

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN PADA KINERJA UNIVERSITAS APTIK YANG DIMEDIASI OLEH *TRUST* PECAWAI

Almatius Setya Marsudi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya
e-mail: marsudi74@yahoo.com

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of budget participation on task performance with trust as intervening variables in the organization. The population is drawn from 17 universities in the APTIK environment in Indonesia. Path analysis is use to see whether trust is a intervening variable in the effects of budget participation on task performance. The Research finding is the budget participation influence on task performance but there is no role of trust as intervening variable the effect on budgeting participation influence on task performance.

Keywords: Budget Participation, Task Performance, Trust, Mediation

PENDAHULUAN

Organisasi tumbuh dan semakin kompleks seiring dengan perkembangan lingkungan organisasi. Saat perusahaan belum kompleks pemilik bisa berperan sebagai manajer dan biasanya perusahaan berbentuk keluarga (*proprietorship*). Akan tetapi saat perusahaan makin berkembang pemilik membutuhkan bantuan pihak lain untuk pengelolaan perusahaan, kemudian munculah kebutuhan pemisahan entitas dalam perusahaan dan pembagian tanggungjawab yang membutuhkan pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) yang membantu mengambil keputusan di tingkat yang lebih rendah. Pada perusahaan yang bekerja di bidang pendidikan juga dijumpai hal yang sama yaitu terdapat isu-isu terkait dengan evaluasi kinerja unit organisasi (dalam hal ini fakultas, lembaga, pusat-pusat, biro dan bagian), otorisasi pengambilan keputusan dan penetapan alokasi biaya *overhead* unit organisasi masing-masing institusi. Pertumbuhan Universitas juga terus

berkembang dan makin kompleks sehingga di butuhkan sistem pengendalian yang memadai dan salah satu proses sistem pengendalian yang dijumpai sama di perguruan tinggi adalah penganggaran. Luaran dari penganggaran adalah Anggaran (*budget*) dan merupakan rencana terinci yang dinyatakan formal dalam ukuran kuantitatif, keuangan maupun non keuangan, akan perolehan dan penggunaan sumber daya organisasi beserta pusat-pusat pertanggungjawaban.

Penganggaran adalah proses pembuatan keputusan mengenai peran manajer pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Keluaran dari penganggaran adalah anggaran (*budget*). Anggaran adalah rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran-ukuran kuantitatif, keuangan maupun non-keuangan, mengenai perolehan dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi beserta pusat-pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan aktifitas dalam jangka waktu tertentu (biasanya satu tahun) sebagai upaya mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mowen (2006) anggaran digunakan untuk mencapai tujuan klasik organisasi yaitu, sebagai alat perencanaan, pengkoordinasian, pengendalian dan pengevaluasian kinerja. Dalam menyusun anggaran dibutuhkan keterlibatan bawahan agar muncul motivasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Keterlibatan bawahan tersebut dapat dijumpai dalam mekanisme partisipasi penganggaran (*participative budgeting*). Dengan partisipasi anggaran memberi ruang manajer pusat-pusat pertanggungjawaban berpartisipasi mengusulkan, menegosiasikan dan mendiskusikan usulan anggarannya. Selain mendorong motivasi juga menumbuhkan rasa percaya (*trust*) untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk melihat pengaruh partisipasi anggaran dengan menggunakan variabel *intervening* dan *moderating* terhadap kinerja seperti penelitian Brownell (1982) dengan variabel *locus of control*, dari beberapa penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa partisipasi penganggaran akan meningkatkan kinerja manajer departemen. Begitu juga pada penelitian Hassel dan Cunningham (2004) yang menggunakan variabel *psychic distance*, *budget emphasis*, dan *budget control* yang dilakukan di Finlandia; dimana variabel-variabel tersebut digunakan sebagai variabel pemoderasi.

Penelitian tentang partisipasi anggaran juga dilakukan di Indonesia, akan tetapi untuk penelitian yang melihat hubungan atau pengaruh dengan variabel *intervening* dan *moderating* pada perusahaan non profit seperti perguruan tinggi masih sedikit. Beberapa penelitian di Indonesia seperti penelitian Elizabeth (2014) yang menggunakan variabel pemoderasi *locus of control*. Yoga & Suartana (2012) dalam penelitian yang dilakukannya menggunakan variabel pemoderasi komitmen organisasi, keterlibatan pekerjaan dan *locus of control*, dan penelitian Supriyono (2006) menggunakan variabel perantara yaitu (1) komitmen organisasi dan (2) partisipasi penganggaran. Dalam periode yang sama Ghazali dan Yusfaningrum (2006) dalam penelitiannya menggunakan variabel perantara yaitu (1) *job relevant information* dan (2) komitmen tujuan anggaran. Hasil penelitian tersebut di atas menyatakan adanya pengaruh

yang positif signifikan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja.

Namun jika ada perilaku yang tidak sesuai dalam proses penganggaran, maka dapat terjadi partisipasi penganggaran tidak berpengaruh pada kinerja. Hal ini berarti dalam proses penganggaran telah terjadi proses yang tidak berjalan dengan semestinya. Pada penelitian Hope dan Fraser, (2003). Agar partisipasi penganggaran mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kinerja manajer, maka dalam proses penganggaran tersebut manajemen puncak harus memperhatikan atau memperhitungkan beberapa variabel yang mungkin mempengaruhi hubungan tersebut. Menurut peneliti variabel-variabel tersebut diantaranya rasa percaya, rapat kerja dan sistem informasi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh tidak langsung antara partisipasi penganggaran terhadap kinerja tugas melalui rasa percaya. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan melihat variabel perantara rasa percaya (*trust*) untuk melihat perilaku pelaku anggaran di Perguruan Tinggi khususnya lingkungan Asosiasi Perguruan Tinggi Katolik (APTİK).

MATERI DAN METODE PENELITIAN

Teori Agensi dan Teori Stewardship

Dalam penelitian yang dikembangkan oleh, Jensen dan meckling (1976) teori agensi digambarkan sebagai kontrak di bawah satu atau lebih principal yang melibatkan pihak lain yang disebut dengan agen, hubungan tersebut termasuk pendelegasian wewenang pengambilan keputusan. Di posisi principal maupun agen dipandang sebagai orang yang memiliki pemikiran rasional dan termotivasi oleh kepentingan pribadi dalam bertindak.

Dalam teori keagenan pemilik perusahaan (principal) menyerahkan pengelolaan perusahaan kepada tenaga profesional (*agent*) yang lebih mengerti dalam menjalankan bisnis. Dipisahkannya pengelolaan dan kepemilikan perusahaan agar pemilik memperoleh keuntungan maksimal dengan biaya yang efisien. Kritikan terhadap hubungan antara manajer dan pemilik diungkapkan oleh Clark (dalam Supratikno, 1998) yang menyatakan teori agensi akan sangat tepat diimplementasikan dalam situasi dengan kekuatan negosiasi antar

pihak yang relatif berimbang. Teori Agensi, seperti juga teori ekonomi modern lainnya seperti *Transaction-cost Economics* (TCE) dan *Game Theory* (GT), juga terlalu menekankan sentralitas perhitungan (*centrality of calculativeness*), sehingga unsur *trust* (rasa percaya) diabaikan dan bahkan hanya dianggap mempersulit analisis. Oleh karena itu diperlukan pendekatan lain yang sifatnya melengkapi yaitu *stewardship theory*.

Implementasi teori *stewardship* biasanya berkaitan erat dengan *good corporate governance* atau untuk perguruan tinggi disebut *good university governance* (Chitra and Anona, 2015). Hubungan antara manajemen puncak dengan manajer profesional di lingkungan perguruan tinggi berbeda dengan lingkungan bisnis. Pada perguruan tinggi hubungan tersebut bersifat kolektif sedangkan pada lingkungan bisnis hubungan tersebut bersifat individualistis.

Partisipasi Anggaran

Partisipasi adalah proses pembuatan keputusan bersama yang mempunyai dampak masa depan oleh dua pihak atau lebih (French et al., 1960). Sedangkan partisipasi penganggaran adalah proses dalam organisasi yang melibatkan para individu dalam penentuan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya (Brownell, 1982). Brownell dalam artikelnya mengemukakan bahwa: "Partisipasi adalah proses yang melibatkan para individu yang kinerjanya akan dievaluasi dan ditentukan balas jasanya dalam penentuan target-target anggaran yang akan dicapainya, dengan kata lain, dalam partisipasi penganggaran, para manajer pusat pertanggungjawaban dilibatkan dalam proses penganggaran.

Sebagian besar penelitian mengenai partisipasi dalam penganggaran menyatakan bahwa partisipasi mempunyai banyak manfaat bagi organisasi. Partisipasi dapat berdampak positif pada sikap tugas, meningkatkan kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan dan dijual, dan meningkatkan kinerja tugas para pejabat struktural. Namun, Maharani & Agus Ardiana (2015) menyatakan bahwa terdapat kemungkinan partisipasi merusak motivasi karyawan dan melemahkan upaya mencapai tujuan organisasi. Beberapa faktor yang mungkin menyebabkan ketidaksuksesan tersebut antara lain adalah (Siegel dan Marconi, 1989: 139): (1) perbedaan reaksi manusia, (2)

tidak ada usaha yang serius, (3) penolakan untuk mengusulkan anggaran, (4) kurangnya komitmen.

Rasa Percaya (*trust*)

Rasa percaya (*trust*) dipahami sebagai suatu harapan yang dimiliki oleh individu-individu atau suatu kelompok akan perkataan, janji-janji, yang dinyatakan baik secara lisan maupun tertulis dari individu-individu atau kelompok lainnya dapat dipercaya atau dipegang (Rotter, 1967). Pemilihan variable rasa percaya, dilandasi pemikiran bahwa implementasi partisipasi penganggaran organisasi diharapkan dapat membangun atau menciptakan rasa percaya pada para pejabat struktural perguruan tinggi. Hal ini sejalan dengan pendapat Taryn et al., (2018) yang menyatakan pencapaian kinerja organisasi yang berawal dari kebijakan manajerial banyak dipengaruhi berbagai faktor yang diantaranya adalah rasa percaya (*trust*). Atas dasar pendapat Whitener (1997) inilah peneliti memilih variabel rasa percaya sekaligus untuk mendapatkan bukti empiris pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja pejabat struktural perguruan tinggi dimediasi oleh rasa percaya.

Kinerja Eksekutif

Kinerja atau prestasi (*performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pejabat struktural atau manajer pelaksana dari suatu pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan wewenang yang diberikan kepadanya. Anthony dan Govindarajan (2006) menggolongkan kinerja menjadi dua yaitu: (1) kinerja tugas, dan (2) kinerja ekonomi. Kinerja tugas berfokus pada seberapa baik seorang pejabat struktural pusat pertanggungjawaban bekerja untuk melaksanakan fungsi perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian terhadap aktivitas-aktivitas pusat pertanggungjawabannya. Informasi mengenai kinerja tugas dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi pejabat struktural tersebut. Kinerja ekonomi berfokus pada seberapa baik suatu pusat pertanggungjawaban bekerja sebagai suatu entitas ekonomi. Penelitian ini berfokus secara khusus pada kinerja tugas dan kinerja ekonomi.

Hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja

Dalam penelitiannya Brownell (1982) mengungkapkan partisipasi penganggaran adalah luasnya pengaruh para bawahan dan keterlibatannya dalam penentuan anggaran. Beberapa penelitian pada tahun 1950-an dan 1960-an membuktikan bahwa hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja tugas bersifat tidak konsisten dan saling bertentangan hasil penelitian-penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja tugas tersebut ada yang menunjukkan berhubungan negatif signifikan, positif signifikan, negatif tidak signifikan, dan positif tidak signifikan. Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja tugas. Untuk penelitian di lingkungan APTIK, peneliti sependapat dengan Brownell bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tugas.

Hipotesis yang dapat di tarik dari uraian di atas:

H1 :Partisipasi penganggaran mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja tugas

Pengaruh Rasa Percaya sebagai mediasi hubungan partisipasi dan kinerja tugas

Sedangkan rasa percaya adalah suatu tingkat persepsi antara manajer pelaksana terhadap manajemen puncak, untuk bersikap respektif terhadap manajemen level bawah. Sikap manajemen puncak diharapkan dapat menciptakan suasana yang kondusif dalam berkomunikasi, bernegosiasi dan berdiskusi sehingga mengurangi perilaku negatif (Achim, et al., 2003).

Penelitian rasa percaya banyak dilakukan dalam bidang psikologi, Meyer, Allen dan Smith (1993) menduga rasa percaya menjadi perantara dan mempunyai pengaruh positif signifikan atas hubungan partisipasi penganggaran terhadap kinerja tugas. Terlihat jelas dari uraian tersebut bahwa partisipasi penganggaran dapat mendorong terciptanya rasa percaya dari anggota organisasi, sehingga dapat disimpulkan partisipasi penganggaran mempengaruhi kinerja tugas melalui rasa percaya.

Hipotesis yang dapat disimpulkan adalah :

H2: Rasa percaya memediasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja tugas eksekutif.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, dengan populasi penelitian adalah seluruh perguruan tinggi katolik yang ada di Indonesia yaitu sebanyak 17 Perguruan Tinggi Katolik. Teknik pengambilan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan (*questionare*) partisipasi penganggaran, komitmen, rasa percaya dan kinerja ke *contact person* yang ada di tiap universitas di tiap yayasan Perguruan Tinggi untuk di distribusikan pada tiap eksekutif jurusan dan fakultas di tujuh belas PT APTIK. Obyek penelitian ini dipilih yang terlibat langsung dalam proses penyiapan dan penyusunan anggaran Perguruan Tinggi yaitu eksekutif di jurusan dan fakultas dengan melihat *point-point* dimana siklus anggaran bekerja dengan melibatkan unit-unit organisasi.

Variabel partisipasi penganggaran (PP) diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani's (1975), diadopsi oleh Sugioko (2008). Dengan memberikan pertanyaan/pernyataan yang menunjukkan peran responden dalam penyusunan anggaran pada unit organisasi atau pusat pertanggungjawaban.

Variabel rasa percaya (RP) diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Rich (dalam Mas'ud, 2004). Responden diberi pertanyaan atau pernyataan yang memperlihatkan seberapa jauh responden setuju atau tidak setuju dengan masing-masing pernyataan atau pertanyaan yang berhubungan dengan rasa percaya.

Kinerja tugas diukur dengan instrumen *self rating* dari Krenn (1992) yang diadopsi dan disesuaikan dengan siklus anggaran dan struktur Perguruan Tinggi di lingkungan APTIK oleh Sugioko (2008). Dengan memberikan pertanyaan/pernyataan akan kinerja tugas yang efektif dengan asumsi berdasarkan kemampuan dalam bidang aktivitas-aktivitas manajerial yang menjadi tanggungjawabnya sebagaimana tercantum di daftar pernyataan/pertanyaan. Skor ditentukan dengan kriteria 1 = Sangat Tidak Tinggi, 2 = Agak Tidak Tinggi, 3 = Tidak Tinggi, 4 = Netral, 5 = Agak Tinggi, 6 = Tinggi, dan 7 = Sangat Tinggi.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis akan dilakukan dengan analisis jalur (*path analysis*) dengan mempertimbangkan kekuatan hubungan antara variabel yang ada. Dan kemudian menyimpulkan apakah terdapat hubungan tidak langsung antara partisipasi anggaran terhadap kinerja tugas melalui komitmen dan rasa percaya.

Dengan pengujian analisis jalur dapat diketahui besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Pola hubungan antar variabel *intervening* rasa kepercayaan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja dapat dilihat dirumuskan sebagai berikut:

$$KT = \beta_1.PP + e \dots\dots\dots H1$$

$$RP = \beta_1.PP + e$$

$$KT = \beta_1.PP + \beta_2.RP + e \dots\dots\dots H2$$

Masing-masing lambang dijelaskan sebagai berikut:

PP = partisipasi Penganggaran diukur dengan Milani's (1975), diadopsi oleh Sugioko (2008).

RP = Rasa Percaya diukur dengan instrumen Rich (dalam Mas'ud, 2004)

KT = Kinerja Tugas diukur dengan instrumen Krenn (1992) yang dikembangkan Sugioko (2008)

Analisis Uji Beda *t-test*

Uji beda *t-test* adalah uji statistik parametrik yang digunakan untuk menguji hipotesis. Tujuan uji ini untuk mengetahui *t-test for equality means* tiap eksekutif apakah sama atau berbeda, dengan ketentuan sebagai berikut:

- Jika probabilitas > 0,5 maka H1 ditolak.
 - Jika probabilitas < 0,5 maka H1 diterima.
- Untuk menentukan nilai *t*-statistik tabel, ditentukan dengan tingkat signifikansi 5% dengan derajat kebebasan $df = (n-k-1)$, dimana *n* adalah jumlah observasi dan *k* adalah jumlah variabel. Rumus statistik yang digunakan:
- H1 : $\beta_1 = \beta_2 = 0$, artinya X_1 , dan X_2 secara parsial (sendiri-sendiri) berpengaruh tidak signifikan terhadap *Y*.
 - H1 : $\beta_1 = \beta_2 \neq 0$, artinya X_1 , dan X_2 secara parsial (sendiri-sendiri) berpengaruh signifikan terhadap *Y*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Secara umum gambaran dari data Tabel 1 yang diolah dalam penelitian menunjukkan bahwa rata-rata variasi dari partisipasi anggaran 11,968, rasa percaya 11,393 dan kinerja tugas 18,021.

Koefisien determinasi dari hasil analisis menunjukkan nilai sebesar 0,4489 yang menggambarkan bahwa variabel kinerja tugas dapat dijelaskan oleh variabel rasa percaya dan partisipasi anggaran sebesar 44,89 persen, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel diluar yang diteliti.

Sebelum dilakukan uji hipotesis telah dilakukan uji asumsi klasik yang menguji normalitas data, uji heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi dan hasilnya lolos uji asumsi klasik. Uji *t* atas model sub struktur 1 dalam Tabel 2 telah dilakukan hasilnya memperlihatkan nilai R^2 sebesar 0,192, dan uji *t* dengan signifikansi 0,000, koefisien $\beta = 0,424$.

Tabel 1
Descriptive Statistics

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Dev.	Variance
PART	36	24	35	30,44	3,460	11,968
RPER	36	22	35	29,75	3,375	11,393
KTGS	36	19	35	28,08	4,245	18,021
Valid	36					

Sumber : Dari Data yang diolah

Tabel 2
Regresi Sub Struktur 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standard. Coeff.		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Const.)	,042	,005		6,506	,000
PART	,034	,012	,434	3,145	,000

Sumber : Dari Data yang diolah

Tabel 3
Regresi Sub Struktur 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standard. Coeff.		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Const.)	,792	,123		7,023	,000
PART	,287	,168	,223	1,732	,085
RPER	4,732	0,281	,347	3,250	,000

Sumber : Dari Data yang diolah

Pada model sub struktur 2 ditemukan nilai R^2 sebesar 0,182. Uji t atas model sub struktur 2 pada Tabel 3 memperlihatkan signifikansi 0,000 pada pengaruh rasa percaya terhadap kinerja tugas. Sementara saat di uji t bersama dengan rasa percaya partisipasi penganggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tugas (signifikansi 0,085).

Pengaruh tidak langsung variabel mediasi rasa percaya dapat dilihat dengan menghitung rumusan:

Pengaruh langsung:

$$\begin{aligned} \text{PART terhadap KTGS} &= (PYX_1) (PYX_1) \\ &= (0,223)(0,223) \\ &= 0,0497 \text{ atau } 4,97\% \end{aligned}$$

Pengaruh Tidak Langsung

PART terhadap KTGS melalui RPER:

$$\begin{aligned} &= (PYX_1) (PX_2X_1) (PYX_2) \\ &= (0,211) (0,434) (0,347) \\ &= 0,0317 \text{ atau } 3,17\% \end{aligned}$$

Dengan pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung, hasil tersebut mengungkapkan bahwa rasa percaya bukan tidak memediasi pengaruh antara partisipasi penganggaran terhadap kinerja tugas.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan partisipasi penganggaran terhadap kinerja tugas. Akan tetapi dalam analisis selanjutnya variabel rasa percaya tidak mampu memediasi pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja tugas.

Hasil penelitian ini memiliki keterbatasan oleh karena rendahnya tingkat respon dari responden. Serta perlunya peneliti selanjutnya mempertimbangkan penambahan variabel selain partisipasi penganggaran, rasa percaya dan kinerja tugas. Sebagai contoh peneliti selanjutnya dapat menambahkan komitmen atas tugas sebagai variabel independen.

DAFTAR PUSTAKA

Achim, Walker, and Thomas, Ritter, 2003. The Influence of Adaptations, Trust, and Commitment on Value-Creating Functions of Customer Relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 18.(4/5). pp. 353.

Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan, 2006. *Management Control Systems*. Homewood. IL: McGraw-HillIrwin. pp.1-18.

Brownell, P., 1982. A field study examination of budgetary participation and locus of control. *The Accounting Review*, Vol.57, pp.766;777.

Chitra, D. S., L., and Anona, A., 2015. The impact of governance on the performance of the higher education sector in Australia, *Educational Management Administration & Leadership*. Vol.43, pp.5.

Elizabeth Vyninca Pello, 2014. Pengaruh Asimetri Informasi dan Locus Of Control pada hubungan antara penganggaran partisipatif dengan senjangan anggaran. *E-Jurnal Akuntansi*, Vol.6(2), pp.287–305.

French, et al., 1960. An experiment on participation in Norwegian factory: interpersonal dimensions of decision-making. *Humanrelation*. Vol.1, pp.3–20.

Ghozali, Imam, dan Yusfaningrum, Kusnasriyanti. 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 VII*, Solo

Hassel, LarsG, and Cunningham, Gary M., 2004. Psychic distance and budget control of foreign subsidiaries. *Journal of International Accounting Research*, Volume 3, Iss2, pp.79-93.

Hope, Jeremy and Fraser, Robin, 2003. *Beyond Budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*. HBSPress.

Jensen, Michae I. C., Meckling, William, H., 1976. The Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, pp.305-360.

- Kren, I., 1992a. Budgetary participation and managerial performance: the impact of information and environmental volatility. *The Accounting Review*, Vol.67, pp.511-526.
- Maharani, A., & Agus Ardiana, P., 2015. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Dan Budaya Organisasi pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi*, pp.770-785.
- Mas'ud, A., 2004. *200 Kuesioner siap pakai*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, UNDIP Semarang.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A., 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, Vol.78(4), pp.538-551.
- Milani, K., 1975. Budget-setting, performance and attitudes. *The Accounting Review*, Vol.5,2 pp.74-284.
- Mowen, M., Hansen Don, R., 2006. *Management Accounting*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Rotter, J., B., 1967. A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, Vol.35, pp.651-665.
- Siegel, G., and Marconi, H., Ramanauskas, 1989. *Behavioral Accounting*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.
- Sugioko, S., 2008. Pengaruh Komitmen dan Kecukupan Anggaran pada Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dan Kinerja. *Akuntabilitas* Vol.7(2) hal.182-188.
- Supriyono, R. A., 2005. Pengaruh Variabel Perantara Kecukupan Anggaran dan Partisipasi Penganggaran terhadap Hubungan antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajer di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Perusahaan*, Vol12(1), pp.13-29.
- Taryn, J. B., Lizelle, F., Herman, S., 2018. Linking trust and collaboration in project teams to project management success. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol.11(2), pp.432-457.
- Whitener, E. M., 1997. The Impact of resource activities human on employee trust. *Human Resouces Management Review*, Vol.7(4) pp.389-425.
- Yoga, Susmitha, I., & Suartana, I., 2012. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Manajerial Dengan Locus Of Control dan Komitmen sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*.