

# PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

**Silfi Lestari Wijaya**  
**Mahasiswa Akuntansi Fakultas Ekonomi UNISMA**

**Jurica Lucyanda**  
**Dosen Akuntansi Fakultas Ekonomi UNISMA**

## *Abstract*

*This study empirically examined the relationship between budget participation and managerial performance. Using a purpose sampling method and regression analysis the result indicate that relationship between budget participation and managerial performance significant effect and positive. The finding support the previous researchsin this area (Brownell, 1982; Brownell dan McInnes,1986; Lucyanda dan Wahyudi, 2006).*

*Key Word : Budget Participation, Managerial Performance.*

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perusahaan sebagai organisasi bisnis, tentunya tujuan utamanya adalah mendapatkan laba yang semaksimal mungkin dan meminimalkan biaya operasionalnya oleh sebab itu perusahaan memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting agar tetap bertahan dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah seperti saat ini. Sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi kedalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hansen dan Mowen, 2001).

Hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial yaitu dengan penyusunan anggaran secara partisipasi diharapkan kinerja manajer akan meningkat, dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan-tujuan yang ditetapkan, dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran. Dalam pembuatan anggaran dibutuhkan partisipasi dari manajemen tingkat atas maupun manajemen tingkat bawah, yang akan bertugas untuk mempersiapkan dan mengevaluasi anggaran tersebut, dimana nantinya anggaran akan digunakan sebagai tolak ukur bagi kinerja manajer. Argyris (1952) dalam Supomo dan Indriantoro (1998) menyarankan perlunya melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah dalam proses penyusunannya, untuk mencegah dampak disfungsi anggaran. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja sesuai yang ditargetkan dalam anggaran.

Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial merupakan tema yang menarik dalam penelitian akuntansi manajemen. Bukti empiris menunjukkan adanya ketidak konsistenan hasil penelitian partisipasi anggaran terhadap peningkatan kinerja manajerial. Brownell (1982); Brownell and McInnes (1986); Frucot and Shearon (1991); Lucyanda dan Wahyudi (2006) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Namun hasil penelitian Milani (1975); Riyadi (2000); Supomo dan Indriantoro (1998) menyatakan hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

### 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, penulis mengidentifikasi masalah dalam penelitian adalah apakah terdapat pengaruh antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial

### 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### 2.1 Partisipasi Anggaran

Hanson dan Mowen (2001) anggaran adalah suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu. Rencana tersebut akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut.

Menurut Cherrington dan Cherrington (1973) dalam Supomo dan Indriantoro (1998), anggaran adalah alat utama bisnis untuk menggambarkan suatu rencana, untuk mengkoordinasikan dan mengimplementasikan rencana tersebut, mengevaluasi usaha yang dilakukan terhadap pencapaian hasil, dan untuk mengendalikan aktivitas didalam organisasi.

Garrison dan Noreen (2000) mendefinisikan anggaran adalah rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya untuk suatu periode tertentu. Schiff and Lewin (1970) menyatakan anggaran merupakan rencana keuangan perusahaan yang digunakan sebagai pedoman untuk menilai kinerja individual.

Partisipasi anggaran yaitu tingkat keterlibatan dan pengaruh para individu dalam proses penyusunan anggaran (Brownell, 1982). Milani (1975) menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berkaitan dengan seberapa jauh keterlibatan manajer didalam menentukan atau menyusun anggaran yang ada dalam departemen atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan.

Menurut Brownell (1982) partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses dimana para individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran.

Garrison dan Noreen (2000) mendefinisikan partisipasi anggaran adalah anggaran yang dibuat dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari manajer pada semua tingkatan. Anggaran yang disusun secara partisipatif lebih mencerminkan bahwa keputusan-keputusan yang penting dalam proses penyusunan anggaran dibuat secara kelompok dari pada dibuat secara individual (Supomo dan Indriantoro, 1998). Oleh sebab itu anggaran partisipatif lebih memungkinkan bagi para manajer (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan atasan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai.

Menurut Argyris (1952) dalam Supomo dan Indriantoro (1998), proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan sekaligus kompleks, karena mempunyai dampak fungsional atau disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Anggaran yang terlalu menekan cenderung akan menimbulkan sikap agresi pekerja (bawahan) terhadap manajemen (atasan) dan menyebabkan ketegangan yang memungkinkan anggaran yang menyebabkan inefisiensi. Hal tersebut dapat terjadi karena kemungkinan anggaran yang disusun terlalu kaku atau target yang ditetapkan dalam anggaran terlalu sulit untuk dicapai.

Aspek negatif dari anggaran dapat menimbulkan konflik dan ketidaknyamanan diantara anggota organisasi. Untuk mengatasi kemungkinan dampak disfungsional, disarankan perlunya bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Tujuan yang diinginkan perusahaan akan lebih dapat diterima, jika anggota organisasi dapat bersama-sama dalam suatu kelompok mendiskusikan pendapat mereka mengenai tujuan perusahaan, dan terlibat dalam menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut. Anggaran yang telah disusun mempunyai dua peranan, pertama anggaran berperan sebagai perencanaan, yaitu bahwa anggaran tersebut berisi tentang ringkasan rencana-rencana keuangan organisasi di masa yang akan datang. Kedua, anggaran berperan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Argyris (1952) menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peran penting dalam pencapaian tujuan tersebut. Beberapa peneliti menyimpulkan bahwa partisipasi manajer dalam penentuan anggaran mendorong para manajer untuk mengidentifikasi tujuan atau target, menerima anggaran secara penuh, dan melaksanakannya untuk mencapai target tersebut.

Milani (1975) menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berkaitan dengan seberapa jauh keterlibatan manajer didalam menentukan atau menyusun anggaran yang ada dalam departemen atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan.

## 2.2 Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial yaitu kinerja para individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial, perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, staffing, negosiasi dan representasi, menurut Mahoney et al (1963) dalam Lucyanda dan Wahyudi (2006). Manajemen mempunyai tugas penting seperti perencanaan, pengkoordinasian tugas bawahan, pengendalian dan pengambilan keputusan. Manajemen harus memberi tugas kepada para bawahan, menjabarkan apa yang dikehendaki oleh manajemen dan merangsang mereka agar bersama-sama manajemen mencapai tujuan perusahaan. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja memiliki kaitan yang cukup erat. Brownell (1982) mengemukakan alasan mengapa topik tersebut menarik, yaitu umumnya partisipasi dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi.

Hubungan antara partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, dan kinerja manajerial merupakan bidang penelitian yang banyak menjadi perdebatan (Argyris, 1952; Milani, 1975; Kenis, 1979; Brownell, 1981, 1982; Brownell dan McInnes, 1986). Bukti empiris menunjukkan adanya perbedaan arah hubungan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Beberapa penelitian menemukan hubungan positif dan signifikan antara penyusunan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial (Brownell, 1982; Brownell dan McInnes, 1986; Lucyanda dan Wahyudi, 2006), sedangkan beberapa penelitian menemukan hubungan yang tidak signifikan (Milani, 1975; Kenis, 1979; Riyadi, 2000; Supomo dan Indriantoro, 1998).

Lucyanda dan Wahyudi (2006) mengkaji hubungan partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Penelitiannya menemukan adanya hubungan yang signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan Supomo dan Indriantoro (1998) menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi terhadap kinerja manajerial tidak signifikan, dengan demikian menolak hipotesis yang menyatakan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial. Sehingga Supomo dan Indriantoro (1998) menyimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan temuan penelitian-penelitian sebelumnya, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

Ha: Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial.

## METODE PENELITIAN

### 3.1 Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian survey. Metode survey yaitu metode yang digunakan untuk memperoleh informasi melalui permintaan keterangan-keterangan kepada pihak yang memberikan keterangan atau jawaban (responden).

### 3.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan untuk pengumpulan datanya yaitu kuisisioner melalui pos (*mail questionnaires*). Penulis mengirimkan 105 kuisisioner kepada beberapa perusahaan yang terdapat dalam *Indonesian Capital Market Directory* 2006, dimana kuisisioner ditujukan hanya kepada para manajer perusahaan yang terlibat di dalam pembuatan anggaran. Dari 105 kuisisioner yang dikirimkan, hanya 50 kuisisioner yang dikembalikan dan 55 kuisisioner yang tidak di kembalikan, oleh sebab itu hanya 50 kuisisioner yang dapat dianalisis dalam penelitian ini.

### 3.3 Pemilihan sampel dan pengumpulan data

Metode pemilihan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* karena peneliti mempunyai tujuan atau target tertentu yang dibatasi pada elemen-elemen yang dapat memberikan informasi yang berkaitan dengan perusahaan maka peneliti memilih para manajer sebagai sampel penelitian. Sedangkan untuk menambah *response rate* maka pada penelitian ini, maka peneliti juga menggunakan *snow ball* dalam pemilihan sampelnya, yaitu mengambil sampel berdasarkan jaringan tertentu.

### 3.4 Definisi dan pengukuran Variabel

Partisipasi anggaran dalam penelitian ini adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh para individu dalam proses penyusunan anggaran (Brownell 1982). Seperti penelitian terdahulu, untuk mengukur variabel partisipasi anggaran, peneliti menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975). Instrumen tersebut sudah teruji dan digunakan oleh beberapa peneliti terdahulu, diantaranya Brownell (1982), Brownell dan McInnes (1986), Frucot dan Shearon (1991), Supomo dan Indriantoro (1998), Lucyanda dan Wahyudi (2006).

Setiap responden diminta menjawab lima butir pertanyaan untuk mengukur tingkat partisipasi dan pengaruh yang dirasakan serta kontribusi responden dalam penyusunan anggaran. Jawaban diberikan dengan cara memilih skala *likert* dengan rentang antara 1 (semua anggaran) sampai dengan 7 (tidak satupun anggaran), dimana skala rendah (1) menunjukkan partisipasi yang tinggi, sedangkan skala tinggi (7) menunjukkan partisipasi yang rendah. Instrumen ini telah digunakan secara luas dalam penelitian-penelitian anggaran partisipatif dan telah digunakan dengan tingkat reliabilitas yang tinggi, yaitu sebesar 76% (Brownell dan McInnes, 1986).

Kinerja Manajerial adalah kinerja para individu dalam kegiatan manajerial yang meliputi, perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff, negosiasi, dan representasi (Mahoney et al., 1993).

Variabel manajerial diukur dengan menggunakan instrumen *self-rating* yang dikembangkan oleh Mahoney *et al* (1963). Dalam instrumen ini setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dengan memilih skala satu sampai dengan sembilan. Kinerja manajerial yang diukur meliputi delapan dimensi: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi, dan representasi, serta satu dimensi pengukuran kinerja seorang manajer secara keseluruhan. Skala kinerja terdiri dari: 1 s.d. 3 untuk kinerja dibawah rata-rata, 4 s.d. 6 untuk kinerja rata-rata, dan 7 s.d. 9 untuk kinerja diatas rata-rata.

### 3.5 Metode Pengujian Validitas dan Reliabilitas Data

Uji validitas dan uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui kualitas item-item pertanyaan dari kuisioner yang akan digunakan dalam suatu penelitian. Hasil uji validitas dan reliabilitas dari item pertanyaan tersebut akan menentukan kualitas instrumen penelitian, sehingga uji validitas dan reliabilitas terhadap instrumen penelitian (kuisioner) sangat penting untuk dilakukan.

#### 3.5.1 Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengetahui valid tidaknya instrumen pengukuran. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengukur apa yang diinginkan. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat (Arikunto, 2002:145).

Untuk menguji validitas dalam penelitian ini digunakan rumus Pearson dengan korelasi *Product Moment* (Hasan, 2002:103), yaitu:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

dimana: r = koefisien korelasi  
X = skor butir  
Y = skor total butir  
n = jumlah sampel (responden)

Syarat minimum untuk dianggap suatu butir instrumen valid adalah nilai indeks validitasnya  $\geq 0,3$ .

#### 3.5.2 Reliabilitas

Uji reliabilitas menurut Hasan (2002:77) adalah tingkat ketepatan, ketelitian atau keakuratan sebuah instrument. Reliabilitas menunjukkan apakah instrumen tersebut secara konsisten memberikan hasil ukuran yang sama tentang sesuatu yang diukur pada waktu yang berlainan. Konsistensi disini berarti bagaimana item pertanyaan tersebut apabila dilakukan pengukuran lebih dari sekali untuk suatu kejadian dengan alat ukur yang sama maka hasilnya akan relatif sama. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan cara memperhatikan varians untuk setiap skor item dan skor totalnya yang dihitung berdasarkan rumus *Alpha Croanbach* ( $\alpha$ ). Adapun rumus *Alpha Croanbach* (Arikunto, 2002:171) adalah sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sum \sigma_t^2} \right]$$

dimana:  $r_{11}$  : reliabilitas instrumen  
 $k$  : banyaknya butir pertanyaan  
 $\sum \sigma_b^2$  : jumlah varians butir  
 $\sum \sigma_t^2$  : jumlah varians total

Dari perhitungan tersebut kemudian dibandingkan dengan tabel nilai kritisnya pada taraf signifikan 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Apabila perhitungan memiliki koefisien kehandalan atau alpha  $\geq 0,6$  (lebih besar dari nilai kritisnya) maka hasil instrumen penelitian tersebut dikatakan reliabel.

### 3.6. Pengujian Statistik

Untuk menentukan keputusan menerima atau menolak hipotesis yang akan kita ajukan, peneliti melakukan pengujian statistik. Pengujian statistik yang dilakukan adalah dengan menggunakan regresi linear.

## PEMBAHASAN

### 4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Hasil uji validitas menunjukkan kedua variabel adalah valid, dimana KMO untuk partisipasi anggaran 0,758 dan KMO untuk kinerja manajerial 0,840.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan instrumen partisipasi anggaran menghasilkan *Cronbach's Alpha* 0,791 dan instrumen kinerja manajerial menghasilkan *Cronbach's Alpha* 0,783. Hal ini menunjukkan bahwa kedua instrumen cukup reliabel, karena hasil pengujian reliabilitas kedua instrumen terbukti berada diatas 0,60 (Nunnally, 1978).

Sesuai dengan saran Mahoney *et al*, (1963), dilakukan juga pengujian independensi terhadap item-item yang ada dalam instrumen kinerja, berdasarkan uji regresi setiap dimensi kinerja secara independen terhadap kinerja keseluruhan, hasil yang diperoleh menunjukkan *R-square* sebesar 0.582.

### 4.2 Statistik Deskriptif

Tabel 1

Deskripsi Statistik Variabel Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Rata-rata	Standar Deviasi
Partisipasi anggaran	5 – 35	9 – 34	24,82	8,977
Kinerja manajerial	9 – 63	18 – 57	45,3	4,576

### 4.3 Pengujian Hipotesis

Tabel 2

Hasil Pengujian Hipotesis

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	8.197	4.617		1.775	.082
Partisipasi anggaran	1.496	.183	.763	8.169	.000

Hasil pengujian hipotesis di atas menghasilkan angka R Square 0,582 gambaran tersebut menunjukkan bahwa hanya 58,2% pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, sedangkan 41,8% dipengaruhi oleh faktor lain. Dari uji di atas menunjukkan bahwa setiap meningkatnya partisipasi anggaran sebesar 1,496 maka akan berpengaruh pada meningkatnya

kinerja manajerial sebesar 8.197. Hasil pengujian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dengan kinerja manajerial pada koefisien 1,496, sedangkan nilai t hitung sebesar 8,169 dengan tingkat signifikansi 0,000. Maka partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian partisipasi anggaran berpengaruh 58,2% terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian dengan menggunakan regresi analisis, partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya (Brownell, 1982; Brownell dan McInnes, 1986; Lucyanda dan Wahyudi, 2006).

### 5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah peneliti sebaiknya mempertimbangkan faktor atau variabel lain seperti variabel moderating atau variabel intervening yang mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

## REFERENSI

- Argyris, C. 1952. *The Impact of Budgets on People*. Ithaca: School of Business and Public Administration. Cornell University.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V. Cetakan Kesebelas. Rineka Cipta. Jakarta.
- Brownell, P. 1982. The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation and Organizational Effectiveness. *Journal of Accounting Research*. Vol.20/1:766-777.
- Brownell, P and McInnes, M. 1986. Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*. Vol. LXI/4 (October):587-600.
- Frucot, V and Shearon, W.T. 1991. Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction. *The Accounting Review*. January:80-89.
- Garrison, R.H and Norren, E.W. 2006. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, D.R dan Mowen, M.M. 2001. *Manajemen Biaya*. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasan, MM, Ir. M. Iqbal. 2002. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian Dan Aplikasinya*. Cetakan Pertama. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Indriantoro, N dan Supomo, B. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Kennis, I. Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*. Vol.54/4:707-721.
- Lucyanda, J dan Wahyudi, I. 2006. Anggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial: Peran Locus of Control dan Motivasi. *Finance and Banking Journal*. Vol.8/1:63-80.

- Mahoney, T.A., Jerdee, T.H., and Carrol, S.J. 1963. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati: South-Western Publishing Company.
- Milani, K. 1975. The Relationship of Participation in Budget-setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude: A Field Study. *The Accounting Review*. April:274-284.
- Nunnally, D. 1978. *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Riyadi, S. 2000. Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. 3/2 (Juli):134-150.
- Schiff, M and Lewin, A.Y. 1970. The Impact of People on Budgets. *The Accounting Review*. April:259-267.
- Supomo, B dan Indriantoro, N. 1998. Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial: Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Indonesia. *Kelola*. Volume: VII/18:61-85.