Partisipasi dalam proses penganggaran tersebut dapat meningkatkan persepsi mengenai keadilan karena karyawan menganggap bahwa anggaran yang disetujui merupakan hasil dari sistem partisipasi penganggaran (Hanny, 2013). Persepsi keadilan yang dimaksud adalah keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif merupakan keadilan yang dirasakan terkait dengan rasio outcome yang didapat setelah memberikan suatu input, yang dibandingkan dengan rekannya. Keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasakan terkait cara penentuan distribusi outcome tersebut.

Jika manajer terlibat dalam proses penganggaran, maka manajer dapat terlibat dalam penentuan keputusan alokasi anggaran (Yenti, 2003). Jadi dapat disimpulkan bahwa partisipasi manajer dalam proses penganggaran akan meningkatkan persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural manajer. Hal ini dapat terjadi karena dalam proses penganggaran, manajer turut serta dalam proses penentuan alokasi anggaran termasuk alokasi kompensasi dan cara penentuan alokasi kompensasi yang diberikan kepada seluruh karyawan. Maiga dan Jacobs (2007) menyatakan bahwa dalam penganggaran partisipatif, jika tingkat pencapaian anggaran dipandang sebagai outcome, kemampuan dan usaha untuk mencapai anggaran dapat dilihat sebagai masukan, ketika kemampuan dan usaha dicocokkan dengan tingkat pencapaian anggaran, keadilan distributif akan terjadi.

Partisipasi selama proses penganggaran tidak menjamin manajer akan menerima anggaran yang mereka inginkan terutama saat langkanya sumber daya, namun partisipasi penganggaran akan meningkatkan pemahaman mereka tentang bagaimana anggaran tersebut didistribusikan (Wentzel, 2002). Greenberg (1993) menyatakan pemahaman seperti itu mendorong keadilan informasional yang merupakan suatu keadilan prosedural.

Hasil penelitian Wentzel (2002) menunjukkan bahwa persepsi keadilan individual meningkat seiring peningkatan keterlibatan dalam proses penganggaran. Hasil yang sama juga dikemukakan oleh Mulyasari dan Sugiri (2005) bahwa terdapat hasil yang positif antara partisipasi anggaran terhadap keadilan organisasi. Berdasarkan uraian diatas, hipotesis hubungan antara partisipasi anggaran dan keadilan prosedural adalah:

H1a: Terdapat hubungan positif antara partisipasi anggaran dan keadilan distributif.

H2a: Terdapat hubungan positif antara partisipasi anggaran dan keadilan prosedural.

### **Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural dengan Kinerja Manajerial**

Teori ekuitas menjelaskan hubungan antara persepsi keadilan organisasi dengan kinerja manajerial. Teori ekuitas menganggap bahwa motivasi seseorang dikaitkan dengan apa yang akan diperoleh, dan keadilan (*fairness dan justice*) yang diterapkan oleh atasan. Adams menganggap bahwa teori ekuitas berfokus pada fokus relatif *outcome* yang didapatkan dengan input yang diberikan kepada perusahaan (Giri, 2014). *Input* yang dimaksud adalah segala kontribusi yang diberikan individu dalam pekerjaannya atau yang memiliki hubungan dengan pekerjaan. *Input* dapat berupa waktu, tenaga loyalitas, komitmen, kepercayaan, kepada atasan, toleransi, dan lainnya. Sedangkan, *outcome* merupakan hasil yang diterima oleh karyawan akibat *input* yang diberikan. *Outcome* dapat berupa kompensasi, tanggung jawab, reputasi, pengakuan, promosi, dan lainnya (Giri, 2014). Hal tersebut jika dikaitkan dengan hubungan antara persepsi keadilan organisasi dengan kinerja manajerial adalah ketika persepsi keadilan organisasi sudah tercipta dalam diri bawahan, maka mereka akan memberikan maskan untuk mencapai target-target anggaran dengan harapan bahwa mereka akan menerima keluaran sebagai apresiasi perusahaan kepada mereka.

Hasil penelitian Wentzel (2002) menunjukan bahwa persepsi keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil yang sama juga dikemukakan oleh Mulyasari dan Sugiri (2005) bahwa terdapat hasil yang positif antara persepsi keadilan organisasi terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian diatas, hipotesis antara keadilan organisasi dan kinerja manajer adalah:

H1b: terdapat hubungan positif antara keadilan distributif dengan kinerja manajerial.

H2b: terdapat hubungan positif antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial.

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran dengan Komitmen Organisasi**

Dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi terdapat teori yang menjelaskan, yaitu teori peneapan tujuan. Sutrisno (2010) berpendapat bahwa penetapan tujuan yang mengikutsertakan manajer dalam partisipasi anggaran mempengaruhi harapan atas hasil yang diinginkan. Terdapat beberapa kasus yang menjelaskan bahwa tujuan-tujuan yang ditetapkan dengan cara partisipatif akan meningkatkan kinerja. Kasus-kasus lain juga dapat bekerja dengan baik (Setiadi, 2013). Kemungkinan keuntungan utama dari partisipasi berada pada peningkatan penerimaan tujuan sebagai tujuan kita bekerja.

Partisipasi akan meningkatkan kepercayaan bawahan, pengendalian, dan keterlibatan diri dengan organisasi, sehingga bawahan dapat menerima dan memiliki komitmen terhadap anggaran (Ayu dan Indarto, 2011). Damayanti (2007) mengemukakan bahwa keterlibatan bawahan dalam partisipasi anggaran akan dapat memupuk sikap mau menerima, berkomitmen yang lebih pada tujuan yang telah ditetapkan. Partisipasi membuat

bawahan memiliki sikap mau bekerja sama dikarenakan mereka merasakan adanya keterlibatan (rasa memiliki), serta ikut merasakan menjadi bagian dari organisasi. Greenberg dan Folger (1983) menyatakan partisipasi memungkinkan bawahan untuk memilih, dan dalam memilih tersebut dapat membangung komitmen dan bertanggung jawab dengan apa yang dipilih.

Hasil penelitian yang dikemukakan oleh Nouri dan Parker, 1998 (dikutip dalam Nurcahyani, 2010) menyatakan bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja melalui komitmen organisasi. Penelitian ini menyatakan adanya hubungan positif antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi. Seorang manajer yang terlibat dan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan lebih memahami tujuan anggaran yang mencerminkan tujuan organisasi. Dengan demikian maka manajer akan lebih memiliki keselarasan antara tujuan manajer pribadi dan tujuan organisasi. Hal ini memberikan dampak manajer akan memiliki komitmen (*affective*) organisasi yang lebih tinggi. Berdasarkan uraian diatas, hipotesis hubungan antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi adalah:

H3a: Terdapat hubungan positif antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi dengan Kinerja Manajer**

Dalam hubungan komitmen organisasi dengan kinerja manajerial, terdapat teori pendukung yang dapat menjelaskan hal tersebut, yaitu teori penetapan tujuan. Teori penetapan tujuan menjelaskan hubungan tujuan dengan kinerja. Semakin tinggi komitmen yang dimiliki untuk mencapai tujuan, maka semakin tinggi pula usaha seseorang sehingga dapat mempengaruhi kinerja. Hal senada juga disampaikan oleh Locke bahwa penggunaan keinginan dan tujuan untuk mengusulkan dan mendukung penelitian bahwa jika tujuan dapat diterima oleh individu, maka semakin kuat suatu tujuan akan menghasilkan kinerja yang tinggi (Locke, 1981).

Seperti yang telah dijelaskan oleh Nouri dan Parker, 1998 (dikutip dalam Nurcahyani, 2010) tentang komitmen organisasi dalam pengaruhnya pada hubungan partisipasi anggaran dan kinerja. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa komitmen organisasi dan kinerja memiliki hubungan positif. Semakin tinggi komitmen dalam berorganisasi membuat seorang manajer semakin merasa memiliki organisasi tersebut dan merasa dirinya adalah bagian dari tempatnya bekerja sehingga membuat manajer akan memberikan hasil upaya dan kinerja yang lebih baik lagi. Senada dengan pendapat Randal, 1990 (dikutip dalam Sartijo dan Muthaher, 2007) yang menyatakan komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula.

Penelitian yang dilakukan Wentzel (2002) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Chong dan Chong (2002), Mulyasari dan Sugiri (2005), James *et. Al* (2014) bahwa terdapat pengaruh yang positif antara hubungan komitmen organisasi dengan kinerja manajer adalah:

H3b: Terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial.

## **METODE PENELITIAN**

### **Variable Penelitian**

Variabel dependen kinerja manajerial adalah kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan /representasi (Mahoney, 1963). Variabel ini diukur dengan menggunakan Sembilan butir pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney *et al* (1963, 1965) yang diadopsi dari penelitian Nurcahyani (2010).

Variable Independen partisipasi anggaran adalah keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran. Menurut Milani (1975), partisipasi anggaran dapat diukur dengan menggunakan instrument daftar pertanyaan yang telah disusun. Untuk menilai partisipasi

penyusunan anggaran digunakan enam instrumen pertanyaan yang diadopsi dari penelitian oleh Milani (1975) dalam nurcahyani (2010).

Variable *Intervening* keadilan distributif adalah sumber penghasilan atau penghargaan dari perusahaan yang diberikan kepada karyawan. Skala untuk keadilan distributif terdiri dari lima butir pertanyaan yang menguji kewajaran anggaran dalam hal memenuhi kebutuhan dan harapan manajer. Jawaban responden mengenai daftar pertanyaan ini menggunakan skala *likert* dengan alternatif jawaban satu adalah sangat tidak setuju dan alternatif jawaban lima adalah setuju.

Variabel *Intervening* keadilan procedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan (Kreitner dan Kinicki, 2005). Keadilan procedural menggunakan respon pada delapan ungkapan kewajaran procedural. Semua item pertanyaan diadopsi dari Wentzel (2002).

Variabel *Intervening* komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi (Wiener, 1982) seperti dikutip dalam Yuniarti (2008). Komitmen organisasi diukur menggunakan Sembilan butir pertanyaan yang dikembangkan oleh Mowday *et al* (1979) yang diadopsi dari penelitian nurcahyani (2010).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Data dalam penelitian ini merupakan jenis data primer yang bersumber dari jawaban responden melalui teknik kuesioner. Objek penelitian pada penelitian ini adalah seluruh kepala bagian/bidang, sub bagian/bidang Rumah Sakit Kota Semarang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Sampel penelitian ini dipilih dengan metode *purposive sampling* dengan kriteria manajer Rumah Sakit Kota Semarang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran yang memiliki masa kerja minimal satu tahun pada proses penyusunan anggaran. Kuesioner dibagikan kepada 130 manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran di Rumah Sakit Kota Semarang. Manajer di Rumah Sakit Kota Semarang yang bersedia mengisi kuesioner sebanyak 76 orang yang berasal dari 11 Rumah Sakit. Dari kuesioner yang dibagikan sebanyak 130 kuesioner kepada manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran di Kota Semarang. Jumlah kuesioner yang tidak dikembalikan dalam jangka waktu yang telah ditentukan sebanyak 54 kuesioner, yang pengisian jawaban tidak lengkap sebanyak 8 kuesioner, dan kuesioner yang lengkap dan dapat diolah sebanyak 68 kuesioner. Berikut ini adalah jumlah manajer yang mengisi kuesioner dan tempat manajer tersebut menyusun anggaran di Rumah Sakit Kota Semarang.

Tabel 1.1  
Daftar Rumah Sakit Kota Semarang

No	Nama Rumah Sakit	Jumlah Kuesioner diberikan	Jumlah kuesioner dikembalikan
1	Rumah Sakit William Booth	10	10
2	Rumah Sakit dr. Kariadi	30	30
3	Rumah Sakit Gunung Sawo	10	10
4	Rumah Sakit Anugrah	10	10
5	Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah	10	10
6	Rumah Sakit Nasional Diponegoro	10	6
7	Rumah Sakit Hermina Pandanaran	10	0
8	Rumah Sakit Telogorejo	10	0
9	Rumah Sakit Elizabeth	10	0
10	Rumah Sakit Hermina Srandol	10	0
11	Rumah Sakit Umum Daerah	10	0
<b>TOTAL</b>		<b>130</b>	<b>76</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.



Profil responden meliputi jabatan, divisi/bagian, lama bekerja, jenis kelamin, usia, masa bekerja, dan pengalaman menyusun RKA. Mayoritas responden adalah laki-laki yaitu sebesar 61,84%. sebagian besar responden menjabat sebagai kepala bagian, yaitu sebesar 31,58%. sebagian besar responden telah bekerja selama 21-30 tahun yaitu sebesar 64,47%. mayoritas pengalaman responden dalam menyusun RKA selama 3-6 tahun, yaitu sebanyak 55,26%. profil responden dapat dilihat pada tabel 4.2

**Tabel 1.2**  
**Profil Responden**

Data	Jumlah	presentase
Total Responden	76	100%
Jenis Kelamin:		
Pria	47	61,84%
Wanita	29	38,16%
Usia Sekarang:		
20-29 tahun	-	0%
30-39 tahun	15	19,74%
40-49 tahun	18	23,68%
50 tahun	43	56,58%
Jabatan:		
Direktur	19	25%
Kepala bagian/bidang	24	31,58%
Sub bagian/bidang	14	18,42%
Kepala seksi	12	15,79%
Lain-lain	7	9,21%
Lama Bekerja		
10 tahun	13	17,10%
11-20 tahun	49	64,47%
21-30 tahun	14	18,42%
31 tahun	-	0%
Pengalaman Menyusun RKA:		
3tahun	6	7,89%
3-6 tahun	42	55,26%
7 tahun	28	36,84%

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Dari hasil uji reliabilitas ini dapat diketahui tingkat kekonsistenan kuesioner atau angket yang digunakan dalam penelitian tetap dapat diandalkan walaupun penelitian dilakukan dengan berulang-ulang menggunakan kuesioner atau angket yang sama (Ghozali, 2011). Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70 (Nunally, 1994 dalam Imam Ghozali, 2011).

**Tabel 1.3**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Item Pertanyaan	Cronbach's Alpha	Keterangan
Partisipasi Anggaran (X)	5	0.723	Reliabel
Keadilan Distributif (Y1)	5	0.732	Reliabel
Keadilan Prosedural (Y2)	8	0.752	Reliabel
Komitmen Organisasi (Y3)	9	0.789	Reliabel
Kinerja Manajerial (Y4)	10	0.804	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2016

Dari hasil uji menggunakan software SPSS versi 20 yang ditampilkan pada tabel Uji Reliabilitas Mini Skenario di atas, terlihat nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,935 atau 93,5%. Yang

berarti bahwa secara keseluruhan komponen tiga skenario yaitu *fake invoice*, *misclassification*, dan *mysterious bank account* dalam kuesioner dapat digunakan dalam penelitian berkali-kali dan hasilnya tetap konsisten serta stabil.

**Tabel 1.4**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Partisipasi Anggaran (X)**

Item pertanyaan	R hitung	R Tabel	Kesimpulan
A.1	0.741	0.2387**	Valid
A.2	0.677	0.2387**	Valid
A.3	0.76	0.2387**	Valid
A.4	0.596	0.2387**	Valid
A.5	0.658	0.2387**	Valid
B.1	0.646	0.2387**	Valid
B.2	0.654	0.2387**	Valid
B.3	0.793	0.2387**	Valid
B.4	0.721	0.2387**	Valid
B.5	0.665	0.2387**	Valid
C.1	0.687	0.2387**	Valid
C.2	0.58	0.2387**	Valid
C.3	0.615	0.2387**	Valid
C.4	0.662	0.2387**	Valid
C.5	0.582	0.2387**	Valid
C.6	0.592	0.2387**	Valid
C.7	0.658	0.2387**	Valid
C.8	0.449	0.2387**	Valid
D.1	0.627	0.2387**	Valid
D.2	0.515	0.2387**	Valid
D.3	0.461	0.2387**	Valid
D.4	0.693	0.2387**	Valid
D.5	0.651	0.2387**	Valid
D.6	0.686	0.2387**	Valid
D.7	0.705	0.2387**	Valid
D.8	0.604	0.2387**	Valid
D.9	0.575	0.2387**	Valid
E.1	0.52	0.2387**	Valid
E.2	0.605	0.2387**	Valid
E.3	0.581	0.2387**	Valid
E.4	0.546	0.2387**	Valid
E.5	0.561	0.2387**	Valid
E.6	0.54	0.2387**	Valid
E.7	0.59	0.2387**	Valid
E.8	0.518	0.2387**	Valid
E.9	0.793	0.2387**	Valid
E.10	0.785	0.2387**	Valid

\*\**, Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed)*  
Sumber : Data primer yang diolah 2016

Berdasarkan tabel 4.5 diatas menunjukkan bahwa korelasi antara masing-masing indikator/item untuk variabel partisipasi anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural, komitmen organisasi, dan kinerja manajer signifikan pada level 0,01. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator/item pertanyaan dalam variabel penelitian ini adalah valid.

**Tabel 1.5**  
**Hasil Uji Non-Response Bias**

Variabel	N = 38		N = 30		t-value	
	Rata-rata	Std. Deviation	Rata-rata	Std. Deviation		
Partisipasi Anggaran	19,4474	2,61697	19,8667	2,63574	-0,654	0,515
Keadilan Distributif	20,5263	2,49038	20,3333	2,32438	0,327	0,745
Keadilan Prosedural	31,2368	3,27508	32,0333	3,45895	-0,971	0,335
Komitmen Organisasi	35,7368	3,84626	36,3333	3,92458	-0,629	0,531
Kinerja Manajerial	39,4737	4,13121	40,2000	4,75902	-0,673	0,503

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

Tabel diatas menunjukan signifikansi dari setiap variabel. Signifikansi variabel partisipasi anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural, komitmen organisasi, dan kinerja manajerial masing-masing secara berurutan 0,515, 0,745, 0,335, 0,531, 0,503. Signifikansi kelima variabel tersebut lebih dari 0,05 yang berarti tidak terdapat perbedaan jawaban antara dua kelompok sampel yang diuji sehingga data kuesioner variabel tersebut dapat digunakan dalam penelitian dan mampu menjelaskan kesimpulan penelitian.

**Tabel 1.6**  
**Hasil Uji Persamaan Regresi**

Model	Variabel bebas	Variabel terikat	Koefisien Path	t-value	Sig.	F-value	Sig.	Adjusted R Square
1	Partisipasi Anggaran	Keadilan Distributif	0.670	7.337	0.000	53.830	0.000	0.441
2	Partisipasi Anggaran	Keadilan Prosedural	0.459	4.196	0.000	17.608	0.000	0.199
3	Partisipasi Anggaran	Komitmen Organisasi	0.604	6.155	0.000	38.002	0.000	0.356
4	Partisipasi Anggaran	Kinerja manajerial	0.260	4.483	0.000	128.973	0.000	0.884
	Keadilan Distributif		0.311	4.429	0.000			
	Keadilan Prosedural		0.209	3.876	0.000			
	Komitmen Organisasi		0.304	5.658	0.000			

sumber: data primer, diolah 2016

### Hasil Pengujian Persamaan Regresi 1

Hasil uji persamaan regresi 1 yang digunakan untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap keadilan distributif menunjukkan nilai t sebesar 7,337 dengan

probabilitas signifikan 0,000. Nilai probabilitas yang lebih kecil dari 0,05 tersebut menunjukkan variabel partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap keadilan distributif. Hasil pengujian persamaan regresi tersebut menunjukkan hipotesis 1 diterima.

Nilai *adjusted R<sup>2</sup>* yang dihasilkan sebesar 0,441 menunjukkan bahwa 44,1% variabel keadilan distributif dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 55,9% dijelaskan oleh variabel di luar yang diteliti.

Hasil uji persamaan regresi 1 menghasilkan nilai *standardized* beta untuk pengaruh partisipasi anggaran terhadap keadilan distributif sebesar 0,670 dan signifikan di bawah 0,05. Nilai *standardized* beta 0,670 merupakan nilai *path* atau jalur p1a.

### Hasil Pengujian Persamaan Regresi 2

Hasil uji persamaan regresi 2 yang digunakan untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap keadilan prosedural menunjukkan nilai t sebesar 4,196 dengan probabilitas signifikan 0,000. Nilai probabilitas yang lebih kecil dari 0,05 tersebut menunjukkan variabel partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap keadilan prosedural. Hasil pengujian persamaan regresi tersebut menunjukkan hipotesis 2 diterima.

Nilai *adjusted R<sup>2</sup>* yang dihasilkan sebesar 0,199 menunjukkan bahwa 19,9% variabel keadilan prosedural dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 80,1% dijelaskan oleh variabel di luar yang diteliti.

Hasil uji persamaan regresi 2 menghasilkan nilai *standardized* beta untuk pengaruh partisipasi anggaran terhadap keadilan prosedural sebesar 0,459 dan signifikan di bawah 0,05. Nilai *standardized* beta 0,459 merupakan nilai *path* atau jalur p2a.

### Hasil Pengujian Persamaan Regresi 3

Hasil uji persamaan regresi 3 yang digunakan untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai t sebesar 6,155 dengan probabilitas signifikan 0,000. Nilai probabilitas yang lebih kecil dari 0,05 tersebut menunjukkan variabel partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil pengujian persamaan regresi tersebut menunjukkan hipotesis 3 diterima.

Nilai *adjusted R<sup>2</sup>* yang dihasilkan sebesar 0,356 menunjukkan bahwa 35,6% variabel keadilan prosedural dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 64,4% dijelaskan oleh variabel di luar yang diteliti.

Hasil uji persamaan regresi 3 menghasilkan nilai *standardized* beta untuk pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi sebesar 0,604 dan signifikan di bawah 0,05. Nilai *standardized* beta 0,604 merupakan nilai *path* atau jalur p3a.

### Hasil Pengujian Persamaan Regresi 4

Hasil uji persamaan regresi 4 yang digunakan untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajer melalui keadilan distributif, keadilan prosedural, dan komitmen organisasi menunjukkan nilai probabilitas signifikan 0,000 untuk partisipasi anggaran, keadilan distributif sebesar 0,000, keadilan prosedural sebesar 0,000, dan komitmen organisasi sebesar 0,000 nilai probabilitas keadilan distributif, keadilan prosedural, dan komitmen organisasi yang lebih besar dari 0,05 tersebut menunjukkan bahwa variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer hasil pengujian persamaan regresi tersebut menunjukkan hipotesis 4, 1b, 2b, dan 3 b di terima. Hal ini berarti bahwa kinerja manajer berpengaruh signifikan terhadap keadilan distributif, keadilan prosedural, dan komitmen organisasi.

Nilai *adjusted R<sup>2</sup>* yang dihasilkan sebesar 0,884 menunjukkan bahwa 88,4% variabel kinerja manajer dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran, keadilan distributif,

keadilan prosedural, dan komitmen organisasi. Sedangkan sisanya 11,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Besarnya nilai  $e_1 = 1 - 0,449 = 0,742$ ; besarnya nilai  $e_2 = 1 - 0,211 = 0,888$ ; besarnya  $e_3 = 1 - 0,365 = 0,797$ ; besarnya nilai  $e_4 = 1 - 0,891 = 0,330$ . Hasil analisis path tersebut menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajer melalui keadilan distributif, keadilan prosedural, dan komitmen organisasi terbukti.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajer pada organisasi sektor publik melalui keadilan distributif, keadilan prosedural, dan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*. Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajer. Penelitian ini menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajer. Semakin tinggi tingkat partisipasi pada penyusunan anggaran maka semakin tinggi kinerja manajer yang terbuat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Maisyarah (2008) dan Nurcahyani (2010)
2. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajer melalui keadilan distributif. Penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap keadilan distributif dan keadilan distributif berpengaruh juga terhadap kinerja manajer. Hal ini berarti bahwa keadilan distributif memediasi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajer. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Mulyasari dan Sugiri (2005) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajer melalui keadilan distributif.
3. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajer melalui keadilan prosedural. Penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap keadilan prosedural dan keadilan prosedural berpengaruh juga terhadap kinerja manajer. Hal ini berarti bahwa keadilan prosedural memediasi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajer. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Ulupui (2005) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajer melalui keadilan prosedural .

## Daftar Pustaka

- Antony, R. N. dan V. Govindarajan. 2011. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi 12, Jilid 2. KARISMA Publishing Group. Tangerang Selatan
- Brownell, P. and McInnes, M. 1986. "Budgetary participation, motivation and managerial performance". *The Accounting Review*, Vol. 61 No 4, pp. 587-600
- Chalos, Peter. dan Margaret C.C. Poon. 2000. *Participation and Performance in Capital Budgeting Teams*. Behavioral Research in Accounting, Vol. 12, ABI/INFORM Complete pg. 199
- Damayanti, Titien, 2007. Pengaruh Komitmen Anggaran dan Kultur Organisasional terhadap Hubungan Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial pada Kondisi Stretch Target. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, Vol. 11, No. 1, pp.81-101.



- Folger, R. dan Konovsky, M.A. 1989. Effect of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, Vol.32. No.1, pp.115-130
- Ghozali, Imam. 2011. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM. SPSS 19. Badan Penerbit-UNDIP. Semarang
- Greenberg, J. 1982. Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, Vol.2, pp. 340-342.
- Handoko, T. Hani. 1996. *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. 8 ed. Jakarta: Salemba Empat
- Husnatarina, Fitria dan W. Nor. 2007. Pengaruh keterlibatan pekerjaan dan budget emphasis dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran, The 1st Accounting Conference Faculty of Economics Universitas Indonesia Depok, tanggal 7-9 November 2007
- Ikhsan, Arfan dan Muhammad Ishak. 2005. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Latif, A.B. 2007. Hubungan Antara Keadilan Prosedural dan Kinerja Manajerial Dengan Partisipasi Anggaran Sebagai Variabel Intervening (Penelitian Terhadap Manajer Perusahaan Manufaktur Di Jawa Tengah). *Tesis*. Universitas Diponegoro.
- Magner, N. dan Johnson, G.G. 1995. Municipal Official's Reactions to Justice in Budgetary Resource. *Public Administration Quarterly*, Vol. 18, No.4, pp.439-456.
- Maisyarah, Renny. 2008. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komunikasi dan Komitmen Sebagai Variabel Moderating pada PDAM Provinsi Sumatera Utara, *Tesis*. Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, Medan
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. 2 ed. Yogyakarta: Andy
- Milani, K.R. 1975. "The relationship of participation in budget setting to industrial supervisor performance and attitude", *The Accounting Review*, Vol. 50 No. 2, pp. 274-84
- Mulyasari, Windu dan Sugiri, Slamet. 2005. Keadilan, Komitmen pada Tujuan dan Job-relevant Information dalam Penganggaran Partisipatif. *JRAI*, Vol. 8, No.3.
- Nor, Wahyudin. 2007. Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Symposium Nasional Akuntansi X*. Makassar.
- Nouri, H. and Parker, R.J. 1998. "The relationship between budget participation and job performance: the role of budget adequacy and organizational commitment", *Accounting, Organizational and Society*. Vol. 23 Nos 5/6, pp. 467-83



- Nurchayani, Kunwaviyah. 2010. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening. Skripsi*, Universitas Diponegoro, Semarang
- Robbins, Stephen, P. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi 12. Salemba Empat. Jakarta
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Business: A Skill Building Aproach*, New York-USA: John Wiley and Sons, Inc
- Suharman, Harry. 2006. *Pengaruh Budget Emphasis Terhadap Kinerja Manajerial*. Jurnal Bisnis, Manajemen dan Ekonomi, Vol.7 No.3
- Sumadiyah dan Susanta, Sri. 2004. *Job Relavant Information dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. Simposium Nasional Akuntansi VIII*. Solo.
- Sumarno, J. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial*. SNA VIII Solo, Tanggal 15-16 September 2005
- Supomo B, Nur Indriantoro. 1998. "Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi Terhadap Keefektifan Partisipasi Anggaran dalam Peningkatan Kinerja Aparat: Studi Empiris Perusahaan Manufaktur". *Kelola*, no.18. 61-68
- Supriyono, R.A. 2006. "Pengaruh Variabel Perantara Komitmen Organisasi dan Partipasi Penganggaran terhadap Hubungan antara Usia dan Kinerja Manajer di Indonesia". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol.1, h 31-45
- Ulupei. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Persepsi Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan *Goal Commitment* terhadap Kinerja Dinas. *Kinerja*, Vol. 9, No.2, pp.98-112.
- Wentzel, K. 2002. The Influence of Fairness Perception ang Goal Commitment on Manager's Performance in a Budget Setting. *Behavioral Research in Acoounting*, Vol 12, pp.247-271.
- Yenti, Riza Reni. 2003. Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Komitmen terhadap Tujuan, dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial dalam Penyusunan Anggaran. *Simposium Nasional Akuntansi VI*.
- Yusfaningrum, K dan Imam Ghozali. 2006. "Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan *Job Relavant Information (JRI)* Sebagai Variabel Intervening:.. SNA VIII Solo, h 656-666