

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
DENGAN JOB RELEVANT INFORMATION DAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

HERDA NENGSY

*Dosen Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi
Universitas Islam Indragiri Tembilahan*

ABSTRAK

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting didalam sebuah organisasi, baik itu organisasi bisnis maupun non bisnis. Untuk mencapai kinerja organisasi yang baik tidak terlepas dari peran Manaje, sehingga salah satu ukuran keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari kinerja manajerialnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan job relevant information dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Adanya ketidak konsistenan diantara hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, menjadi motivasi dalam penelitian ini. Penelitian ini merupakan penelitian survey dengan teknik penyebaran kuesioner kepada Pejabat Struktural SKPD yang terdiri dari Esselon II, Esselon III, dan Esselon IV pada Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Dari 213 kuesioner yang didistribusikan, sebanyak 159 kuesioner yang kembali. Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan terdapat 132 kuesioner yang dapat diolah dalam penelitian ini. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM berbasis Varian dengan menggunakan Software SmartPLS Versi 2,0. Pengujian terhadap hipotesis yang diajukan menunjukkan bukti bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berhubungan langsung dengan kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran memiliki hubungan dengan kinerja manajerial melalui kepuasan kerja. Penelitian ini tidak dapat membuktikan job relevant information sebagai variabel intervening antara hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Kata Kunci : Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kinerja Manajerial, Job Relevant Information, Kepuasan Kerja, Partial Least Square.

1. PENDAHULUAN

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting didalam sebuah organisasi, baik itu organisasi bisnis maupun non bisnis. Untuk mencapai kinerja organisasi yang baik diperlukan kemampuan dan bakat yang tinggi yang dimiliki oleh setiap individu yang terlibat didalamnya, serta usaha yang tinggi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Disamping itu, keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari peran Manajer didalamnya, karena Manajer merupakan individu yang paling bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, salah satu ukuran keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari kinerja manajerialnya.

Kinerja manajerial dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti partisipasi penyusunan anggaran (Brownell dan McInnes, 1986, dan Eker, 2008), kepuasan Kerja (Suparman,2007, Samsiah, 2012), Job relevant Information (Lau dan Tan 2003, Eker, 2008), Locus of control (Leach-Lopez, Stammerjohan, dan Rigsby, 2008), 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). Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran yang biasa disebut dengan penyusunan anggaran secara partisipatif membawa dampak terhadap kinerja manajerial akan lebih meningkat (Milani, 1975).

Peran partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel yang secara langsung dapat mempengaruhi kinerja manajerial telah dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Brownell dan McInnes (1986), Laberto (2001), Yusfaningrum dan Ghozali (2005). Namun Beberapa penelitian yang lain tidak menemukan bukti bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial (Kenis, 1979, dan Sinuraya, 2009). Ketidak konsistenan hasil penelitian terutama mengenai peranan variabel partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel independen yang dapat langsung mempengaruhi kinerja manajerial menyebabkan penelitian lebih lanjut mengenai partisipasi penyusunan anggaran perlu dilakukan dengan menggunakan pendekatan kontijensi (Govindarajan, 1986). Menurut Brownell (1981) pendekatan kontijensi memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang bertindak sebagai faktor moderating atau intervening yang mempengaruhi hubungan antar partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian sebelumnya telah menggunakan beberapa variabel intervening yang menjadi variabel mediasi (antara) yang menghubungkan variabel partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial seperti *job relevant information* (Kren, 1992, dan Eker, 2008), dan kepuasan kerja (Samsiah, 2012). Dari variabel

intervening yang digunakan masih terdapat ketidakkonsistenan hasil penelitian. Variabel *job relevant information* dan kepuasan kerja tidak terbukti sebagai variabel intervening antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial (Yusfaningrum dan Ghozali, 2005, Lau dan Tan, 2003, dan Brownell dan McInnes, 1986). Dengan demikian suatu penelitian lanjutan diperlukan untuk meningkatkan pemahaman tentang peran variabel ini dalam kaitannya dengan hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Penelitian terdahulu mengenai kinerja manajerial dan variabel yang mempengaruhinya telah banyak dilakukan pada organisasi yang berorientasi Profit. Namun penelitian tentang kinerja manajerial belum banyak dilakukan pada sektor publik khususnya Pemerintah Daerah yang berorientasi non profit. Untuk itu peneliti tertarik melakukan penelitian pada Pemerintah Daerah khususnya Kabupaten Indragiri Hilir. Hal ini dikarenakan Kabupaten Indragiri Hilir merupakan kabupaten yang berdiri sudah cukup lama dibandingkan kabupaten lain yang baru berdiri seperti Siak dan Meranti. Oleh karena itu peneliti ingin mengetahui apakah partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja manajerial di kabupaten tersebut.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh Samsiah (2012). Hasil penelitian Samsiah (2012) menemukan bahwa terdapat hubungan langsung yang signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, dan kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, sedangkan *job relevant information* dan *Self Efficacy* tidak dapat berperan sebagai variabel yang memediasi hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Dalam penelitian ini peneliti memasukkan variabel motivasi sebagai variabel intervening. Hal ini disebabkan beberapa penelitian juga menguji peran variabel ini dalam kaitannya dengan kinerja manajerial (Laberto 2001, Brownell dan McInnes, 1986, dan Sarjana, Wahyuni, Ambarajaya, 2012).

Pada bagian berikut ini akan dipaparkan mengenai tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis, metode penelitian serta pembahasan dan kesimpulan

2. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Pendekatan Kontijensi (*Contingency Approach*)

Teori kontijensi menyatakan bahwa tidak ada rancangan dan penggunaan sistem penendalian yang dapat diterapkan secara efektif untuk semua kondisi organisasi, namun sebuah sistem pengendalian tertentu hanya efektif untuk situasi atau organisasi tertentu (Otley, 1999). Pendekatan kontijensi bertujuan untuk melihat hubungan antara variabel-variabel kontekstual (kontijensi) dengan desain sistem akuntansi manajemen dan untuk mengevaluasi keefektifan hubungan antara dua variabel, yaitu hubungan variabel independen dan dependen dalam hal ini hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja Pemerintah Daerah. Menurut Brownell (1981) pendekatan kontijensi memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang bertindak sebagai faktor moderating atau intervening yang mempengaruhi hubungan antar partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Dalam penelitian ini variabel kontijensi yang digunakan adalah *job relevant information* dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

2.2. Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai mempunyai pengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja manajerial (Govindarajan, 2002). Menurut Robbins (2001) partisipasi merupakan suatu konsep dimana bawahan ikut terlibat dalam pengambilan keputusan sampai tingkat tertentu bersama atasannya. Dengan kata lain proses partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan keikutsertaan semua Manajer dalam penyusunan anggaran dimulai dari tingkat Manajer paling bawah. Partisipasi penyusunan anggaran akan mempengaruhi kinerja manajerial, karena dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran maka Manajer yang merasa terlibat akan bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran sehingga Manajer tingkat bawah diharapkan akan melaksanakan anggaran dengan lebih baik.

Menurut Sinambela (2003), partisipasi dalam penyusunan dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran akan lebih berusaha untuk memahami dan berusaha untuk mencapai tujuan anggaran. Sehingga Para Manajer akan lebih bertanggung jawab dan bersungguh-sungguh dalam pelaksanaan anggaran dan menyebabkan kinerja manajerialnya akan meningkat. Berdasarkan penjelasan di atas hipotesis berikut diajukan

H1 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja Manajerial

2.3. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap *Job Relevant Information*

Partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan kesempatan kepada Manajer tingkat bawah untuk mengumpulkan dan memberikan masukan berupa informasi yang penting yang berhubungan dengan pekerjaan atau tugasnya. Manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran akan berusaha mengumpulkan informasi yang akurat untuk membuat anggaran menjadi lebih relevan. Semakin tinggi keterlibatan Manajer dalam proses penyusunan anggaran maka Manajer akan bertanggung jawab dan berusaha semaksimal mungkin

untuk memperoleh informasi yang berhubungan dengan tugas. *Job Relevant Information* adalah informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas (Kren, 1992). Dengan adanya partisipasi, Manajer akan berusaha untuk memperoleh informasi yang lebih akurat yang berhubungan dengan tugas. Sehingga dari informasi yang diperoleh akan membantu Manajer dalam pengambilan keputusan yang lebih baik. Berdasarkan penjelasan di atas hipotesis berikut diajukan

H2a : Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *Job Relevant Information*

2.4. Pengaruh *Job Relevant Information* terhadap Kinerja Manajerial

Job relevant information adalah informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas (Kren, 1992). Tersedianya informasi yang berhubungan dengan tugas akan meningkatkan pilihan terhadap tindakan yang direncanakan untuk mencapai tujuan. *Job relevant information* menunjukkan peran informasi dalam memudahkan pembuatan keputusan yang berhubungan dengan jabatan

Informasi yang diberikan Manajer dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kemampuan individual terhadap kinerja (Yusfaningrum dan Ghozali, 2005). Hal ini karena adanya partisipasi Manajer tingkat bawah memiliki kesempatan untuk memberikan informasi yang mereka miliki untuk membantu dalam pembuatan keputusan. Sehingga dengan adanya informasi yang relevan dengan tugas maka tujuan yang diharapkan akan tercapai. Dari penjelasan di atas maka diajukan hipotesis

H2b : *Job Relevant Information* berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.5. Partisipasi Penyusunan Anggaran, *Job Relevant Information* dan Kinerja Manajerial

Menurut Magner (1996) dalam Yusfaningrum dan Ghozali (2005) mengemukakan partisipasi anggaran memungkinkan Manajer mengajukan informasi pribadi kedalam proses penyusunan anggaran. Sehingga informasi yang diberikan akan mempertinggi kualitas anggaran. Manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencari informasi yang berhubungan dengan tugasnya. Semakin banyak informasi yang diperoleh maka akan semakin baik keputusan-keputusan manajerial yang akan diambil, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial. Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau kelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan suatu organisasi, dimana sebagian besar tergantung pada Manajer (Laberto, 2001). Kinerja manajerial menunjukkan pencapaian personil atau kelompok dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang ada diorganisasi tersebut. Mahoney, Jerdee, Carrol et.al (1963) mendefinisikan kinerja manajerial sebagai kecakapan Manajer dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervise, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi. Dari penjelasan di atas maka diajukan hipotesis

H2c : *Job Relevant Information* memediasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

2.6. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kepuasan Kerja

Semakin tinggi keterlibatan manajer didalam penyusunan anggaran akan semakin mempengaruhi kepuasan kerja Manajer tersebut. Hal ini dikarenakan keterlibatan Manajer tersebut menciptakan perasaan dihargai dan dipercaya oleh Manajer tingkat atas. Dengan demikian para menejer akan melakukan tugas dengan senang hati tanpa ada paksaan dan mendorong Manajer tersebut untuk mencapai sasaran yang telah direncanakan. Seperti yang dikemukakan oleh Siegel (1989) bahwa anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia, terutama bagi orang yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran. Dari penjelasan di atas diajukan hipotesis

H3a : partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Manajerial

Kepuasan ini bersifat abstrak, tidak terlihat dan hanya dapat ditemukan sampai sejauh mana hasil kerja memenuhi harapan seseorang dalam mencapai tujuan organisasi yang lebih baik. Menurut Hasibuan (1989) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka yang merupakan hasil persepsi pengalaman selama masa kerjanya. Menurut Robbins (2006), seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. Robbins (2001) menyatakan kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan tersebut. Berdasarkan penelitian Samsiah (2012), dengan adanya kepuasan kerja akan mendorong para menejer untuk berkerja lebih baik sehingga tujuan yang telah direncanakan akan tercapai dan kinerja manajerial akan lebih meningkat. Dari penjelasan di atas diajukan hipotesis

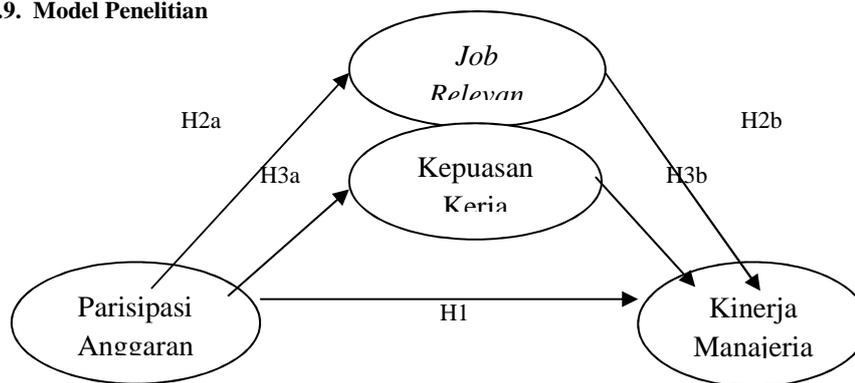
H3b : kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.8. Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan suatu proses kerja sama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan seluruh Manajer dalam pembuatan keputusan untuk mencapai tujuan. Manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran akan banyak memberikan pendapat, dan individu yang merasa pendapat dan hasil kerjanya dihargai akan merasa puas dengan pekerjaannya. Dengan demikian Manajer yang merasa senang atau puas akan selalu berusaha untuk mencapai kinerja yang lebih baik, dengan kata lain dengan adanya kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja manajerial. Dari penjelasan diatas diajukan hipotesis

H3c : kepuasan kerja memediasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial

2.9. Model Penelitian



3. METODE PENELITIAN

3.1 Sampel dan Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang didistribusikan langsung kepada Pejabat SKPD Esselon II, Esselon III, dan Esselon IV di Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Jumlah populasi dalam penelitian ini berjumlah 549 orang, berdasarkan tabel *Isaac dan Michael* maka diperoleh Jumlah sampel sebanyak 213 dengan tingkat signifikan 5%.

3.2 Defenisi operasional dan Pengukuran variabel.

3.3.1. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi penyusunan Anggaran dalam penelitian ini didefenisikan sebagai keterlibatan setiap Pejabat Struktural SKPD yang terdiri dari Esselon II, Esselon III dan Esselon IV dalam penyusunan anggaran yang ada pada SKPD tempat mereka bertugas. Partisipasi dapat diukur melalui keikutsertaan dalam penyusunan anggaran, kepuasan dalam penyusunan anggaran, kebutuhan memberikan pendapat, kerelaan dalam memeberikan pendapat, besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran akhir, dan seringnya atasan memeinta pendapat atau usulan saat anggaran disusun. Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel ini terdiri dari enam pertanyaan yang dikembangkan oleh Milani (1975) dengan 7 point skala likert, dimana 1= sangat sangat tidak setuju dan 7 = sangat-sangat setuju.

4. Job Relevant Information

Job relevant information dalam penelitian ini didefenisikan sebagai seberapa banyak para Manajer dalam hal ini Pejabat sturktural SKPD yang terdiri dari Esselon II, Esselon III, dan Esselon IV memiliki informasi yang sesuai atau yang berhubungan dengan tugas yang dilakukannya. *Job relevant information* diukur melalui seberapa baik Pejabat mengetahui apa yang harus dilakukan, memiliki informasi yang memadai untuk membuat keputusan yang optimal, dan mampu memperoleh informasi strategik yang dibutuhkan sebagai alternatif dalam pembuatan keputusan. Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel ini terdiri dari 3 (tiga) item pertanyaan yang dikembangkan oleh Kren (1992). Skala yang digunakan dalam Item pertanyaan adal 7 skala likert. dimana 1= sangat sangat tidak setuju dan 7 sangat-sangat setuju.

5. Kepuasan Kerja.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini didefenisikan sebagai kepuasan dari dalam diri para Manajer terhadap pekerjaanya, dalam hal ini Pejabat Struktural SKPD. Kepuasan diukur dengan besarnya kompensasi, hubungan dengan atasan, penghargaan, keamanan, status, pemanfaatan kemampuan, kebijaksanaan tempat kerja, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, kemampuan teknik atasan, dan otoritas. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari instrument yang dikembangkan oleh Minnesota Satisfsaction

Questioner (MSQ) dan instrumen Locke (1976) dan Luthan (2005). Dalam penelitian ini kepuasan kerja diukur dengan 12 pertanyaan dan menggunakan 7 skala likert, dimana 1= sangat sangat tidak setuju dan 7 = sangat-sangat setuju.

6. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kemampuan dan prestasi kerja yang dicapai oleh Pejabat Struktural SKPD yang terdiri dari Esselon II, Esselon III, dan Esselon 4 yang mencakup kegiatan mereka dalam melaksanakan aktivitas manajemen yang meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi, dan perwakilan atau representatif. Instrument yang digunakan untuk mengukur variabel ini terdiri dari 9 pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney, Jerdee, Carrol (1963) dengan menggunakan 7 skala , dimana 1= sangat rendah dan 7= sangat tinggi.

7. Analisa Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) dengan Software SmartPLS Ver.2. Menurut Ghozali (2006) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis covariance menjadi basis variance. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori, sedangkan PLS lebih bersifat predictive model.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1.1. Pengembalian Kuesioner dan Demografi Responden

Dari 213 kuesioner yang disebarakan, 159 kuesioner dapat diterima. Terdapat 3 buah kuesioner yang tidak diisi lengkap, dan 24 berisikan data outlier sehingga harus digugurkan. Total data dapat diolah lebih lanjut adalah sebanyak 132 (61,97%). Dari data yang diperoleh jumlah responden berjenis kelamin pria sebesar 81,06% , dan responden berjenis kelamin wanita sebesar 18,94%. Dari total 132 responden, 69,70% atau 92 respondent berlatarbelakang S-1. 73,49% atau 97 responden yang berada pada rentang umur 41-50 tahun. 65,91% atau 87 responden Menduduki Esselon IV. 47,73% atau 63 berada pada rentang 2-3 tahun.

4.1.1 Demografi Responden

Tabel IV.1 Demografi Responden

Kriteria	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
▪ Pria	107	81,06
▪ Wanita	25	18,94
Tingkat Pendidikan		
▪ SMA	10	7,58
▪ D-3	3	2,27
▪ S-1	92	69,70
▪ S-2	27	20,45
Umur		
▪ 30 – 40 tahun	15	11,36
▪ 41 – 50 tahun	97	73,49
▪ >50 tahun	20	15,15
Esselon		
▪ II	6	4,55
▪ III	39	29,54
▪ IV	87	65,91
Lama memegang jabatan		
▪ 0 – 1 tahun	22	16,67
▪ 2 – 3 tahun	63	47,73
▪ 4 – 5 tahun	43	30,57
▪ > 5 tahun	4	3,03

Sumber : hasil pengolahan data peneliti

Dari Tabel IV.2 Dari Tabel IV.3 dapat dilihat, bahwa rata-rata jawaban responden untuk variabel Partisipasi penyusunan anggaran adalah 5,317, diperoleh standar deviasi 0,866. Hal ini menunjukkan bahwa Pejabat Struktural Esselon II, III, dan IV ikut terlibat dalam penyusunan anggaran. *Job relevant information* dengan nilai rata-rata jawaban responden 5,808 diperoleh standar deviasi 0,658. Hal ini menunjukkan bahwa mereka memiliki informasi yang cukup untuk melaksanakan tugas. Motivasi kerja dengan nilai rata-rata 5,853 diperoleh standar deviasi 0,529. Hal ini menunjukkan bahwa Pejabat Struktural SKPD cukup termotivasi berkerja dengan baik. Kepuasan kerja dengan nilai 5,436 diperoleh standar deviasi 0,627. Hal ini menunjukkan bahwa Pejabat Struktural SKPD cukup puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan.. Dan kinerja manajerial dengan nilai rata-rata 5,131 dengan standar deviasi 0,756. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja Pejabat sturktural cukup tinggi.

4.2 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Tabel IV.2 Statistik Deskriptif

Variabel	Mean	Std. Deviasion	N
Partisipasi Penyusunana Anggaran	5,317	0,866	132
<i>Job Relevant Infformation</i>	5,808	0,658	132
Kepuasan Kerja	5,436	0,627	132
Kinerja Manajerial	5,131	0,756	132

Sumber : hasil pengolahan data peneliti

4.3. Analisis Data

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS) memerlukan dua tahanan untuk menilai Fit Model dari sebuah model Penelitian (Ghozali, 2006). Tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut :

4.3.1. Menilai Outer Model atau *Measurement Model*

4.3.1.1 *Convergent Validity*

Hasil pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS Ver.2 menunjukkan bahwa semua *loading factor* memiliki nilai diatas 0,50, setelah mengeluarkan 5 indikator yang nilai *loading faktor* berada dibawah 0,50. Sehingga konstruk untuk semua variabel sudah memenuhi *Convergent Validity*. tidak ada yang dieliminasi dari model.

4.3.1.2 *Discriminant Validity*

Kriteria *validity* dan reliabilitas dapat dilihat dari nilai reliabilitas juga dapat dilihat dari reliabilitas suatu konstruk dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika akar AVE berada diatas 0,50. Hasil *correlation of latent variable* dan akar AVE dapat dilihat pada tabel IV.3 dibawah ini :

Tabel IV.3 Average Variance Extracted (AVE)

	AVE	AVE
<i>Job Relevant Information</i>	0,583475	0,76386
Kepuasan Kinerja	0,433546	0,65844
Kinerja Manajerial	0,597677	0,77310
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,511596	0,71526

Sumber : hasil pengolahan data peneliti

Tabel IV.4 Latent Variable Correlations

	JRI	KK	KM	PPA
JRI	0,76386			
KK	0,149543	0,65844		
KM	0,10491	0,285642	0,77310	
PPA	0,329909	0,400852	0,240398	0,71526

Sumber :hasil olahan data peneliti

Berdasarkan tabel IV.3 dan tabel IV.4 dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai akar AVE konstruk lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan variabel latent. Sehingga model dianggap memenuhi kriteria *discriminant validity*.

4.3.1.3 Composite Reliability

Composite Reliability dari blok indikator menunjukkan nilai yang memuaskan atau direkomendasikan di atas 0,70. Hasil *Composite Reliability* disajikan pada tabel IV.9

Tabel IV.9 Composite Reliability

	Composite Reliability
JRI	0.803046
KK	0.872585
KM	0.930323
PPA	0.837489

Sumber : hasil olahan data peneliti

Composite Reliability dari blok indikator penelitian ini menunjukkan nilai yang memuaskan, yaitu di atas 0,70 sehingga model dianggap memenuhi kriteria *Composite Reliability* dengan kata lain semua konstruk penelitian *reliable* untuk diteliti lebih lanjut.

4.3.2. Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Tabel IV.5 R-Square

	R Square
<i>Job Relevant Informasi</i>	0,100
Kepuasan Kinerja	0,121
Kinerja Manajerial	0,201
Partisipasi Penyusunan Anggaran	

Sumber : hasil olahan data penelitian

Tabel IV.5 menunjukkan nilai R-square untuk variabel *Job Relevant Information* diperoleh sebesar 0,100, untuk variabel kepuasan kerja diperoleh 0,121, untuk variabel kinerja manajerial diperoleh sebesar 0,201, dan untuk motivasi diperoleh 0,125. Hasil ini menunjukkan bahwa 10,0% variabel *job Relevant Information* dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi penyusunan anggaran, sedangkan 90,0% dijelaskan oleh faktor lain. 12,1% variabel kepuasan kinerja dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi penyusunan anggaran, sedangkan 87,9% dijelaskan oleh faktor lain. 20,1% variabel kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi penyusunan anggaran, sedangkan 79,9% dijelaskan oleh faktor lain.

4.4. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values). Untuk melihat apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak, dapat dilihat dari nilai t-statistik yang dihasilkan. Dengan melakukan uji dua arah maka batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan dengan menggunakan $\alpha = 5\%$, dengan nilai t-tabel sebesar 1,96. Apabila nilai t-statistik kecil dari 1,96 maka hipotesis yang diajukan akan ditolak, atau dengan kata lain menerima hipotesis nol (H_0). Hasil estimasi t-statistik dapat dilihat pada pada tabel *Path Coefficients* (Mean, STDEV, T-Values). Berikut ini:

Tabel IV.6 Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values).

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
JRI -> KM	-0.03938	-0.1496	0.105832	0.105832	0.372138
KK -> KM	0.218821	0.241669	0.073957	0.073957	2.95878
PPA -> JRI	0.316608	0.324661	0.09749	0.09749	3.247603
PPA -> KK	0.34832	0.369636	0.10052	0.10052	3.465178
PPA -> KM	0.097946	0.106693	0.070383	0.070383	1.391613

Sumber : hasil olahan data peneliti

Berdasarkan tabel IV.11 diatas dapat diambil kesimpulan terhadap hubungan langsung antara variabel yang sudah dihipotesiskan :

Tabel IV.12 Pengujian Hipotesis

	Hipotesis	t-hitung	t-tabel	Kesimpulan
H1	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial	1.392	1,96	Ditolak
H2a	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap <i>job relevant information</i>	3.248	1,96	Diterima
H2b	<i>Job relevant information</i> berpengaruh terhadap kinerja manajerial	0.372	1,96	Ditolak
H2c	<i>Job relevant information</i> memediasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial	Tidak memenuhi syarat mediasi (Baron dan Kenny, 1986)		Ditolak
H3a	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja	3.465	1,96	Diterima
H3b	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial	2.959	1,96	Diterima
H3c	Kepuasan kerja memediasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial	2,171	1,96	Diterima

Berdasarkan tabel IV.12 menunjukkan bahwa hubungan variabel partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,098 dengan nilai t statistik sebesar 1,392. Nilai tersebut lebih kecil dari t-tabel 1,96, ini menunjukkan bahwa hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial tidak memiliki hubungan langsung. Hal ini berarti bahwa hipotesis pertama tidak terdukung atau dengan kata lain **hipotesis 1 ditolak**. Pada SKPD seharusnya partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja, Namun hasil dari pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial Pejabat Struktural pada SKPD Pemerintah Daerah Indragiri Hilir. Hal ini mungkin dipengaruhi oleh singkatnya Pejabat SKPD terlibat didalam penyusunan anggaran karena adanya mutasi terhadap Pejabat tersebut. Sehingga dalam pelaksanaan anggaran Pejabat tidak ikut terlibat.

Hasil pengujian hipotesis dua (H2a) menunjukkan bahwa hubungan variabel partisipasi anggaran dengan *Job relevant information* menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,317 dengan nilai t statistik sebesar 3,248. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel 1,96, ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap *Job relevant Information* atau hipotesis kedua terdukung. Dengan demikian **Hipotesis 2a diterima**. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan dari Nouri dan Parker (1994) bahwa apabila Manajer ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka Manajer akan memberikan masukan berupa informasi yang mereka miliki. Seperti yang dikemukakan oleh Kren (1992) *Job Relevant Information* memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas atau *decision faciliating*. Hasil pengujian ini terbukti bahwa keterlibatan Pejabat Struktural SKPD dalam partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi mereka untuk mencari informasi dalam menentukan keputusan

Hasil pengujian hipotesis dua (H2b) menunjukkan bahwa hubungan variabel *Job relevant information* dengan variabel kinerja manajerial menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar -0,039 dengan nilai t statistik sebesar 0,372. Nilai tersebut lebih kecil dari t tabel 1,96, ini menunjukkan bahwa *Job relevant Information* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian **hipotesis H2b ditolak**. Hasil penelitian ini Konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Yusfaningrum dan Ghozali (2005) yang juga menemukan bahwa *job relevant information* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil yang tidak signifikan ini mungkin disebabkan oleh pendeknya rentang waktu Pejabat memegang jabatan tersebut, sehingga Pejabat SKPD tidak mempunyai informasi yang cukup untuk melaksanakan anggaran.

Pengujian hipotesis kedua (H2c) pada tabel IV.11 menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh langsung terhadap *job relevant information* hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,317 dengan nilai t sebesar 3,248. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,96). Sedangkan hasil pengujian *job relevant information* terhadap kinerja manajerial menunjukkan nilai koefisien jalur -0,039 dengan nilai t sebesar 0,372. Nilai tersebut kecil dari nilai t-tabel (1,96). Hasil ini menunjukkan bahwa *job relevant information* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Pengujian pengaruh mediasi tidak dapat dilakukan, karena tidak memenuhi persyaratan ketiga yang telah ditentukan oleh Baron dan Kenny (1986), dimana variabel mediator harus signifikan mempengaruhi variabel dependen. Hal ini berarti bahwa variabel *job relevant information* tidak mampu bertindak sebagai variabel intervening. Dengan demikian **hipotesis H2c ditolak**. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lau dan Tan (2003) dan

Samsiah (2012) yang menemukan bukti bahwa *job relevant information* tidak mampu bertindak sebagai variabel intervening terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3a) menunjukkan bahwa hubungan variabel partisipasi anggaran dengan kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,348 dengan nilai t statistik sebesar 3,465. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel 1,96, ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, makin tinggi keterlibatan Pejabat Struktural SKPD dalam partisipasi penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan kepuasan kerja mereka. Dengan demikian **hipotesis H3a diterima**. Partisipasi penyusunan anggaran memberikan dampak pada Manajer yang merasa terlibat akan merasa dihargai. Sehingga ada kepuasan tersendiri didalam dirinya bahwasannya dirinya dipercaya untuk ikut serta dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian para menejer akan melakukan tugas dengan senang hati tanpa ada paksaan. Hasil pengujian ini membuktikan bahwa keterlibatan Pejabat Struktural SKPD di Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir akan meningkatkan kepuasan mereka didalam bekerja.

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3b) menunjukkan bahwa hubungan variabel kepuasan kerja dengan kinerja manajerial menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,219 dengan nilai t statistik sebesar 2,959. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel 1,96, ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian **hipotesis H3b diterima**. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan Pejabat Struktural SKPD atas pekerjaannya, maka akan semakin meningkatkan kinerja manajerial.

Pengujian hipotesis ketiga (H3c) pada tabel IV.11 menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial, namun partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (sebagai variabel intervening) dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Maka besarnya pengaruh tidak langsung ini dapat dihitung dengan mengalikan koefisien $(a \times b) = (0,348 \times 0,219) = 0,076$

Besarnya Standard error tidak langsung variabel partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial merupakan perkalian dari pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja dengan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial. Dan hasil diperoleh sebagai berikut :

$$\begin{aligned} Sab &= \frac{b^2 \cdot Sa^2 + a^2 \cdot Sb^2 + Sa^2 \cdot Sb^2}{(1,219)^2 \cdot (0,101)^2 + (0,348)^2 \cdot (0,074)^2 + (0,101)^2 \cdot (0,074)^2} \\ &= \frac{0,00049 + 0,00066 + 0,00006}{0,00121} \\ &= 0,035 \end{aligned}$$

Dengan demikian nilai t diperoleh sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab} = \frac{0,076}{0,035} = 2,171$$

Nilai t sebesar 2,171 tersebut lebih besar dari 1,96 yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut signifikan. Jadi, model pengaruh tidak langsung dari variabel partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja terdukung. Dengan demikian **hipotesis H3c diterima**. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterlibatan Pejabat struktural SKPD di Pemkab Inhil maka akan meningkatkan kepuasan kerja mereka, sehingga dengan kepuasan kerja yang meningkat maka kinerja manajerial akan semakin meningkat.

5.1. KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk menemukan bukti empiris mengenai partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan memasukkan *job relevant information*, dan kepuasan kerja, dengan objek yang diteliti adalah Pejabat Struktural SKPD Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.

Berdasarkan pengujian yang dilakukan dengan SmartPLS Ver.2 dapat disimpulkan bahwa dari hasil pengujian peneliti menemukan bukti bahwa terdapat hubungan yang tidak langsung antara Partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, namun partisipasi penyusunan anggaran memiliki hubungan dengan kinerja manajerial melalui kepuasan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja mampu bertindak sebagai mediasi dalam hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Dari pengujian dibuktikan *Job relevant information* tidak dapat memediasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Ini artinya informasi yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki oleh Pejabat Struktural SKPD kabupaten Indragiri Hilir tidak menjadi patokan dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Dalam penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan diantara adalah Penelitian ini menggunakan metode survey tanpa dilengkapi dengan wawancara atau pertanyaan lisan, sehingga kemungkinan mempengaruhi validitas hasil. Jawaban responden belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya dan akan berbeda jika data diperoleh dengan wawancara. Seluruh responden meminta supaya kuesioner ditinggalkan, sehingga peneliti tidak bisa mengendalikan responden yang mengisi kuesioner. Oleh karena itu jawaban responden belum tentu menggambarkan keadaan sebenarnya. Pengukuran instrumen menggunakan *self rating*, sehingga cenderung menimbulkan *leniency bias* (kemurahan hati dalam menilai peran manajerial diri sendiri).

Beberapa saran yang dapat dilakukan dalam penelitian mendatang adalah Penelitian selanjutnya hendaknya memperluas obyek penelitiannya, tidak terbatas pada satu Kabupaten saja melainkan lebih dari pada satu Kabupaten, agar dapat melakukan perbandingan antara Kabupaten satu dengan yang lainnya. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model penelitian dengan menambahkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi partisipasi penyusunan kinerja manajerial. Variabel lain yang dapat disarankan untuk dimasukkan kepenelitian selanjutnya adalah komitmen organisasi dan budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Baron. M.R dan Kenny. D.A. (1986). **The Mediator-Mediator Variabel Distintion in Social Psychological Research : Conceptual, Strategis, and Statistical Consideration**. Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 51, No.6 1173-1182.
- Brownell. P dan McInnes. J.M. 1986. **Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance**. The Accounting Review. Vol. 61, No.4, pp.587-600.
- Brownell. P. 1981. **Participation in Budgeting Locus of Control and Organizational Effectiveness**. The Accounting Review 57, PP. 766-777
- Eker. M. 2008. **The Affect Of The Relationship Between Budget Participation And Job-Relevant Information On Managerial Performance**. Ega Academic Review 8(1), pp. 183-198.
- Ghozali. I. 2006. **Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)**. Edisi 3. Undip, Semarang.
- Govindarajan. V. 1986. **Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial attitude and Performance : Universalistic and Contingency Perspective**. Decision Sciences, Vol. 17, pp. 495-516
- Hasibuan. M.S.P. 2007. **Manajemen Sumber daya Manusia**. Edisi Revisi Bumi Aksara, Jakarta.
- Kenis. I. 1979. **Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance**. The Accounting Review, Vol. 54, No. 4, pp. 707-721.
- Kren. L. 1992. **Budgetary Participation and Managerial performance : The Impact of Information Environment Volatility**. The Accounting Review, Vol. 67, No 3, pp.511-526.
- Laberto. E. 2001. **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening**. Tesis S2 Program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Lau. C.M. dan Tan S.L.C. 2003. **The Effects of Partisipation and Job Relevant Information on the Relationship Between Evaluative Style and Job Satisfaction**. Review of Quantitative Finance And Accounting, Vol 21:17-34.
- Leach-Lopez. M.A. William W. Stammerjohan. M.W dan Rigsby.J.T 2008. **An Update on Budgetary Participation, Locus of Control, and The Effect On Mexican Managerial Performance And Job Satisfaction**. The Journal of Applied Business Research-Third Quarter.
- Locke. E.A. 1976. **The Nature and Cause of Job Satisfaction in M.D. Dunnette. Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Rand Mc Nally, Chicago.
- Luthan. F. 2005. **Organizational Behavior**. The McGrow-Hill Coompanies, Inc.
- Mahoney. T.A. Jerdee. T.H. dan Carrol.S.J. 1963. **Development of Managerial Performance**. A Research Approach, Cincinnati, Ohio: Southwestern Publishing Co.
- Morrison. E.W. 1994. **Role Defenition dan organization citizenship Behavior: The imprtance of the Employee's Perspective**. Academy of Management Journal Vol 31, pp 1543-1567.
- Milani. K. 1975. **The Relationship of Partcipation in Budgetsetting to Industrial Supervisors Performance and Attitudes : A Field Study**. The Accounting Review, pp 274-284.
- Nouri. H. dan Parker. R. 1998. **The Reliationship Between Budget Participation on Job Performance: the Roles of Budget Adequacy And Organizational Commitment**. Accounting Organization And Society 23, 467-483.
- Otley. D. 1999. **Performance Management : A Frame work for Management Control Systems Research**. Management Accounting Research, No.0115, pp.363-382.
- Robbins. S.P. 2001. **Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi**. Edisi 8, Jilid 1, PT. Prenhallindo, Jakarta.

Herda Nengsy, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Job Relevant Information dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*

- Robbins. S.P. 2006. **Perilaku Organisasi**. Indeks, Gramedia.
- Samsiah. S. 2012. **Pengaruh Partisipasi dalam Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Job Relevant Information, Kepuasan Kerja, dan Self Efficacy sebagai variabel Intervening**. Tesis S2 Program Pasca Sarjana, Universitas Riau, Pekanbaru.
- Sarjana. I.M. Wahyuni. L.M. dan Ambarajaya. I.M.S. 2012. **Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial pada PT (Persero) Angkasa Pura Bali Bandar Udara Ngurah Rai – Bali**. Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan, Vol.8, No.1.
- Siegel. G. Dan Marconi. H.R. (1998). **Behavior Accounting**. South-Western Publishing Co. Cincinnati-Ohio
- Sugiyono. 2010. **Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)**. Alfabeta, Bandung.
- Sinambela. E. 2003. **Pengaruh partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**. Tesis S2 Program Pasca Sarjana, Universitas Sumatera Utara. Medan
- Sinuraya. C. 2009. **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial : Kecukupan Anggaran dan Job Relevant Information sebagai Variabel Intervening**. E-Journal Vol.1, No.1.
- Suparman. 2007. **Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai**. Tesis S2 Program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro. Semarang.
- Uday. P. 1985. **Motivasi Analysis of Organizational Behavior**. MAO-B. University Associates, Inc.
- Yusfaningrum. K. Dan Ghozali. I. 2005. **Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel Intervening (Penelitian Terhadap Perusahaan Manufaktur Di Indonesia)**. SNA VIII, Solo.
- Zaenuri. A. Dan Riyanto J. 2009. **Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial dengan Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating**. Media Ekonomi dan Manajemen, Vol 19, No.1.