

## **PENGARUH KECUKUPAN ANGGARAN DAN PARTISIPASI PENGANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PEMERINTAHAN KABUPATEN ACEH UTARA**

**Fitriani dan Ainun Zairinah**

Program Studi Akuntansi  
STIE Lhokseumawe

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kecukupan anggaran manajer dan partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial pada Pemerintahan Aceh Utara. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode *mail survey*, pada Pemerintahan Aceh Utara, 83 kuesioner. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan SPSS, yang dibantu dengan program aplikasi SPSS versi 19.0. Model yang diajukan dalam penelitian ini berhasil memenuhi suatu model. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan Kecukupan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer. Kecukupan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi penganggaran.

**Kata Kunci:** Kecukupan Anggaran, Partisipasi Penganggaran, Dan Kinerja Manajerial.

### **A. Latar Belakang Masalah**

Penetapan UU No. 22 tahun 1999 dan Undang-Undang No. 25 tahun 1999 oleh pemerintah, mengenai Pemerintah Daerah dan Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah, berimplikasi pada tuntutan otonomi yang lebih luas dan akuntabilitas publik yang nyata yang harus diberikan kepada pemerintah daerah (Halim, 2001). Selanjutnya, Undang-Undang ini diganti dan disempurnakan dengan Undang-Undang No. 32 tahun 2004 dan Undang-Undang No. 33 tahun 2004. Kedua undang-undang tersebut telah merubah akuntabilitas atau pertanggungjawaban pemerintah daerah dari pertanggungjawaban vertikal (kepada

pemerintah pusat kepertanggungjawaban horisontal (kepada masyarakat melalui DPRD).

Pengelolaan pemerintah daerah yang berakuntabilitas, tidak bisa lepas dari anggaran pemerintah daerah. Hal ini sesuai dengan pendapat Mardiasmo (2002a), yang mengatakan wujud dari penyelenggaraan otonomi daerah adalah pemanfaatan sumber daya yang dilakukan secara ekonomis, efisien, efektif, adil dan merata untuk mencapai akuntabilitas publik. Anggaran diperlukan dalam pengelolaan sumber daya tersebut dengan baik untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh masyarakat dan untuk menciptakan akuntabilitas terhadap masyarakat.

Lingkup anggaran menjadi relevan dan penting di lingkungan pemerintah daerah. Hal ini terkait dengan dampak anggaran terhadap akuntabilitas pemerintah, sehubungan dengan fungsi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, anggaran merupakan dokumen/kontrak politik antara pemerintah dan DPRD untuk masa yang akan datang (Mardiasmo, 2002b). Selanjutnya, DPRD akan mengawasi kinerja pemerintah melalui anggaran. Bentuk pengawasan ini sesuai dengan *agency theory* yang mana pemerintah sebagai *agent* dan DPRD sebagai *principal*. Anggaran merupakan alat untuk mencegah informasi asimetri dan perilaku disfungsional dari *agent* atau pemerintah daerah (Yuhertiana, 2003) serta merupakan proses akuntabilitas publik (Bastian, 2001; Kluvers, 2001; Jones dan Pendlebury, 1996).

Pengukuran kinerja tentunya tidak sebatas pada masalah pemakaian anggaran, namun lebih dari itu. Pengukuran kinerja mencakup berbagai aspek sehingga dapat memberikan informasi yang efisien dan efektif dalam pencapaian kinerja tersebut. Sesuai dengan pendekatan kinerja yang digunakan dalam penyusunan anggaran, maka setiap alokasi biaya yang direncanakan harus dikaitkan dengan tingkat pelayanan atau hasil yang diharapkan dapat dicapai. Kinerja pemerintah daerah dapat diukur melalui evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran (Kepmendagri No 29 Tahun 2002).

Persepsi kecukupan anggaran mengarah pada kinerja manajer pusat pertanggungjawaban yang lebih tinggi, baik secara langsung maupun melalui

variabel perantara partisipasi penganggaran. Kecukupan anggaran juga mendorong partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran agar manajer tersebut memperoleh anggaran yang mencukupi. Semakin tinggi tingkat kecukupan anggaran manajer maka akan semakin tinggi pula partisipasi penganggaran.

Partisipasi penganggaran dapat mendorong kinerja manajer semakin tinggi, hal ini disebabkan karena dengan berpartisipasi tujuan-tujuannya dapat diperhatikan sehingga memotivasinya untuk mencapai kinerjanya, dengan demikian semakin tinggi partisipasi penganggaran maka akan semakin tinggi pula kinerja manajer.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 2 Tahun 2001 tentang pembentukan Kabupaten Aceh Utara, sesuai dengan PP Nomor 23 Tahun 2005 organisasi publik tidak mengutamakan pencarian keuntungan. Meskipun mempunyai orientasi yang berbeda dengan perusahaan bisnis, instansi menerapkan partisipasi dalam penyusunan anggaran bagi setiap unsur pelaksanaan dalam instansi tersebut. Anggaran disusun pada awal periode dengan melibatkan kepala sub bagian.

Kepala bagian sebagai atasan/pemegang kuasa anggaran memproyeksikan kinerja untuk menetapkan target yang akan dicapai oleh suatu sub bagian dalam sebuah periode. Idealnya target yang akan dicapai tidak terlampaui rendah maupun terlalu tinggi, melainkan proporsional. Maksudnya bahwa penetapan target mempertimbangkan sumber daya yang ada. Kepala bagian perlu mencermati kapasitas bawahan/pelaksana anggaran sehingga anggaran yang disepakati

nantinya tidak terlalu ketat ataupun longgar.

Supriyono (2006) dengan judul penelitian "Pengaruh Usia, Keinginan Sosial, Kecukupan anggaran dan Partisipasi Penganggaran terhadap kinerja Manajerial di Indonesia". Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa usia berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial (signifikan pada  $p=0.002$ ), usia juga berpengaruh positif terhadap keinginan sosial (signifikan pada  $p=0.001$ ), keinginan sosial berpengaruh positif terhadap kecukupan anggaran (signifikan pada  $p=0.000$ ). Usia, keinginan sosial, kecukupan anggaran, dan partisipasi penganggaran secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial (masing-masing signifikan pada  $p=0.018$ ,  $p=0.000$ ,  $p=0.019$  dan  $p=0.000$ ). Usia mempengaruhi kinerja manajerial baik secara total maupun secara dekomposisi melalui keinginan sosial, kecukupan anggaran, dan partisipasi penganggaran.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai "Pengaruh Kecukupan Anggaran dan Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintahan Kabupaten Aceh Utara".

## B. Landasan Teori

### C. Kecukupan Anggaran

Kecukupan anggaran adalah tingkat persepsi individu masing-masing manajerial pusat pertanggungjawaban bahwa sumber-sumber yang dianggarkan untuk unit organisasinya mencukupi untuk melaksanakan aktivitas yang diperlukan untuk

mencapai tujuan-tujuannya (Young, dalam Supriyono,2006).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kecukupan anggaran adalah tingkat persepsi manajerial bahwa anggaran yang telah ditetapkan mencukupi untuk melaksanakan aktivitas kerja yang akan menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Kecukupan anggaran yaitu tingkatan dimana seseorang merasa bahwasumber-sumber anggarannya cukup atau memadai untukmemenuhi syarat-syaratdalam bidang pekerjaannya, dimana para bawahan memiliki informasi yang berpengaruh dalam hal tingkatan dukungan anggaran yang dikehendaki untuk menyelesaikan tugas-tugas dalam bidang pekerjaan mereka (Nouri dan Parker, 1998). Keberhasilan individu maupun organisasi tergantung pada keadaandimanabawahandapatmenerima dukungananggaran yang memadai.

### 1. Ruang Lingkup dan Fungsi Anggaran

Sukristono (1995:434) mengetengahkan beberapa ilustrasi mengenai karakteristik anggaran yang olehnya disebut sebagai *the significance of budgeting*, yang pokok-pokoknya adalah sebagai berikut :

- a). Anggaran merupakan suatu rencana yang seragam yang mencakup keseluruhan organisasi. Anggaran diadakan demi mendapat koordinasikannya semua usaha dengan penggunaan semua sumber daya.
- b). Anggaran dapat merupakan dasar pepadu dan pembanding seluruh kegiatan operasi, sepanjang

dinyatakan dalam suatu kesatuan uang

- c). Untuk suatu usaha bisnis, sistem anggaran diadakan demi dapat diukur dan dapat diutamakannya pengupayaan laba sebagai tujuan pokok perusahaan. Bagi unit usaha, penganggaran akan ditekankan pada satu-satunya tujuan utama manajemen yaitu efisiensi, dan dapat membantu penyaluran modal ke arah kegiatan-kegiatan yang mendatangkan laba.
- d). Penganggaran menyangkut alokasi sumber daya, yang merupakan salah satu tanggung jawab yang paling utama bagi pimpinan.
- e). Banyak keputusan pimpinan yang penting dan memiliki resiko besar tercakup dalam proses anggaran. Penentuan-penentuan seperti misalnya penambahan fasilitas, peralatan, penawaran produk baru, penelitian dan pengembangan, dana untuk pengiklanan, penambahan-penambahan untuk pembayaran, dan lain-lain, kelanjutan pelaksanaannya akan didampak pada anggaran.
- f). Mendasarkan anggaran sebagai landasan operasi merupakan suatu efisiensi dan dapat dianggap sebagai bagian penilaian hasil kegiatan. Karenanya anggaran dapat menimbulkan motivasi dan mempunyai arti dalam proses penilaian, baik untuk individu maupun untuk perusahaan.

## 2. Sistem Anggaran

Sistem anggaran sangat tergantung pada keadaan suatu perusahaan. Sukristono (1995:435) mengemukakan " sistem anggaran yang paling sederhana berupa anggaran tahunan untuk pendapatan dan

pengeluaran yang secara keseluruhan ditentukan lebih dahulu. Perincian anggaran pendapatan dan pengeluaran disusun kemudian". Kegiatan operasi yang pembiayaannya dikoordinir melalui anggaran akan tercermin dalam laporan keuangan (*finalcial statement*).

Anggaran sebagaimana telah di bahas di atas, pada dasarnya merupakan alokasi untuk pelaksanaan program kerja jangka menengah (perencanaan operasional jangka menengah). Pelaksanaan pada setiap tahunnya di tuangkan dalam anggaran tahunan.

Dalam kenyataan pada berbagai perusahaan keterkaitan antara anggaran dan program kerja jangka menengah ada yang ketat dan ada pula yang longgar. Suatu keterkaitan yang sangat ketat tentunya akan memberi dampak efektif pada pelaksanaan perencanaan strategis. Sebaliknya ada yang beranggapan bahwa apabila terlalu ketat, anggaran tersebut berupa program kerja tahun pertama dari program kerja yang berjangka waktu 5 tahun. Ini berakibat pada jangkauan yang bersifat jangka pendek (satu tahun). Pada hal pelaksanaan program kerja satu tahun dari suatu program kerja yang berjangka waktu 5 tahun tidak dapat terpisah dari program tahun-tahun lainnya, lebih-lebih jika program tersebut berkelanjutan. Karenanya, anggaran yang terlalu ketat berakibat pada kurangnya dukungan pada keseluruhan program kerja.

Apabila anggaran terlalu longgar kaitannya dengan program kerja dapat berakibat pada kurang efektifnya pelaksanaan program kerja yang bersangkutan. Karenanya perlu

diupayakan keseimbangan hubungan antara anggaran dengan program kerja dalam rangka penyusunan anggaran. Artinya, penyusunan anggaran hendaknya berfokus pada pelaksanaannya program kerja pada suatu tahun tertentu, namun perlu dilihat dan diperhitungkan pula program kerja tahun-tahun berikutnya, khususnya pada program-program kerja yang berkelanjutan dari suatu tahun ketahun selanjutnya.

### 3. Keuntungan Anggaran

Perencanaan makin disadari keberadaannya sebagai dasar menilai keberhasilan atas pelaksanaan kegiatan perusahaan. Program anggaran bagaimana pun bentuknya akan bermanfaat bagi setiap perusahaan, terlepas dari bentuk dan ketidakpastiannya. Menurut Widjaja (1996:131), anggaran berguna :

1. Sebagai alat untuk membuat dan mengkoordinasikan rencana.
2. Untuk mengkomunikasikan rencana ini dengan mereka yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya.
3. Untuk memotivasi manajerial pada semua tingkat.
4. Sebagai standar yaitu pelaksanaan aktual kemudian dapat di perbandingkan.

Penganggaran akan memaksa manajerial bersiap-siap menghadapi kondisi yang berubah. Penganggaran memberitahukan kepada karyawan apa yang diharapkan dari mereka, memungkinkan penilaian prestasi kerja dapat dilakukan. Anggaran juga dapat dijadikan sarana untuk menghubungkan sasaran dari semua departemen yang

akan dipadukan menjadi sasaran keseluruhan.

### 4. Keterbatasan Anggaran

Disamping hal-hal yang menguntungkan anggaran juga mempunyai keterbatasan. Menurut Arief Wicaksono (dalam Husnawati, 2007:19) kelemahan-kelemahan dari anggaran adalah:

1. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran-taksiran, betapapun cermat dan canggihnya metode yang digunakan, masih saja tetap sulit untuk mendapatkan taksiran unsur ketidakpastian masa depan.
2. Taksiran-taksiran dalam anggaran disusun dengan mempertimbangkan berbagai data/informasi baik internal maupun eksternal. Jika nantinya terjadi perubahan terhadap data/informasi serta asumsi-asumsi yang telah ditetapkan, akan berubah pula ketetapan dan akurasi anggaran.
3. Sebagaimana satu rencana, berhasil tidaknya suatu realisasi anggaran tetap sangat tergantung dari pada sumber daya manusia.

Dengan demikian anggaran hanyalah taksiran, walaupun dibuat secara cermat masih saja belum dapat tercapai secara cepat. Hal ini merupakan konsekuensi logis dari unsur ketidakpastian masa depan. Berhasil tidaknya suatu anggaran sangat ditentukan oleh manusia-manusia yang terlibat dalam pelaksanaannya, sehingga di butuhkan sumber daya manusia yang berkemampuan serta memiliki komitmen yang kuat terhadap pelaksanaan anggaran.

**D. Metode Penelitian**

Dalam menganalisis data untuk penelitian ini, penulis menggunakan dua metode yaitu:

1. Metode Kualitatif  
Data yang diperoleh dilapangan dikumpulkan dan disusun dalam bab hasil penelitian disertai pendapat para ahli untuk memperkuat teoritis.
2. Metode Kuantitatif  
Data yang diperoleh dalam bentuk angka selanjutnya akan dianalisis dengan menggunakan bantuan peralatan statistik. Dalam hal ini penulis menggunakan model analisis regresi linier berganda.

Dalam menganalisa data penelitian ini menggunakan *regression analysis* dan dibantu dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package For Social Science*) versi 16.0. Menurut Ghozali (2005:150) adapun persamaan *regression* untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

Rumus :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :

- Y = Kinerja Manajerial
- a = Konstanta
- b = Koefisien *Regresi* / Parameter
- X<sub>1</sub> = Kecukupan Anggaran
- X<sub>2</sub> = Partisipasi Anggaran
- e<sub>i</sub> = *Error Term*

**E. Pembahasan**

**1. Analisa Pengaruh Kecukupan Anggaran Dan Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintahan Kabupaten Aceh Utara.**

Pengaruh Kecukupan Anggaran Dan Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintahan Kabupaten Aceh Utara dianalisis dengan menggunakan model regresi linier berganda. Hasil estimasi model penelitian sebagaimana ditampilkan pada Tabel IV.6.

**Tabel 4.6**  
**Pengaruh Masing-Masing Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat**

Nama Variabel	B	Standar Error	T-hitung	T-tabel	Sig
Konstanta (a)	,159	0,248	0,640	2,364	0,524
Kecukupan Anggaran (X1)	0,268	0,051	5,293	2,364	0,000
Partisipasi Penganggaran (X2)	0,494	0,054	9,230	2,364	0,000
Koefisien Korelasi (R)	=	0,649 <sup>a</sup>	a. Prediktor (constant) : Kecukupan anggaran dan Partisipasi Penganggaran b. Dependent Variabel : Kinerja Manajerial.		
Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> )	=	0,421			
Adjusted (R <sup>2</sup> )	=	0,314			
F <sub>hitung</sub>	=	3,931			
F <sub>tabel</sub>	=	2,934			
F <sub>sig</sub>	=	0,000 <sup>a</sup>			

Sumber: Data Primer, 2016 (diolah)

Dari hasil perhitungan statistik dengan menggunakan bantuan program SPSS seperti terlihat pada tabel di atas, maka diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y = 0,159 + 0,268X_3 + 0,494 + e$$

Dari persamaan regresi di atas dapat diketahui hasil penelitian sebagai berikut :

Koefisien korelasi ( $R$ ) = 0,649; yang menunjukkan bahwa derajat hubungan (korelasi) antara variabel bebas dengan variabel terikat sebesar 64,9%. Artinya kinerja aparatur pemerintah mempunyai hubungan yang erat dengan Kecukupan Anggaran Dan Partisipasi Penganggaran kabupaten Aceh utara.

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,421; artinya sebesar 42,1% perubahan-perubahan pada variabel terikat (kinerja manjerial pemerintah) dapat dijelaskan oleh perubahan-perubahan variabel bebas (Kecukupan Anggaran Dan Partisipasi Penganggaran). Sedangkan selebihnya, yaitu sebesar 57,9% dijelaskan oleh faktor-faktor variabel lain diluar dari penelitian ini.

Konstanta sebesar ,159; artinya jika faktor-faktor Kecukupan Anggaran Dan Partisipasi Penganggaran dianggap konstan, maka besarnya kinerja manajerial pemerintah adalah sebesar ,159 pada satuan skala likert, atau dianggap masih rendah.

Koefisien regresi kecukupan anggaran sebesar 0,268; artinya setiap 100% perubahan atau perbaikan pada variabel kecukupan anggaran, maka

secara relatif akan meningkatkan kinerja aparatur pemerintah sebesar 26,8%.

Koefisien regresi partisipasi penganggaran sebesar 0,494; artinya setiap 100% perubahan atau perbaikan pada variabel kecukupan anggaran, maka secara relatif akan meningkatkan kinerja aparatur pemerintah sebesar 49,4%.

Berdasarkan hasil analisis di atas dapat diketahui bahwa dari keempat variabel yang diteliti, ternyata variabel Partisipasi Penganggaran mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja aparatur pemerintah, disusul kemudian variabel Kecukupan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintahan Kabupaten Aceh Utara.

## 2. Pengujian Hipotesis

Seperti yang dikemukakan pada perumusan masalah dan hipotesis, bahwa penelitian ini menganalisis Kecukupan Anggaran Dan Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintahan Kabupaten Aceh Utara, baik secara simultan (bersama-sama) maupun secara parsial (masing-masing).

## 3. Hasil Uji F (Secara Simultan)

Hasil pengujian secara simultan diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 3,931 sedangkan  $F_{tabel}$  pada tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  (0,05) adalah sebesar 2,934. Hal ini memperlihatkan bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dengan tingkat probabilitas 0,000. Dengan demikian, dari hasil perhitungan ini dapat diambil suatu keputusan bahwa menerima hipotesis alternatif ( $H_a$ ) dan menolak hipotesis nol ( $H_0$ ); artinya bahwa secara

bersama-sama variabel Kecukupan Anggaran Dan Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintahan Kabupaten Aceh Utara.

#### 4. Hasil Uji t (Secara Parsial)

Untuk menguji variabel yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Utara, secara parsial (masing-masing) dapat dilihat dari hasil uji t. Dari hasil perhitungan dapat diketahui besarnya  $t_{hitung}$  untuk masing-masing variabel dengan tingkat kepercayaan atau tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  (0,05) sebagai berikut:

##### a. Kecukupan anggaran

Berdasarkan hasil analisis terhadap variabel kecukupan anggaran diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,293 dan  $t_{tabel}$  sebesar 2,364; hasil perhitungan menunjukkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 atau probabilitas  $< \alpha$  (0,05). Dengan demikian dapat diputuskan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima; artinya variabel kecukupan anggaran mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Utara.

##### b. Partisipasi Penganggaran

Berdasarkan hasil analisis terhadap variabel partisipasi anggaran diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 9,230 dan  $t_{tabel}$  sebesar 2,364; hasil perhitungan menunjukkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 atau probabilitas  $< \alpha$  (0,05). Dengan demikian dapat diputuskan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima; artinya variabel Partisipasi penganggaran mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap

kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Utara.

#### F. Kesimpulan

1. Kecukupan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian dapat diputuskan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima; artinya variabel kecukupan anggaran mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Utara.
2. Dalam pengujian hubungan partisipasi anggaran menunjukkan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian dapat diputuskan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima; artinya variabel partisipasi anggaran mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial Aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Utara.
3. Dalam pengujian hubungan kecukupan anggaran, partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial menunjukkan bahwa kecukupan anggaran dan partisipasi penganggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

#### G. Daftar Pustaka

Agustina, (2009), *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajer Perusahaan Asuransi di Kota Lhokseumawe*, Skripsi (tidak dipublikasikan), Lhokseumawe. Universitas Malikussaleh.

- Bornadi, Kisler, (2006), *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Job Rlevant Information (JRI) Terhadap Kinerja Badan Layanan Umum Universitas negeri di Kota Purwokerto Jawa Tengah*, Simposium Nasional.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, (1995), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta, Penerbit Balai Pustaka.
- Ferdinand, Agusty, (2002), *SEM Dalam Penelitian Manajemen*, Semarang, Badan Penerbit Universitas Dipenogoro.
- Ghozali, Imam, (2001), *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Kedua, Semarang, Badan Penerbit Universitas Dipenogoro.
- , (2005), *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Kelima, Semarang, Badan Penerbit Universitas Dipenogoro.
- Hariyanti, Widi, dan Mohamad Nasir, (2002), *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Peran Kecukupan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*, Simposium Nasional Akuntansi 5, Semarang.
- Husnawati, (2007), *Pengaruh kualitas Anggaran Terhadap Kinerja Perbankan Di Kota Lhokseumawe*, Skripsi (tidak dipublikasikan), Universitas Malikussaleh, Lhokseumawe.
- Lubis, Ella H, (1999), *Penilaian Kinerja Perusahaan*, Jakarta, Manajemen Usahawan Indonesia.
- Mardiasmo. 2002a. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Edisi Pertama. Yogyakarta, Penerbit Andi.
- Mardiasmo. 2002b. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Pertama. Yogyakarta, Penerbit Andi.
- Munandar, M., (1993), *Budgeting : Perencanaan, Pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja*, Edisi Keenam, Yogyakarta, BPEF UGM
- Munawir, (1992), *Analisa Laporan Keuangan*, Yogyakarta, Liberty.
- Nafarin, M., (2004), *Penganggaran Perusahaan*, Jakarta, Penerbit Salemba Empat,.
- Narbuko, dan Achmadi, (2002), *Metodelogi Penelitian Untuk Ilmu-ilmu Sosial*, Yogyakarta, BPEF.
- Rivai, Veithzal, (2004), *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.
- Safitri, Niken, (2006), *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan : Job Relevant Information (JRI) Sebagai Variabel Antara (Studi Pada PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta)*, Skripsi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
- Samryn, L.m, (2002), *Akuntansi Manajer Suatu pengantar*, Jakarta, PT Raja Grafinda Persada.
- Schein, Edgar H, (1985), *Psikologi Organisasi*, Jakarta, PT Pustaka Binaan Pressindo,

- Sugiyono, (1999), *Metode Penelitian Untuk Bisnis dan Manajemen*, Jakarta, PT Raja Grafinda Persada.
- Supranto, J, (2000), *Statistik*, Edisi Keenam, Jilid I, Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Supriyono, RA., (1991), *Struktur Pengendalian Manajemen*, Edisi pertama. Yogyakarta, STIE YKPN.
- Umar, Husein, (2005), *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Edisi Revisi, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Yusfaningsum, Kusnasriyanti, dan Imam Ghozali, (2005), *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran Dan Job Relevant Information (JRI) Sebagai Variabel Intervening*, SNA VIII Solo, Semarang, Universitas Diponegoro