

**PENGARUH PARTISIPASI, MOTIVASI DAN PELIMPAHAN WEWENANG  
DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

**SAHABUDIN<sup>1</sup> ASRIN<sup>2</sup> M AMIN<sup>3</sup>**

Universitas Qomarul Huda Badarudin<sup>1</sup> Universitas Gunung Rinjani<sup>2</sup>  
Institut Pemerintahan Dalam Negeri<sup>3</sup>

email:aminlombok77@gmail.com

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana partisipasi, motivasi, dan pendelegasian wewenang dalam penganggaran mempengaruhi kinerja manajerial. Dalam penelitian ini, 51 eksekutif puncak dari kantor pusat dan kantor cabang dijadikan sebagai sampel. Dalam hal ini Direksi dan Pimpinan BPR di Pulau Lombok merupakan Top Management. Studi ini menemukan bahwa partisipasi manajemen tingkat rendah dalam penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Keterlibatan direksi dalam penyusunan anggaran tidak terlalu tinggi sehingga tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penugasan ahli dalam menyusun rencana pengeluaran kepada pengurus di tingkat pusat dan bawah akan mempengaruhi pelaksanaan eksekutif.

Keyword: Partisipasi, Motivasi, Pelimpahan Wewenang, Kinerja Manajerial

**PENGANTAR**

Sebagai jenis organisasi, bisnis biasanya memiliki tujuan khusus yang harus dicapai untuk memenuhi persyaratan dan minat karyawan. Selain itu, bisnis adalah lembaga publik yang dijalankan untuk tujuan mencari keuntungan dengan menyediakan barang dan jasa kepada masyarakat. Kemajuan dalam mencapai tujuan organisasi merupakan prestasi administrasi. Mengendalikan organisasi melalui perencanaan yang cermat untuk mencapai tujuan organisasi merupakan salah satu tanggung jawab manajer.

Karena kompleksitas bisnis modern, para pemimpin dan manajer kini memiliki tanggung jawab lebih untuk mencapai tujuan perusahaan. Nilasari dan Wilujeng (2006) mengatakan bahwa manajemen pada dasarnya adalah proses penggunaan fungsi-fungsi manajemen (fungsional manajerial) seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan tertentu. Manajer bisnis harus dapat merencanakan, mengatur, mengarahkan, dan mengendalikan secara efektif untuk mencapai tujuan mereka. Akibatnya, manajemen dapat didefinisikan sebagai seni atau keterampilan berkolaborasi dengan orang lain untuk menyelesaikan tugas.

Informasi tersebut disajikan dalam bentuk agar dapat digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi hasil kegiatannya, baik untuk kinerja masing-masing unit maupun perusahaan secara keseluruhan laporan kegiatan operasional mutlak diperlukan. Manajer memerlukan informasi dari akuntansi manajemen untuk mengevaluasi kinerja bawahan mereka. Manajemen puncak memerlukan Sistem Evaluasi Kinerja Manajemen (juga dikenal sebagai Sistem Evaluasi Kinerja Manajerial) untuk evaluasi kinerja. Berdasarkan tujuan evaluasi itu sendiri, sistem penilaian kinerja manajer yang sesuai (Sondang dan Siagian, 2005; 28-31).

Ilmuwan membatasi jangkauan tinjauan ini pada pelaksanaan administratif dalam membantu organisasi yang berpartisipasi dalam perbankan, khususnya PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Lombok. Ditinjau dari segi kepemilikan dan tata cara operasionalnya, terdapat beberapa macam Bank Perkreditan Rakyat (BPR) sebagai berikut: PD BPR LKP yang sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah, dan PT Bank Perkreditan Rakyat yang saham dan kepemilikannya dimiliki oleh pihak swasta, merupakan PT Bank Perkreditan Rakyat pertama dalam hal sejarah kepemilikan. Kedua, dalam kerangka fungsionalnya, ia

menggunakan kerangka adat (kerangka bunga) sebagai upah kerjanya dan kerangka syariah (kerangka bagi hasil) sebagai upah kerjanya.

Pemimpin harus dapat memainkan peran yang sangat penting dan menentukan dalam upaya mencapai tujuan organisasi karena tugasnya adalah menggerakkan bawahan dan sumber daya menuju pencapaian tujuan. Kepemimpinan sebuah perusahaan biasanya menentukan keberhasilan atau kegagalannya.

Lingkungan bisnis mengalami banyak transformasi, termasuk pergeseran struktur organisasi, teknologi informasi, dan teknologi produksi. Menurut perspektif organisasi, adanya permintaan ini mengharuskan organisasi berada pada kemampuan bantuan yang lebih menarik, produktif, mendelegasikan, dan responsif. Akibatnya, untuk berhasil mencapai setiap tujuan, manajemen perusahaan harus hati-hati memilih berbagai langkah strategis dan kebijakan. Pengukuran dan evaluasi kinerja sangat penting untuk menjalankan strategi perusahaan. Untuk menentukan apakah strategi perusahaan telah berhasil diterapkan, kinerja diukur dan dievaluasi. Selain itu, pengukuran kinerja merupakan alat untuk mengevaluasi tindakan manajer dan menunjukkan kontribusi mereka terhadap perusahaan (Sondang dan Siagian, 2005; 28-31).

Sebagai alat pengukuran kinerja, banyak bisnis telah menerapkan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya melihat dan menilai kinerja dari perspektif keuangan. Namun, fakta bahwa iklim bisnis yang semakin serius saat ini juga menuntut perkiraan kinerja bisnis dari perspektif non-moneter. Jika bawahan memiliki kesempatan besar untuk terlibat atau mengambil bagian dalam perencanaan, pelaksanaan administrasi seharusnya kuat. Ketika anggaran dirancang secara partisipatif, bawahan akan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapai standar perusahaan karena mereka akan terlibat dalam proses penganggaran yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja. Pendekatan Top-Down (dari atas ke bawah), pendekatan dari Bawah ke Atas (bottom-up), dan pendekatan Partisipatif yang menggabungkan keduanya adalah metode penganggaran, menurut Anthony dan Govindarajan (2005). Partisipasi dalam penganggaran pada dasarnya memerlukan kerja sama di semua tingkatan organisasi.

Jika diberi anggaran, manajer harus bekerja untuk mencapai tujuannya karena di sinilah kinerja dievaluasi. Dibandingkan dengan pimpinan yang tidak terlibat dalam perencanaan keuangan, direktur yang benar-benar melakukannya akan lebih terdorong untuk mencapai tujuan perencanaan keuangan, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Menyusun kerangka mungkin akan lebih menarik ketika pekerja memiliki motivasi yang tinggi, begitu pula sebaliknya motivasi dapat mendorong rasa memiliki tempat, komitmen dan dukungan dari delegasi atau agen. Roberts (2003) mengatakan bahwa motivasi adalah seberapa besar keinginan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan baik, berusaha melakukannya dengan baik, dan bersedia melakukan banyak upaya untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Ini dipengaruhi oleh upaya untuk mengatasi masalah individu.

Karena berbagai masalah perusahaan, banyak kegiatan memerlukan prosedur perencanaan dan pengendalian yang cermat. Anggaran, menurut Hansen dan Mowen (2005), adalah alat penting untuk menerjemahkan keseluruhan strategi perusahaan ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Mereka juga berbicara tentang bagaimana proses penganggaran mengilhami manajer untuk membuat rencana masa depan, meramalkan masalah, dan membuat tujuan organisasi. Masalah ini berkaitan erat dengan perencanaan anggaran perusahaan karena menunjukkan tujuan masa depan perusahaan. Jika seorang direktur memiliki akses ke rencana keuangan, ini menunjukkan bahwa penyelia bersedia bekerja untuk mencapai tujuan rencana tersebut. Dengan merampingkan anggaran di bawah kendali mereka, manajer mencapai tujuan mereka. Menurut Mulyadi (2002), para perintis organisasi saat ini memerlukan dukungan pimpinan untuk merancang dan mengarahkan kegiatan secara resmi dalam mengelola dan mengendalikan kegiatan usaha.

Mardiasmo (2005) menegaskan: Tahap penganggaran sangat penting karena anggaran yang buruk yang tidak cukup menekankan pada kinerja dapat merusak rencana yang telah dibuat. Strategi administratif untuk bekerja dengan mencapai tujuan hierarkis adalah rencana keuangan. Sebaliknya, Bastian (2010) menegaskan bahwa rencana keuangan dapat dilihat sebagai kumpulan pernyataan penerimaan dan konsumsi yang diantisipasi untuk satu atau lebih periode mendatang. Saat menjalankan aktivitas bisnis, penganggaran biasanya merupakan salah satu langkah pertama yang diambil oleh bisnis dari semua ukuran. Anggaran berfungsi sebagai alat koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja, motivasi, serta perencanaan dan pengendalian keuangan, menurut Hansen dan Mowen (2005).

Jika tujuannya adalah untuk meningkatkan keuntungan, pangsa pasar, dan persepsi pelanggan, anggaran perusahaan harus membuat komitmen terhadap sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Bisnis dengan banyak pusat tanggung jawab biasanya memilih salah satu dari dua pendekatan untuk pengambilan keputusan: apakah pengambilan keputusan terpusat atau terdesentralisasi. Mayoritas bisnis berada di tengah-tengah, mendukung desentralisasi. Arti desentralisasi yang paling banyak digunakan adalah: Organisasi administratif terpusat dalam arti bahwa keputusan dibuat pada tingkat yang relatif tinggi dalam organisasi. terdesentralisasi dalam arti bahwa tingkat eksekutif yang lebih rendah menerima keputusan dari manajemen atas (Ikhsan dan Ishak, 2005).

Kepala suku hanya memiliki kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar dalam memutuskan dan melaksanakan kegiatan dalam struktur hirarki dalam hirarki desentralisasi. Iklim ketidakpastian dan kebingungan diantisipasi mengelilingi desentralisasi. Pembagian kemampuan di dalam desain hierarkis dan kerangka rencana keuangan yang dapat disesuaikan keduanya menambah tingkat kerentanan yang lebih serius. Akibatnya, partisipasi manajer kinerja dalam penganggaran memerlukan pendelegasian wewenang yang terdesentralisasi (Riyadi, 2000). Menurut Marani dan Supomo (2003), desentralisasi tidak dapat mengubah hubungan antara kinerja manajerial dan partisipasi anggaran. Ketika manajer yang lebih rendah menjadi lebih bertanggung jawab untuk mengubah keputusan menjadi tindakan, pendelegasian tanggung jawab dari manajemen atas ke manajemen yang lebih rendah akan memiliki konsekuensi.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan dalam eksplorasi ini adalah eksplorasi kenalan, yang digunakan oleh para ahli untuk mengembangkan hubungan antara keadaan atau wilayah yang bersahabat satu sama lain. Sugiyono, (2012) menemukan isu afiliasi yang dipisahkan menjadi tiga koneksi khusus yang seimbang, koneksi kausal dan cerdas (sesuai). Hubungan gejala-gejala bukanlah hubungan kausal atau interaktif karena terjadi secara bersamaan. Menurut Sugyono (2012), hubungan sebab akibat adalah hubungan sebab akibat, sedangkan hubungan timbal balik adalah hubungan yang saling mempengaruhi.

Peserta penelitian ini adalah top manager kantor pusat dan cabang PT. Terdapat BPR di seluruh Pulau Lombok, sehingga total populasi penelitian ini adalah 51 manajemen puncak PT. BPR di seluruh Pulau Lombok. Metode sampling jenuh, yaitu semua populasi dijadikan sampel, digunakan dalam penelitian ini (Sugiono, 2012: 85). Hasilnya, ukuran sampel penelitian ini adalah 51 eksekutif senior dari kantor pusat dan kantor cabang. Untuk situasi ini Kepala dan Kepala BPR di Pulau Lombok adalah Pimpinan Tertinggi.

Berbagai model investigasi kekambuhan digunakan untuk pengujian spekulasi dengan tujuan memprediksi seberapa besar pengaruh faktor independen terhadap variabel dependen. Kondisi kekambuhan adalah:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Y = kinerja manajerial

$\beta_0$  = intersep

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$  = koefisien regresi

$X_1$  = partisipasi dalam penyusunan anggaran

X<sub>2</sub> = motivasi dalam penyusunan anggaran  
 X<sub>3</sub> = pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran  
 e = error

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 51 orang. Responden diberi kesempatan untuk menjawab kuesioner selama seminggu setelah diserahkan langsung kepada mereka oleh peneliti. Para peneliti menunggu satu minggu untuk kuesioner dikembalikan kepada mereka.

Alasan dilakukannya berbagai pemeriksaan relaps langsung adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor otonom terhadap variabel dependen. Variabel independen penelitian meliputi partisipasi dalam penganggaran (X<sub>1</sub>), motivasi dalam penganggaran (X<sub>2</sub>), dan pendelegasian wewenang dalam penganggaran (X<sub>3</sub>). eksekusi papan adalah variabel dependen dari tinjauan. Data yang dihitung dengan SPSS berfungsi sebagai dasar untuk analisis regresi. Partisipasi Penganggaran (X<sub>1</sub>), Motivasi Penganggaran (X<sub>2</sub>), dan Pendelegasian Wewenang Penganggaran (X<sub>3</sub>) ditunjukkan pada Tabel Hasil Regresi Kinerja Manajemen (Y).

**Tabel 1 Hasil Analisis Regresi Berganda**

Keterangan	Hasil pengujian		
	B	T	Sig
(Constant)	7,547	1,586	0,123
Partisipasi	0,397	2,226	0,033
Motivasi	0,098	1,565	0,127
Pelimpahan Wewenang	0,175	3,205	0,003
R		0,752	
Adjusted R Square		0,566	

Sumber: Data Primer Diolah

Studi ini memiliki kondisi relaps, yaitu dampak kerjasama dalam menyusun rencana pengeluaran (X<sub>1</sub>), inspirasi dalam menyusun rencana keuangan (X<sub>2</sub>) dan penunjukan ahli dalam menyusun rencana pengeluaran (X<sub>3</sub>) pada pelaksanaan administrasi. (Y). Persamaan regresi berganda sebagai hasilnya adalah sebagai berikut:

Y = 7,547, 0,397, X<sub>1</sub>, 0,098, X<sub>2</sub>, dan 0,175, sesuai dengan persamaan regresi berganda di atas:

Jika partisipasi dalam penganggaran, motivasi dalam penganggaran, dan pendelegasian wewenang dalam penganggaran semuanya nol, yang ditunjukkan dengan koefisien konstanta (a) sebesar 7,547, skor kinerja manajemen adalah 7,547.

Karena koefisien kerjasama dalam perencanaan adalah 0,397, maka nilai pelaksanaan pekerja akan bertambah sebesar 0,397 setiap kali terjadi kenaikan satu satuan nilai dukungan dalam perencanaan. Ini ternyata seperti yang diharapkan dalam hal apa pun, ketika faktor yang tersisa adalah nol.

Dengan koefisien sebesar 0,098 dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai kinerja pegawai naik seiring dengan nilai motivasi anggaran setiap kali nilai motivasi anggaran naik satu satuan.

Koefisien pendelegasian wewenang dalam penyusunan anggaran sebesar 0,175 jika semua variabel lainnya nol. Artinya, nilai pendelegasian wewenang dalam penyusunan anggaran naik sebesar 0,175 untuk setiap satu unit penilaian kinerja pegawai.

Jika F hitung > F Tabel (n-k-1), untuk keadaan ini 13,916 > 2,84, maka H<sub>a</sub> diakui. H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima jika F 0,000 0,05 merupakan nilai signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa delegasi kewenangan dalam penyusunan anggaran (X<sub>3</sub>), partisipasi dalam penyusunan anggaran (X<sub>1</sub>), dan motivasi dalam penyusunan anggaran (X<sub>2</sub>) semuanya berpengaruh terhadap kinerja manajemen secara simultan (Y). Penemuan penelitian ini mendukung

penemuan Hafsari (2010); Selain itu, Sutrisno, Ika, dan rekan (2011); Winarni 2013 Kerja sama, inspirasi, dan penunjukan kekuasaan semuanya sangat mempengaruhi pelaksanaan administrasi, sesuai temuan penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran organisasi, atau BPR dalam hal ini. Wakil rakyat akan didorong untuk memenuhi tanggung jawab dan komitmen mereka dengan menugaskan para ahli untuk melaksanakan proyek kerja asosiasi.

Dengan probabilitas sebesar 0,397 dan tingkat signifikansi 0,033 0,05 maka koefisien regresi X1 menunjukkan apakah H0 ditolak atau didukung dalam penelitian ini. Apabila nilai t tabel dibandingkan dengan nilai t hitung yaitu 2,226, hal ini juga menunjukkan bahwa jika t hitung lebih besar dari t tabel, maka H1 dipegang. Hasil penelitian ini mendukung investigasi Hapsari (2010) yang dilakukannya di PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Dampak lanjutan dari penelitian ini adalah perencanaan investasi berdampak signifikan terhadap pelaksanaan administrasi. Sutrisno (2010) melakukan studi empiris terhadap dinas dan lembaga teknis di Kabupaten Rembang. Menurut temuan investigasi ini, alokasi kekuasaan dan dukungan keuangan memiliki dampak yang signifikan terhadap bagaimana administrasi dijalankan. Dalam studi kasus di Politeknik Pelayaran Semarang, Ika dkk. (2011) menemukan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

Karyawan di posisi yang lebih rendah memiliki pemahaman yang lebih baik tentang keadaan perusahaan, sehingga mengambil bagian dalam penyusunan anggaran akan mendorong mereka untuk melaksanakan program seefektif mungkin. Karyawan tingkat bawah yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan merasa memiliki dan bertanggung jawab atas anggaran tersebut. Akibatnya, karyawan akan diminta pertanggungjawaban jika melebihi anggaran.

Penelitian ini mendukung H0 tetapi menolak Ha dengan nilai probabilitas 0,098 untuk koefisien regresi X2 dan tingkat signifikansi 0,127 lebih besar dari 0,05. H2 tidak dapat didukung karena nilai t hitung lebih kecil dari nilai t tabel yaitu 0,060 dan nilai t tabel perbandingan 1,684. Sutrisno (2010) dengan titik eksplorasinya pada Badan Publik Perda Rembang tentang dampak pelaksanaan administrasi terhadap dukungan, inspirasi, dan penugasan ahli perencanaan. Partisipasi anggaran, motivasi, dan pendelegasian wewenang semuanya berdampak pada kinerja manajerial, menurut penelitiannya. Akibatnya, temuan penelitian ini tidak sesuai dengan temuan Sutrisno (2010). Studi ini menemukan bahwa motivasi penganggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Mengingat jabatan ketua merupakan jabatan profesional tertinggi di BPR dan BPR, hal ini menandakan bahwa inspirasi ketua dalam menyusun rencana keuangan tidak berlebihan sehingga mempengaruhi pelaksanaan administrasi dalam penelitian ini. Pemimpin marga yang menjadi kasus penelitian ini telah menjabat cukup lama, tepatnya sembilan belas orang, sedangkan tujuh belas orang di bawah lima tahun. Selain itu, lingkungan kerja organisasi tidak stabil karena pensiunan pembantu federal yang campur aduk, tunjangan pensiun yang tidak memadai, dan perpecahan antarpribadi.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Ha terdukung dan H0 tidak terdukung, dengan nilai probabilitas sebesar 0,175 untuk koefisien regresi X3 dan tingkat signifikansi 0,003 0,05. H3 ditegakkan dengan membandingkan nilai t tabel yaitu 1,684 dengan nilai t hitung yaitu 3,205. Selain itu, ini menunjukkan bahwa t hitung melebihi t tabel. Winarni (2013) melakukan penelitian tentang tempat kerja di Rezim Muaro Jambi. Temuan eksplorasinya mengungkapkan bahwa penunjukan kekuasaan, inspirasi, budaya hierarkis, dan kerja sama memiliki dampak signifikan pada bagaimana administrasi dilaksanakan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Martin et al. (2013), partisipasi dan pendelegasian wewenang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan motivasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh signifikan. Melibatkan bawahan dalam siklus perencanaan organisasi akan menambah kemampuan masing-masing bawahan. Tentunya rencana keuangan dapat

dilaksanakan seefisien dan senyata mungkin karena penunjukan otoritas administrasi puncak. Mereka perlu mendelegasikan sebagian tanggung jawab mereka kepada bawahan mereka untuk mengembangkan pameran mereka dengan lebih tepat. Manajer pada level itu pada dasarnya memahami kondisi kerja.

## **KESIMPULAN**

Selanjutnya pemeriksaan Pelaksanaan Administrasi (Y) Kerjasama Perencanaan (X1), Inspirasi Perencanaan (X2), dan Penunjukan Tenaga Ahli Perencanaan (X3):

Koefisien relaps kerjasama dalam perencanaan (X1) memiliki nilai likelihood 0,397 dan tingkat kepentingan 0,033 0,05, menunjukkan bahwa H0 atau H1 ditegakkan dalam ulasan ini. Nilai t tabel sebesar 2,036 juga menunjukkan bahwa t hitung lebih besar dari t tabel, menunjukkan bahwa H1 didukung, dibandingkan dengan t hitung, yaitu 2,226. Hasilnya, penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja manajerial dipengaruhi oleh tingkat partisipasi manajemen yang rendah dalam penyusunan anggaran.

Koefisien regresi pada Motivasi Penganggaran (X2) memiliki nilai probabilitas 0,098, menunjukkan bahwa H0 dalam penelitian ini terdukung, sedangkan Ha tidak terdukung, dengan tingkat signifikansi 0,127 lebih besar dari 0,05. Cara nilai t-tabel adalah 1,684 dibandingkan dengan nilai t-hitung, yaitu 1,565, juga menunjukkan bahwa t-hitung lebih rendah dari t-tabel, dan itu berarti bahwa H2 tidak dapat ditegakkan. Fakta bahwa jabatan direktur merupakan jabatan karir tertinggi di BPR dan direksi sampel penelitian ini telah bekerja di organisasi tersebut minimal selama lima tahun (sembilan belas (19) orang telah menjabat selama lebih dari lima tahun, dan tujuh belas (17) orang yang telah menjabat kurang dari lima tahun) menunjukkan bahwa kurangnya motivasi direksi dalam menyusun anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial dalam penelitian ini. Selain itu, monotonnya bekerja dalam posisi yang sama dalam waktu yang lama dan ketidakjelasan tentang jaminan sosial dan tunjangan hari tua membuat tempat kerja kurang mendukung.

Pendelegasian wewenang dalam penganggaran (X3) merupakan koefisien regresi dengan probabilitas 0,175 dan tingkat signifikansi 0,003 0,05; Akibatnya, dimana Ha didukung dalam penelitian ini, H0 tidak didukung. Nilai t hitung, yaitu 3,205, dan nilai t tabel, yaitu 1,565, dibandingkan untuk menunjukkan bahwa H3 didukung. Selain itu, ini menunjukkan bahwa t hitung melebihi t tabel. Karena pengawas ini merencanakan rencana pengeluaran sesuai dengan apa yang mereka ketahui dan dapat lakukan, menunjuk ahli dalam menyiapkan rencana pengeluaran kepada eksekutif di tingkat pusat yang lebih rendah akan mempengaruhi pelaksanaan dewan.

## **REFRENSI**

- Aryani and Rahmawati, (2010). The Effects of Participation in the Development of Performance Measures on Managerial Performance with Fairness Perception as a Mediating Variable. *Journal of Business and Policy Research* Vol 5. Number 2. December 2010 Pp. 197-216.
- Arikonto, Suharsini, (2002). *Research Procedure: A Practical Approach*, Publisher: Rineka Cipta. Jakarta
- Anthony, R., Vijay Govindarajan, (2005). *Management Control System, Volumes I and II* Translated by Kurniawan Tjakrawala and Krista. Salemba Empat Publisher, Jakarta.
- Anwar Prabu, Mangkunegara. (2000). *Human Resource Management*. First print. PT. Rosdakarya Youth, Bandung.
- Bastian, Indra (2010). *Introduction to Public Sector Accounting Third Edition*. Publisher Erlangga Jakarta.

**Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Syariah (ALIANSI)**  
**Vol 3 No 2 November 2020**

- Brownell .P. (1982b), The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Paricipation, and Organizational Effectiveness, Journal of Accounting Research, Vol.20 (Spring): 12-27.
- Dharma, (2005). Work management; Philosophy of Theory and Its Application. Print I, Student Library Publisher, Yogyakarta.
- Desi Winarni, (2013). The Influence of Participation in Budgeting, Motivation, Delegation of Delegation of Authority, Organizational Culture on Managerial Performance (Case Study of Offices in Muaro Jambi District).
- Endang Raino, W. , dan Agus Budi. R., (2007), “ Pengaruh Karakteristik Personalitas Manajer terhadap Hubungan Antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial”, Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, volume 11, No.1, Hal. 50-63.
- Garrison Noorren, translated by Totok Budi Santoso, (2000). Managerial Accounting. ; Salemba four; Jakarta.
- Ghozali, I., (2005). Multivariate Analysis Application with SPSS Program. Edition 3. Diponegoro University Semarang Publishing Agency.
- Hafsari, (2010). The Effect of Participation in Budgeting on Managerial Performance with Organizational Commitment and Locus of Control as Moderating Variables. Undip Thesis (published) Semarang.
- Ika S. and friends, (2011). National Seminar on Applied Economics. UNIMUS Faculty of Economics; Effect of Participation in Budgeting, Managerial Performance, Environmental Uncertainty, Organizational Commitment, and Delegation of Authority. (Case study at the Semarang Shipping Polytechnic).
- Ikhsan, A., Muhammad Ishak. (2005). Behavioral Accounting, Salemba Empat Publisher; Jakarta.
- Indriantoro. N, (1993), The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions an Moderating Variables, University of Kentucky, Dissertation.
- Kenis. I., (1979), Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance, The Accounting Review, Vol. LIV No.4 Oktober: 707-721.
- Locke, E.A.,and J.F.Bryan, (1967), ”Performance Goals as Determinats of Level of Performance and Boredom”, Journal of Applied Psychology 51, pp. 120-130.
- Merry and friends, (2001). Journal of Going Concern Accounting Research FEB UNSRAT; The Influence of Management Accounting Information, Participation in Budgeting, and Managerial Performance (Case studies of all three and five star hotels in Manado).
- Mulyadi, (2002). Management Accounting: Concepts, Benefits, and Engineering.Edition 3. Salemba Empat Jakarta
- Munandar, M., (1986). Budgeting (Planning, Coordinating and Supervising Work), BPFE, Yogyakarta.
- Nafarin, M., (2000). ”Company Budgeting”, Edition I, Salemba Empat Publisher, Jakarta.
- Nilasari and Wilujeng, (2006). Introduction to Business. First Edition; Science Graha, Yogyakarta.

**Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Syariah (ALIANSI)**  
**Vol 3 No 2 November 2020**

- Poerwati,2001. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Budaya Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating. Tesis S2, UNDIP, tidak dipublikasikan.
- Puspaningsih, (2004), Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer Perusahaan Manufaktur, JAAI Volume 8 No.1, Juni 2004.
- Rinusu dan Sri Mastuti, (2003), Panduan Praktis Mengontrol APBD, Jakarta: Civic Education and Budget Transparency Advocation ( CiBa) & Friedrich Ebert Stiftung (FES).
- Riyanto, Bambang, (1997), Strategic Uncertainty, Management Accounting and Performance: An Empirical Investigation of A Contingency Theory at The Firm level”, Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen, Ekonomi, (1:1)
- Riyadi, Happy, (2000). Motivation and Delegation of Authority as Moderating Variables in the Relationship between Participation in Budgeting and Managerial Performance. Journal of Indonesian Accounting Research Vol. 3 No. 2.
- Robbins., S.P, (2003). Organizational behavior. 9th Edition, Index Publisher, Jakarta.
- Ryninta, Morinda Goestin and Zulfikar, (2005). Effect of Delegation of Authority on the relationship between Managerial Performance and Participation in Budgeting. Journal of Accounting and Finance Vol.4 No.2.
- Sondang P, Siagian, (2005). Management information System. Ed. 2, Cet. 5; Earth Script - Jakarta
- Sugiono, (2012). Quantitative Research Methods, Qualitative and R&D. Alfabet Publisher, Bandung.
- Supomo. B, (1998). The Influence of Organizational Structure and Culture on the Effectiveness of Budgeting Participation in Increasing Managerial Performance. Empirical Studies on Manufacturing Companies in Indonesia. Master's thesis Master of Science in Accounting ( not published).
- Supriyono, RA. (2005). The Effect of Organizational Commitment and Social Desire on the Relationship between Budgeting Participation and Managerial Performance. VII National Seminar on Accounting.
- Soetrisno, (2010). The Influence of Participation, Motivation, and Delegation of Authority in Budgeting on Managerial Performance. Diponegoro University thesis (published). Semarang.
- Sutrisna, (2011). The Influence of Participation in Budgeting on Managerial Performance of Yogyakarta City Government with a Contingency Approach. ASSETS Volume 1 Number 2 of 2011.
- Titien Martin, David Paul Elia Saerang, Sifrid S. Pangemanan, (2013). Journal of Rised Going Concern Accounting. FEB UNSRAT.
- Wibowo,(2007), Manajemen Kinerja, Edisi Dua, Penerbit PT.Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Wiryo dan Raharjo, (2007), Pengaruh Karakteristik Personalitas Manajer Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial. Kinerja, Vol 11, No.1, Th 2007: Hal 50-63.