

PERAN KOMITMEN TUJUAN MEMEDIASI HUBUNGAN *BUDGET PARTICIPATION* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

¹⁾I Gst Ayu Wirati Adriati, ²⁾ Ida Ayu Oka Martini,

^{1,2)} Universitas Pendidikan Nasional, Denpasar, Indonesia

email:

¹⁾ wiratiadriati@undiknas.ac.id

²⁾ dayuokamartini@undiknas.ac.id

ABSTRACT

The budgeting process involves various parties in the company and the budget cannot be analyzed only through the accounting field, but must also consider the behavior considerations involved. The purpose of this study is 1) to determine the effect of budget participation on managerial performance, 2) to determine the effect of budget participation on goal commitment and 3) to determine the effect of goal commitment effect on managerial performance. Data collection techniques using a questionnaire with 32 managers and assistant managers as respondents. The data collected was analyzed by path analysis with the AMOS program. The results showed that 1) Budget Participation had a direct and positive and significant effect on Managerial Performance. 2) Budget Participation has positive and significant direct effect on the Commitment of Goals. 3) Commitment on the Goal has a positive and significant direct effect on Managerial Performance. 4) Commitment The objective is to act as a partial mediator in the relationship of Budget Participation variables to Managerial Performance.

Keywords: budget participation, goal commitment and managerial performance

I. PENDAHULUAN

Pariwisata merupakan salah satu sektor yang memiliki peranan penting dalam kegiatan pembangunan nasional. Pemerintah Indonesia khususnya provinsi Bali memberikan perhatian yang sangat khusus terhadap pengembangan pariwisata. Hal ini dapat dilihat dalam pembangunan nasional dengan menempatkan pariwisata sebagai sektor utama yang mampu menggerakkan sektor-sektor lain dalam perekonomian masyarakat. Kedatangan wisatawan mancanegara mampu mendatangkan devisa yang memberikan berbagai manfaat bagi masyarakat setempat khususnya di Bali dan Indonesia pada umumnya.

Dewasa ini, perkembangan bisnis perhotelan dihadapkan pada berbagai perubahan dan tantangan yang lebih kompleks jika dibandingkan dengan masa-masa sebelumnya, hal ini disebabkan karena dunia bisnis termasuk perhotelan tengah memasuki persaingan global yang penuh dengan pesaing yang sulit diestimasi dan lingkungan yang semakin kompetitif. Dengan kondisi yang terjadi saat ini dimana jumlah kunjungan wisatawan yang tidak menentu, disisi lain jumlah kamar yang ditawarkan oleh hotel berbintang dan non bintang terus peningkatan. Untuk mengantisipasi permasalahan tersebut hal-hal yang perlu diperhatikan agar mampu bertahan dalam kondisi pariwisata seperti saat ini adalah keamanan dan kenyamanan serta pelayanan yang maksimal. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan kemampuan manajemen hotel dalam menyusun anggaran (*business budget*) yang bisa mencerminkan keadaan sekarang.

Bisnis perhotelan merupakan salah satu lembaga ekonomi, yang pada umumnya mengejar keuntungan dan menggunakan kriteria efisiensi sebagai alat pengukurnya. Hal ini berakibat manajemen hotel membutuhkan suatu alat perencana dan pengendali keuntungan. Untuk mencapai tingkat efisiensi tertentu dan menghasilkan keuntungan yang diharapkan, hotel melakukan kegiatan-kegiatan fungsional di berbagai bidang, antara lain bidang pemasaran, produksi, tertib keuangan dan tertib administrasi. Masing-masing bidang tersebut merupakan kegiatan yang menuntut spesialisasi tersendiri dengan programnya masing-masing. Bilamana masing-masing program membuat dan menentukan programnya sendiri, terlepas dari program dan kegiatan bidang lain maka akan dapat berakibat antar bidang saling bertentangan atau tidak saling mendukung. Untuk mencegah hal tersebut diperlukan adanya suatu mekanisme sistem perencanaan dan pengendalian yang terpadu (*integrated*) yang kemudian dikenal dengan istilah anggaran perusahaan (*business budget*). Dimana anggaran (*business budget*) ini merupakan kontrol bagi seluruh operasional perusahaan yang bertujuan untuk mencapai efisiensi agar diperoleh keuntungan yang maksimal.

Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk dapat menjelaskan tujuan organisasi kedalam dimensi kuantitatif dan waktu serta mengkomunikasikannya kepada manajer tingkat bawah sebagai rencana jangka panjang maupun jangka pendek. Proses penyusunan anggaran melibatkan berbagai pihak dalam perusahaan. Sehingga anggaran tidak dapat hanya dianalisis melalui bidang akuntansi saja, namun juga harus memperhatikan pertimbangan perilaku yang terlibat.

Siklus anggaran dibagi kedalam beberapa fase, yaitu fase perencanaan, fase pelaksanaan dan fase pertanggungjawaban. Dari tahap-tahap siklus anggaran, terutama tahap perencanaan dan pelaksanaan, partisipasi dari pimpinan maupun bawahan yaitu berupa pendapat dan pertimbangan sangat dibutuhkan. Dalam perencanaan, terutama dalam sistem penyusunan yang *bottom-up*, adanya partisipasi bawahan akan sangat membantu. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran tersebut pada pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan kinerja setiap anggota organisasi secara individual ataupun kinerja manajerial. Hasil dari penelitian Kamilah *et al* (2012), Halik (2013), Putra *et al* (2014) menemukan suatu hubungan positif antara *budget participation* dengan kinerja manajerial. Sementara hasil penelitian yang berbeda yang dilakukan oleh Hafridebri (2013), Medhayanti dan Suardhana (2015) bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan temuan tindak konsisten antar satu dengan yang lainnya, dengan kata lain bahwa hasil penelitian yang telah dilakukan mengindikasikan bahwa *budget participation* dapat berinteraksi dengan variabel dari berbagai aspek lingkungan dalam mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan.

Ketidak konsistensian hasil penelitian tersebut memunculkan kemungkinan bahwa terdapat variabel-variabel lain, seperti variabel intervening atau moderasi yang dapat mempengaruhi hubungan variabel independen dengan variabel dependen (Nor, 2007). Locke *et al* (1988) menjelaskan bahwa komitmen tujuan adalah tingkat komitmen dalam diri individu untuk mencapai tujuan tertentu dan merupakan faktor utama dalam teori penetapan tujuan. Komitmen tujuan anggaran adalah komitmen yang digunakan untuk mencapai sasaran atau tujuan (Giri, 2014).

Peneliti akan menganalisis hubungan antara *budget participation* dan kinerja manajerial dengan memasukkan komitmen tujuan sebagai variabel *intervening*, di Hotel All Season Legian, dengan alasan karena Hotel All Season Legian merupakan salah satu usaha pariwisata yang besar yang bergerak dalam jasa perhotelan di Bali dan mampu bertahan dalam ketatnya persaingan bisnis dan situasi perekonomian dewasa ini. Dalam menyusun anggaran Hotel All Season Legian menggunakan anggaran untuk memudahkan memperoleh informasi atau data-data yang diperoleh. Selain itu juga Hotel All Season Legian banyak melakukan kerja sama dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan pariwisata demi memperlancarkan kegiatan operasional perusahaan.

Berdasarkan fenomena dan *research gap* yang telah dikemukakan diatas, penelitian ini bertujuan mengungkap peningkatan peran komitmen tujuan pada hubungan *budget participation* dan kinerja manajerial di Hotel All Season Legian

II. TINJAUAN PUSTAKA

1. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Sekaran (1992) penetapan tujuan adalah proses yang mengikutsertakan atasan dan bawahan secara bersama-sama untuk menentukan atau menetapkan tujuan atau sasaran. Tujuan atau sasaran dapat ditambahkan dengan memberikan penjelasan atau informasi kepada bawahan bagaimana melaksanakan tugas, serta mengapa tujuan atau sasaran tersebut penting untuk dilaksanakan (Soetrisno, 2010). Teori penetapan tujuan menjelaskan hubungan tujuan dengan kinerja. Semakin tinggi komitmen yang dimiliki untuk mencapai tujuan, maka semakin tinggi pula usaha seseorang sehingga dapat mempengaruhi kinerja. Soetrisno (2010) berpendapat bahwa teori penetapan tujuan yang mengikutsertakan manajer dalam partisipasi anggaran mempengaruhi harapan atas hasil yang diinginkan. Terdapat beberapa kasus yang menjelaskan bahwa tujuan-tujuan yang ditetapkan dengan cara partisipatif akan meningkatkan kinerja, ini memberikan menggambarkan saat manajer diberikan tujuan, maka mereka dapat bekerja dengan baik (Setiadi, 2013).

Syarat terjadinya penetapan tujuan yang efektif adalah harus adanya komitmen tujuan (Locke *et al*, 1988). Locke juga berpendapat bahwa semakin kuat tujuanyang ingin dicapai, maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi jika tujuan tersebut diterima oleh individu.

2. *Budget Participation* dan Kinerja Manajerial

Menurut Supomo (2014) *budget participation* adalah keterlibatan dan pengaruh para individu dalam proses penyusunan anggaran. *budget participation* merupakan gabungan dari pendekatan *top down* dan *bottom up* (Halik, 2013). Biasanya kebanyakan manajer puncak tidak mengetahui dengan detail mengenai aktivitas yang terjadi di lapangan, sehingga harus mendapatkan informasi dari bawahannya. tetapi memiliki pandangan yang lebih luas mengenai organisasi, mengetahui hal-hal vital untuk menyusun anggaran. Setiap tingkatan manajemen harus memberikan informasi terbaik sesuai dengan bidangnya dalam suatu sistem kerjasama partisipasi penyusunan anggaran (Giri, 2014). Jika bawahan ikut terlibat dalam partisipasi anggaran maka akan meningkatkan kinerja. *Budget participation* membuat seseorang merasa dihargai pendapatnya dan memiliki pengaruh dalam penyusunan anggaran, sehingga menjadikan seseorang bukan hanya bertanggung jawab, tetapi juga memiliki konsekuensi moral yang dapat meningkatkan kinerja sesuai dengan target anggaran (Halik, 2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Inadrto dan Ayu (2011) menemukan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja manajerial. Begitu pula hasil penelitian yang dilakukan oleh Sugiyanto dan Subagyo (2015) menemukan bahwa secara keseluruhan menunjukkan bahwa manajer yang diberi wewenang untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan benar-benar melakukan tugas dan fungsinya serta dapat meningkatkan komitmen pada tujuan sehingga akan mempengaruhi kinerja manajerial. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disusun hipotesis 1 yaitu :

Hipotesis 1 : *Budget participation* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

3. Budget Participation dan Komitmen Tujuan

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses dimana para manajer dinilai kerjanya berdasarkan target anggaran yang dicapai. Kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran terjadi jika manajer ikut berpartisipasi dalam penganggaran. Ini berarti bahwa manajer benar-benar memiliki komitmen tujuan dalam memajukan perusahaan. Manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran diharapkan mempunyai komitmen yang lebih baik terhadap organisasi yaitu merasa sebagai bagian penting dari organisasi, merasa memiliki organisasi tersebut sehingga akan memberikan loyalitas/komitmen dan kinerja terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Haryanti (2012) dalam penelitiannya berkesimpulan bahwa partisipasi anggaran secara signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nouri and Parker (2008). Demikian pula halnya dengan Sinuaraya (2016) mengemukakan bahwa partisipasi penganggaran dengan komitmen tujuan memiliki hubungan langsung yang positif dan signifikan. Artinya bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran maka semakin tinggi pula komitmen tujuan yang dimiliki oleh manajer. Penelitian yang dilakukan oleh Inadrito dan Ayu (2011) menemukan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen tujuan. Begitu pula hasil penelitian yang dilakukan oleh Sugiyanto dan Subagyo (2015) menemukan bahwa secara keseluruhan menunjukkan bahwa manajer yang diberi wewenang untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan benar-benar melakukan tugas dan fungsinya serta dapat meningkatkan komitmen pada tujuan sehingga akan mempengaruhi kinerja manajerial. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disusun hipotesis 2 yaitu :

Hipotesis 2 : *Budget Participation* berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan

4. Komitmen Tujuan dan Kinerja Manajerial.

Komitmen merupakan intensitas seseorang untuk bertanggung jawab mengidentifikasi dirinya berdasarkan nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai. Komitmen pada tujuan adalah penting karena produktivitas manajer yang ada sangat ditentukan apakah manajer tersebut dapat mencapai komitmen-komitmen individunya untuk mencapai tujuan tertentu dan dianggap sebagai aspek utama dari *goal setting theory*. Jika tidak terdapat komitmen pada suatu tujuan, maka setting terhadap tujuan tersebut pun tidak akan bekerja/tercapai. Seperti yang dinyatakan oleh Locke *at.al* (1988), bahwa individu akan bekerja lebih baik ketika individu atau manajer tersebut menerima dan memiliki komitmen untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan keterlibatan bawahan tersebut akan meningkatkan komitmen terhadap sasaran anggaran karena terjadinya proses negosiasi diantara manajer, hal ini tentunya akan mendorong manajer untuk ikut bertanggungjawab dalam pencapaian anggaran secara efektif sehingga akan meningkatkan kinerja manajerial.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sugiyanto dan Subagiyo (2015) menemukan bahwa komitmen tujuan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Begitu pula hasil penelitian yang dilakukan oleh Sinuraya (2016) menemukan bahwa komitmen tujuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disusun hipotesis 3 yaitu :

Hipotesis 3 : Komitmen tujuan berpengaruh positif terhadap Kinerja manajerial.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Hotel All Season Legian. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner kepada 32 orang Manager dan Asisten Manager Hotel All Season Legian. Teknik analisis data yang digunakan adalah path analysis dengan program AMOS.

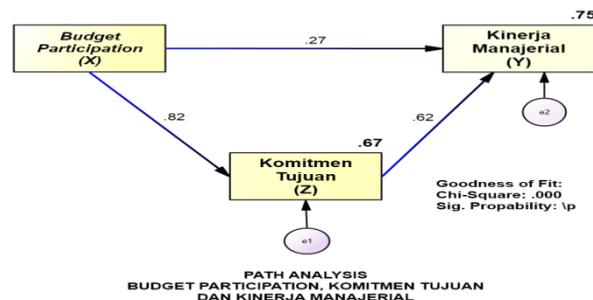
IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

Proses pengujian data telah dilakukan sesuai dengan prosedur yang umum berlaku. Analisis validitas, dan reliabilitas. Hasil pengolahan data seperti berikut ini.

a. Path Analysis

Dari hasil pengolahan data dengan *patha analysis*, maka diperoleh hasil seperti pada gambar 1 berikut ini.



Berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi (*standardized regression weight*) dapat dibuat tabel *output* seperti disajikan dalam Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1
Model Pengukuran Struktural Unstandardized dan Standardized Regression Weight

| | | Unstandardized Estimate | Standardize Estimate | S.E. | C.R. | P | Ket |
|---|--------|-------------------------|----------------------|------|--------|------|-----|
| Z | <--- X | .778 | .817 | .058 | 13.451 | *** | Sig |
| Y | <--- Z | .471 | .625 | .070 | 6.773 | *** | Sig |
| Y | <--- X | .196 | .274 | .066 | 2.968 | .003 | Sig |

Berdasarkan hasil analisis dengan *path analysis* seperti pada tabel 1 di atas, maka diuraikan seperti berikut ini.

1. Pengaruh variabel *budget participation* (X) terhadap kinerja manajerial (Y) memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,274, dengan CR (*Critical Ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,968 pada *probability* 0,003. Nilai CR 2,968 > 2,000 dan *probability* 0,003 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel *budget participation* (X) terhadap kinerja manajerial (Y) adalah signifikan.
2. Pengaruh variabel *budget participation* (X) terhadap komitmen tujuan (Z) memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,817, dengan CR (*Critical Ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 13,451 pada *probability* ***. Nilai CR 13,451 > 2,000 dan *probability* *** < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel *budget participation* (X) terhadap komitmen tujuan (Z) adalah signifikan.
3. Pengaruh variabel komitmen tujuan (Z) terhadap kinerja manajerial (Y) memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,625, dengan CR (*Critical Ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 6,773 pada *probability* ***. Nilai CR 6,773 > 2,000 dan *probability* *** < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel komitmen tujuan (Z) terhadap variabel kinerja manajerial (Y) adalah signifikan.

Memperhatikan *standardized estimate* dan koefisien *standardized direct effects* untuk variabel *budget participation* (X), komitmen tujuan (Z), dan kinerja manajerial (Y) maka dapat dibuat model persamaan struktural sebagai berikut:

$$Z = \gamma_{Z.X}Z + \xi_1, \rightarrow 0,817X + \xi_1$$

$$Y = \gamma_{Y.X}Y + \xi_2, \rightarrow 0,274X + \xi_2$$

$$Y = \gamma_{Y.Z}Z + \xi_2, \rightarrow 0,625Z + \xi_2$$

b. Analisis Model Pengukuran dengan Determinasi

Analisis model pengukuran dengan determinasi pengaruh *budget participation* (X) terhadap kinerja manajerial (Y) dan pengaruh *budget participation* (X) dan komitmen tujuan (Z) terhadap kinerja manajerial (Y). Analisis model pengukuran dengan determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan pengaruh *budget participation* (X) terhadap kinerja manajerial (Y) dan pengaruh *budget participation* (X) dan komitmen tujuan (Z) terhadap kinerja manajerial (Y). Untuk itu, digunakan *Square Multiple Correlation* seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 2
Squared Multiple Correlations:
(Group number 1 – Default model)

| | Estimate |
|---|----------|
| Z | .668 |
| Y | .745 |

Dari tabel 4.6 di atas terlihat besarnya nilai *Square Multiple Correlation* komitmen tujuan (Z) = 0,668 dan kinerja manajerial (Y) = 0,745. Menurut Ferdinand (2006) nilai *square multiple correlation* identik dengan R^2 pada SPSS. Besarnya koefisien determinasi (D) adalah nilai *square multiple correlation* kali 100% = 0,668 x 100% = 66,8% dan 0,745 x 100% = 74,5%.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perubahan komitmen tujuan (Z) dipengaruhi oleh *budget participation* (X) sebesar 66,8% dan perubahan kinerja

manajerial (Y) dipengaruhi oleh budget participation (X) dan komitmen tujuan (Z) sebesar 74,5%.

2. Pembahasan

a. Pengaruh *budget participation* terhadap kinerja manajerial

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori penetapan tujuan menyatakan bahwa proses yang mengikutsertakan atasan dan bawahan secara bersama-sama untuk penentuan atau penetapan tujuan atau sasaran. Partisipasi anggaran membuat seseorang merasa dihargai pendapatnya dan memiliki pengaruh dalam penyusunan anggaran, sehingga menjadikan seseorang bukan hanya bertanggung jawab, tetapi juga memiliki konsekuensi moral yang dapat meningkatkan kinerja sesuai dengan target anggaran. Hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kamilah *et al* (2012), Halik (2013), Putra *et al* (2014).

b. Pengaruh *budget participation* terhadap komitmen tujuan

Berdasarkan *goal setting theory* yang menyatakan bahwa budget participation dapat meningkatkan komitmen tujuan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sinuaraya (2016) menemukan bahwa partisipasi penganggaran dengan komitmen tujuan memiliki hubungan langsung yang positif dan signifikan. Artinya bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran maka semakin tinggi pula komitmen tujuan yang dimiliki oleh manajer. Penelitian yang dilakukan oleh Inadrto dan Ayu (2011) menemukan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen tujuan. Begitu pula hasil penelitian yang dilakukan oleh Sugiyanto dan Subagyo (2015) menemukan bahwa secara keseluruhan menunjukkan bahwa manajer yang diberi wewenang untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan benar-benar melakukan tugas dan fungsinya serta dapat meningkatkan komitmen pada tujuan sehingga akan mempengaruhi kinerja manajerial.

c. Pengaruh komitmen tujuan terhadap kinerja manajerial

Prinsip dari teori penguatan adalah setiap perilaku yang diikuti dengan konsekuensi positif atau menyenangkan akan ditingkatkan dan diperkuat serta cenderung diulang. Sebagai contoh pujian yang diberikan oleh atasan kepada karyawan karena pengumpulan tugas pekerjaan sebelum *deadline* dan hasil pekerjaannya baik atau pemberian hadiah jika perencanaan kerja direalisasikan semua dengan baik. Adanya konsekuensi terhadap perilaku karyawan menjadi faktor pengaruh peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kamilah *et al* (2012), Budiman *et al* (2012), Halik (2013), Putra *et al* (2014).

Uji Pemediasi

Pengujian Pengaruh Mediasi Variabel Komitmen Tujuan dalam penelitian ini memakai Konsep Baron & Kenny (1996) sebagai berikut: a) jika pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi signifikan, pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen signifikan, dan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen juga signifikan, maka terjadi peran mediasi parsial. b) jika pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi signifikan, pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen signifikan, dan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tidak signifikan, maka terjadi peran mediasi penuh. c) jika pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi dan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen, salah satu atau keduanya tidak signifikan, maka bukan sebagai mediasi.

Berdasarkan Tabel 1, dimana seluruh hubungan yang terjadi antara variabel independen dengan variabel mediasi maupun variabel dependen adalah signifikan, maka variabel mediasi (komitmen tujuan) berperan sebagai pemediasi parsial pada hubungan variabel *budget participation* terhadap kinerja manajerial.

V. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan dapat disimpulkan bahwa *budget participation* berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja manajerial dan komitmen tujuan di Hotel All Season Legian. Demikian pula komitmen tujuan berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja manajerial di Hotel All Season Legian. Berdasarkan hasil tersebut, maka komitmen tujuan berperan sebagai pemediasi parsial pada hubungan *budget participation* terhadap kinerja manajerial di Hotel All Season Legian. Hal ini mengandung makna bahwa peningkatan kinerja manajerial dapat dilakukan melalui peningkatan komitmen tujuan di Hotel All Season Legian.

DAFTAR PUSTAKA

- Baron and Kanny, 1996. The mediator-mediator variable distinction in social psychological reserarch: Conceptual, strategic, and statistical consederation. *Journal of personality and social psichology*, vol. 51, no. 6, pp. 1173-1182
- Giri, Made. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Komitmen Tujuan Anggaran sebagai Variabel Pemediasi. *Tesis*. Program Pasca Sarjana Universitas Udayana.
- Hafridebri. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Manufaktur di Pekanbaru. *Skripsi*. Universitas Negeri Padang.
- Halik, Maria. 2013. Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta (Studi Empirik pada Perurguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah IX Sulawesi. *Skripsi*. Universitas Hasanudin.
- Haryanti, Ida. 2012. Budgetary Participation: How It Affects Performance and Commitment. *Accountancy Business and the Public Interest*.
- Indarto dan Ayu. 2011. Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, dan *Job Relevant Information* (JRI). *Seri Kajian Ilmiah*, Vol. 14, No.1.
- Kamilah et al. 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Sorot*, Vol. 8, No 2.
- Locke, E.A., G.P. Latham, dan M. Erez. 1988. The Determination of Goal Commitment. *Academy of Management Review*, Vol.13, No. 1, pp. 23-39.

- Medha, P. Y. dan Suardana, K. A. 2015. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Self Efficacy, Desentralisasi, dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi. *E-Journal Akuntansi*, Vol. 11 (1).
- Nor, Wahyudin. 2007. Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. Simposium Nasional Akuntansi X. Makasar.
- Nouri, H. & Parker, R. J. 1998. The Relationship Between Budget Participation and Job Performance: The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5/6), 467-483.
- Putra *et al.* 2014. Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada SKPD Kabupaten Buleleng melalui Komitmen Organisasi, Kecukupan Anggaran, Komitmen Tujuan Anggaran, *Job Relevant Information* sebagai Variabel Moderating. *e-jurnal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, Vol. 2, NO.1.
- Sekaran, U. 1992. *Research Methods for business: A skill Approach*, John Wiley. New York.
- Setiadi, Hidayat. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan *Budget Emphasis* sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada SKPD Pemerintah Kabupaten Boyolali). *Skripsi Universitas Diponegoro*.
- Sinuraya, Candra. 2016. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajer: Peran Kecukuan Anggaran dan Job-relevant Information sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi*, Universitas Kristen Maranatha Bandung, Volume 1 Nomor 1 Mei 2009.
- Soetrisno. 2010. Pengaruh Partisipasi, Motivasi, dan Pelimpahan Wewenang dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah di Kabupaten Rembang. *Tesis. Universitas Diponegoro*.
- Sugiyanto dan Subagyo. 2015. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Tujuan, Sebagai Intervening Variabel. *Tesis. Universitas Diponegoro, Semarang*.
- Supomo, B., dan Nur, Indriantoro. 1998. Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Keefektifan Partisipasi Anggaran dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Kelola*, No.18: 61-68.