

**PSYCHOLOGICAL CAPITAL DAN KECUKUPAN ANGGARAN SEBAGAI
MEKANISME PENINGKATAN PROSES PARTISIPASI ANGGARAN UNTUK
MENCAPAI KINERJA MANAJERIAL**

LENNY KAWANDY¹
OKTAVIANUS PASOLORAN
SUWANDI NG
UNIVERSITAS ATMA JAYA

ABSTRACT

This study aims to investigate the role of Psychological Capital and budget adequacy in mediating the effect of budget participation on managerial performance. The sample used in this study is a Real Estate company registered in REI Makassar, South Sulawesi. Sample selection in this study using purposive sampling method based on certain criteria. The results of the study using path analysis shows that budget participation has a positive effect on psychological capital and budget adequacy, Sobel testing indicates that psychological capital can mediate the effect of budgetary participation on managerial performance, but budget adequacy does not mediate the relationship between budgetary and managerial participation.

Keywords: *Budget Participation, Psychological Capital, Budget Adequacy, Managerial Performance, Real Estate, Pre Project Selling System.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi peran *Psychological Capital* dan kecukupan anggaran dalam memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan *Real Estate* yang terdaftar di REI Makassar, Sulawesi Selatan. Pemilihan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan metode purposive sampling berdasarkan kriteria tertentu. Hasil penelitian dengan menggunakan analisis jalur menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap *psychological capital* dan kecukupan anggaran, pengujian Sobel mengindikasikan bahwa *psychological capital* dapat memediasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, namun kecukupan anggaran tidak memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan manajerial.

Kata kunci: *Partisipasi Anggaran, Psychological Capital, Kecukupan Anggaran, Kinerja Manajerial, Real Estate, System Pre Project Selling.*

¹e-mail : lenny.kawandy@ciputra.co.id

1. PENDAHULUAN

Peningkatan kompetisi global dan penurunan kondisi perekonomian merupakan salah satu kondisi ketidakpastian lingkungan yang menuntut perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) agar dapat memenangkan persaingan untuk mempertahankan kelangsungan operasional perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat kita lihat dalam sektor properti di Makassar, dimana sampai dengan akhir tahun 2014 pertumbuhan sektor properti di Makassar maju pesat. Namun sejak tahun 2015 performa bisnis properti di Makassar mengalami kelesuan. Kondisi ini memperlihatkan betapa dibutuhkannya suatu manajemen strategi bagi setiap perusahaan untuk meningkatkan pertambahan *value* bagi konsumen melalui produk, jasa, serta pelayanan yang berkualitas dari perusahaan sehingga perusahaan tersebut dapat memenangkan persaingan dan mempertahankan kelangsungan operasional perusahaannya.

Untuk mendukung strategi yang dibutuhkan, para manajer harus saling bekerja sama dalam mengembangkan program, merancang anggaran dan prosedur yang diperlukan untuk mewujudkan apa yang telah dirumuskan. Anggaran merupakan komponen penting dalam proses perencanaan dan pengendalian suatu organisasi, sebab anggaran menggambarkan rencana-rencana kegiatan di masa datang dalam mencapai tujuan organisasi. Selain berfungsi sebagai alat perencanaan keuangan yang disusun untuk tujuan pengukuran biaya dan pendapatan perusahaan, anggaran juga berperan sebagai alat kontrol, koordinasi, komunikasi, motivasi dan penilaian kinerja manajerial (Kenis, 1979).

Argyris (1964) menyatakan partisipasi sebagai alat untuk mencapai tujuan, partisipasi juga sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi (Nor W, 2007). Ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka manajer akan menginternalisasikan tujuan dan standar yang ditetapkan, dan manajer juga akan memiliki komitmen dan rasa tanggung jawab pribadi yang lebih besar untuk mencapai cita-cita anggaran tersebut karena mereka ikut serta dilibatkan dalam penyusunannya dan memiliki pengaruh atas anggaran tersebut (Anthony & Govindrajana, 2009).

Peneliti-peneliti berbasis psikologi telah mengusulkan sebuah model variabel intervening, yang menunjukkan bahwa keadaan mental individu menengatengahi antara penganggaran dan kinerja (Covaleski, et al., 2003). Hasil penelitian Venkatesh dan Blaskovich (2012) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh secara signifikan dan positif terhadap *Psychological Capital* dan melalui mediasi *Psychological Capital* pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja pekerjaan.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan *real estate* di Kota Makassar, Sulawesi Selatan dengan pertimbangan bahwa setiap manajer pada setiap divisi pada perusahaan *real estate* memerlukan anggaran dalam melakukan setiap aktivitas mereka. Penelitian ini juga menambahkan konsep kecukupan anggaran sebagai variabel mediasi. Pekerja dengan *budgetary support* pada umumnya mempunyai kinerja yang lebih baik daripada pekerja yang tidak didukung dengan *budgetary support* yang cukup (Nouri & Parker, 1998).

2. LANDASAN TEORI

Banyak penelitian telah dilakukan semenjak dahulu untuk mengetahui dan memahami bagaimana pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian-penelitian sebelumnya mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial memberikan hasil yang bervariasi. Penelitian yang dilakukan oleh Indriantoro (1993), Frucot dan Shearon (1991), Brownell dan McInnes (1986b), Brownell (1982) dan Nor (2007) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Sedangkan hasil penelitian Milani (1975), Kenis (1979), dan Brownell dan Hirst (1986a) menunjukkan hubungan yang tidak signifikan. Bahkan Stedry (1960) dan Bryan and Locke (1967) menemukan pengaruh yang bertolak belakang atau negative antara kedua variable tersebut. Hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa belum terdapat satu *conclusion* utuh tentang hal ini. Ketidakkonsistenan hasil-hasil penelitian ini umumnya disebabkan karena peneliti menggunakan perspektif yang berbeda dalam mengembangkan teori mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja (Covaleski, et al., 2003). Govindarajan (1986) menyatakan bahwa untuk menyelesaikan pertentangan dan perbedaan berbagai penelitian tersebut, dapat digunakan pendekatan kontijensi (*contingency approach*) yang mengevaluasi berbagai faktor kondisional atau variabel yang dapat mempengaruhi efektifitas partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Dasar teoritis penganggaran partisipatif berakar pada teori ekonomi, psikologis dan sosiologis (Shields & Shields, 1998). Dalam konsep Ekonomi, bawahan lebih tahu tentang tugas dan lingkungan tugasnya daripada atasannya, penganggaran partisipatif dimodelkan sebagai penggunaan atasan untuk mendapatkan informasi - mengurangi ketidakpastian - mengenai tugas dan lingkungan tugas bawahan (Christensen, 1982; Kirby, et al., 1991). Pada konsep Psikologi, partisipasi anggaran berdasarkan teori psikologis (Hopwood, 1976; Brownell, 1982; Murray, 1990) mempertimbangkan tiga mekanisme dimana partisipasi anggaran dengan melibatkan atasan dan bawahan menimbulkan efek pencapaian nilai, kognitif, dan motivasi. Perspektif Sosiologi telah digunakan untuk memodelkan bagaimana konteks organisasi (misalnya ketidakpastian lingkungan) dan struktur (misalnya desentralisasi, diferensiasi fungsional) terhadap penganggaran partisipatif.

Venkatesh dan Balkovich (2012) menemukan bahwa partisipasi anggaran terkait secara positif dengan *Psychological Capital (PsyCap)* dan bahwa *PsyCap* terkait secara positif dengan kinerja manajerial. *PsyCap* adalah sebuah konsep bahwa "organisasi dapat berinvestasi dan mengembangkan kemampuan kerja untuk mencapai pertumbuhan dan kinerja yang tepat dan berkelanjutan" (Luthans, et al., 2008). Dengan meningkatnya tekanan ekonomi global, organisasi mungkin ingin mengeksplorasi manfaat *PsyCap* dan perannya dalam hubungan partisipasi-kinerja. Penelitian Magner, et al. (1995) mengindikasikan bahwa partisipasi anggaran dapat berinteraksi dengan variabel dari berbagai aspek lingkungan dalam mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan.

Teori Kontinjensi

Pendekatan kontinjensi terhadap akuntansi manajemen didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi yang sesuai secara universal yang berlaku sama untuk semua organisasi dalam segala situasi. Sebaliknya, suatu sistem akuntansi yang tepat akan tergantung pada keadaan tertentu dimana organisasi tersebut berada. Dengan demikian, teori kontinjensi harus mengidentifikasi aspek-aspek khusus dari sistem akuntansi yang berhubungan dan sesuai dengan keadaan tersebut. Teori kontinjensi memotivasi adanya analisis situasi sebelum diambil tindakan dan menghilangkan perilaku yang biasa dilakukan berdasarkan asumsi tentang keprilakuan. Govindarajan (1986) menyatakan bahwa perbedaan hasil penelitian dapat diselesaikan melalui pendekatan kontinjensi (*contingency approach*), yakni dengan memasukkan variabel-variabel lain yang dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan meningkatkan kinerja.

Teori Self-efficacy

Teori *Self-efficacy* dibangun oleh Bandura (1977), yang khususnya menekankan peranan penting pengharapan yang dimiliki seseorang tentang akibat dari perbuatannya. Keyakinan *self-efficacy* memengaruhi pilihan orang dalam membuat dan menjalankan tindakan yang mereka kejar. Keyakinan *efficacy* juga membantu menentukan sejauh mana usaha yang akan dikerahkan orang dalam suatu aktivitas, seberapa lama mereka akan gigih ketika menghadapi rintangan, dan seberapa ulet mereka akan menghadapi situasi yang tidak cocok. Keyakinan kemampuan seseorang dapat membantu menentukan hasil yang diharapkan, karena individu memiliki *confident* dalam mengantisipasi hasil yang sukses.

Self-efficacy dapat memotivasi diri seseorang dalam meningkatkan kinerja mereka. *Self-motivation* atau motivasi diri dapat membantu seseorang untuk mengerahkan usaha yang dilakukan (Bandura, 1982). *Self Efficacy* terdiri dari tiga dimensi *self-efficacy*, yakni: (a) *Level*, *Level* berkaitan dengan derajat kesulitan tugas yang dihadapi. Penerimaan dan keyakinan seseorang terhadap suatu tugas berbeda-beda, mungkin orang hanya terbatas pada tugas yang sederhana, menengah atau sulit. Persepsi setiap individu akan berbeda dalam memandang tingkat kesulitan dari suatu tugas; (b) *Generality*, sejauh mana individu yakin akan kemampuannya dalam berbagai situasi tugas, mulai dari dalam melakukan suatu aktivitas yang biasa dilakukan atau situasi tertentu yang tidak pernah dilakukan hingga dalam serangkaian tugas atau situasi sulit dan bervariasi. (c) *Strength*, kuatnya keyakinan seseorang mengenai kemampuan yang dimiliki. Hal ini berkaitan dengan ketahanan dan keuletan individu dalam pemenuhan tugasnya. Individu yang memiliki keyakinan yang kuat terhadap kemampuan mereka akan teguh dalam usaha untuk menyampaikan kesulitan yang dihadapi.

Tinjauan Literatur

Anggaran

Anggaran merupakan komponen penting dalam proses perencanaan dan pengendalian suatu organisasi, sebab anggaran menggambarkan rencana-

rencana kegiatan di masa datang dalam mencapai tujuan organisasi. Anggaran (*budget*) ialah suatu rencana yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang, Munandar (1996) dalam Wirjono dan Raharjo (2007). Anthony dan Govindarajan (2009) mendefinisikan "Anggaran sebagai rencana keuangan, biasanya mencakup periode satu tahun dan merupakan alat untuk perencanaan jangka pendek dan pengendalian dalam organisasi". Hansen dan Mowen (2005) mendefinisikan anggaran sebagai suatu metode penerjemahan tujuan dan sasaran organisasi menjadi hal yang operasional dalam bentuk rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Hal ini didukung oleh

Kenis (1979) yang menyatakan anggaran tidak hanya merupakan perencanaan keuangan dari pusat-pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan tetapi juga merupakan alat pengendalian, koordinasi, dan komunikasi. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa anggaran memiliki dua fungsi yaitu: sebagai sistem perencanaan keuangan organisasi di masa datang dan sebagai sistem pengendalian kinerja. Berdasarkan pengertian anggaran tersebut maka nampaklah bahwa suatu anggaran mempunyai empat unsur, yaitu: (1) Rencana; (2) Pedoman Kerja; (3) Satuan moneter; (4) Jangka waktu tertentu. Anggaran juga memiliki manfaat yaitu sebagai berikut: (1) Anggaran digunakan untuk menentukan rencana strategic; (2) Anggaran digunakan untuk membantu pengkoordinasian aktivitas dari suatu organisasi; (3) Anggaran digunakan untuk memberikan tanggung jawab terhadap manajer agar menginformasikan kinerja manajer. (4) Anggaran digunakan untuk standar pengevaluasian aktivitas manajer, Anthony dan Govindarajan (1998).

Banyaknya aktivitas dalam perusahaan membutuhkan lebih dari seorang personel yang memikirkan dan menyusun program-program kerja sehingga penyusunan anggaran perlu melibatkan berbagai personel inti dari berbagai fungsi operasional perusahaan (Gunawan, 1990:52) dalam Kusumawardani (2007). Hansen dan Mowen (2005) menyatakan bahwa penganggaran mempunyai beberapa keuntungan potensial yaitu dapat meningkatkan efisiensi melalui perencanaan dan pengkoordinasian serta dapat mendukung pengendalian melalui perbandingan hasil aktual dengan yang direncanakan.

Menurut Brownell (1982) partisipasi anggaran sebagai berikut: "partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran." Brownell juga menyatakan bahwa partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran yang kemudian akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka. Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan antara manajer atas dengan manajer bawah untuk menentukan proses penggunaan sumber daya pada aktivitas dan operasional perusahaan mereka (Meker, 2007). Di sini partisipasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerjasama dari berbagai pihak, baik manajer bawah maupun manajer atas. Dengan kata lain bahwa anggaran yang disusun tidak semata-mata ditentukan oleh atasan saja, melainkan juga keterlibatan atau keikutsertaan bawahan, karena para pekerja atau manajer tingkat bawah merupakan bagian organisasi yang memiliki hak suara untuk memilih tindakan secara benar dalam proses manajemen.

Kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut (Argyris, 1952). Kunci kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut. Partisipasi manajer dalam penentuan anggaran mendorong para manajer untuk mengidentifikasi tujuan atau target, menerima anggaran secara penuh, dan melaksanakannya untuk mencapai target tersebut. Menurut Siegel dan Marconi (1989), dengan dilibatkannya manajer dalam penyusunan anggaran, akan menambah informasi bagi atasan mengenai lingkungan yang sedang dan yang akan dihadapi serta membantu menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan anggaran. Mereka juga berpendapat, dengan terlibatnya manajer dalam penyusunan anggaran, akan menimbulkan inisiatif bagi mereka untuk menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan dan merasa memiliki, sehingga kerjasama di antara anggota dalam mencapai tujuan juga ikut meningkat.

Psychological Capital (PsyCap)

Menurut Osigweh (1989), *Psychological Capital (PsyCap)* adalah suatu pendekatan yang dicirikan pada dimensi-dimensi yang bisa mengoptimalkan potensi yang dimiliki individu sehingga bisa membantu kinerja organisasi. Dimensi-dimensi tersebut adalah *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resiliency*. Zhao (2009) menyebutkan *Psychological Capital* sebagai keadaan pengembangan individu yang positif yang meliputi empat aspek yaitu: *self efficacy*, *optimism*, *hope*, dan *resiliency*.

Self-efficacy. Albert Bandura (1997) mendefinisikan *Self efficacy* sebagai: "Keyakinan atau rasa percaya diri seseorang tentang kemampuannya untuk mengerahkan motivasinya, kemampuan kognitifnya, serta tindakan yang diperlukan untuk melakukan dengan sukses suatu tugas tertentu dalam konteks tertentu" (Stajkovic & Luthans, 2001). Individu dengan *self efficacy* yang tinggi tidak menunggu tujuan-tujuan yang menantang ditetapkan bagi mereka. Sebaliknya mereka terus menerus menguasai diri mereka sendiri dengan tujuan yang semakin lama semakin tinggi.

Hope (The Will and The Way). Snyder, *et al.* (1991) mendukung ide bahwa *hope* adalah keadaan kognitif atau "berfikir" dimana seseorang mampu menetapkan tujuan-tujuan dan pengharapan yang menantang namun realistis dan kemudian mencoba mencapai tujuan-tujuan tersebut dengan kemampuan sendiri, energi, dan persepsi kontrol internal. Pada komponen ini, seseorang mampu menciptakan jalur-jalur alternatif untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan ketika jalur asalnya tertutup atau mendapat halangan (Snyder, 1994).

Optimism. *Optimism explanatory style* yang dimiliki membuat mereka memandang secara positif serta mengatribusikan secara internal aspek-aspek kehidupan yang baik, bukan hanya dimasa lalu melainkan juga dimasa depan. Selain itu, ketika mereka mengalami peristiwa negatif atau dihadapkan pada situasi yang tidak diinginkan, orang yang *optimism* akan mengatribusikan penyebab hal tersebut pada sebab-sebab yang eksternal dan situasional. Oleh karenanya, mereka tetap bersikap positif dan percaya terhadap masa depannya (Seligman, 1998).

Resiliency. Masten dan Reed (2002) mendefinisikan *resiliency* sebagai kumpulan fenomena yang dikarakteristikkan oleh pola adaptasi positif pada konteks

keterpurukan. Dalam pendekatan *psycap* definisi ini diperluas, tidak hanya kemampuan untuk kembali dari situasi keterpurukan namun juga kegiatan-kegiatan yang positif dan menantang, misalnya target penjualan, dan kemauan untuk berusaha melebihi normal atau melebihi keseimbangan. *Resiliency* adalah kemampuan individu dalam mengatasi tantangan hidup serta mempertahankan energi yang baik sehingga dapat melanjutkan hidup secara sehat.

Kecukupan Anggaran (Budget Adequacy)

Supriyono (2004) dalam Wicaksono (2016) menyatakan kecukupan anggaran adalah tingkat suatu persepsi individual bahwa sumber-sumber yang dianggarkan mencukupi untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas yang diperlukan. Keberhasilan individu maupun organisasi tergantung pada keadaan dimana bawahan dapat menerima dukungan anggaran yang memadai. Kecukupan anggaran adalah tingkatan dimana seseorang merasa bahwa sumber-sumber anggarannya cukup atau memadai untuk memenuhi syarat-syarat dalam bidang pekerjaannya, dimana para bawahan memiliki informasi yang berpengaruh tentang tingkatan dukungan anggaran yang dikehendaki untuk menyelesaikan tugas-tugas dalam bidang pekerjaan mereka (Nouri dan Parker, 1998).

Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk tujuan organisasi (Stonner, 1998). Kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan (Mahoney, et al., 1963).

Kerangka Teoritis

Bisnis *Real Estate* merupakan suatu bisnis yang bergerak secara dinamis dan mengandung banyak resiko. Walaupun suatu kegiatan sudah direncanakan sebaik mungkin, namun tetap mengandung ketidakpastian bahwa nantinya rencana tersebut dapat berjalan dengan baik. Hal ini dapat mengganggu kinerja manajerial sehingga dapat menimbulkan kerugian terhadap biaya, waktu dan kualitas pekerjaan. Ketidakpastian yang muncul dapat disebabkan karena adanya perubahan dalam peraturan Bank Indonesia, perundang-undangan pemerintah baik pusat maupun daerah, inflasi, teknologi serta adanya hambatan dalam penyelesaian produksi seperti kondisi lahan tanah yang tidak mendukung, cuaca yang tidak dapat diprediksikan diawal, kenaikan harga bahan dan upah tenaga kerja, dan kondisi-kondisi lainnya yang dapat menyebabkan keterlambatan serah terima, sehingga anggaran yang sudah direncanakan sejak awal menjadi tidak sesuai.

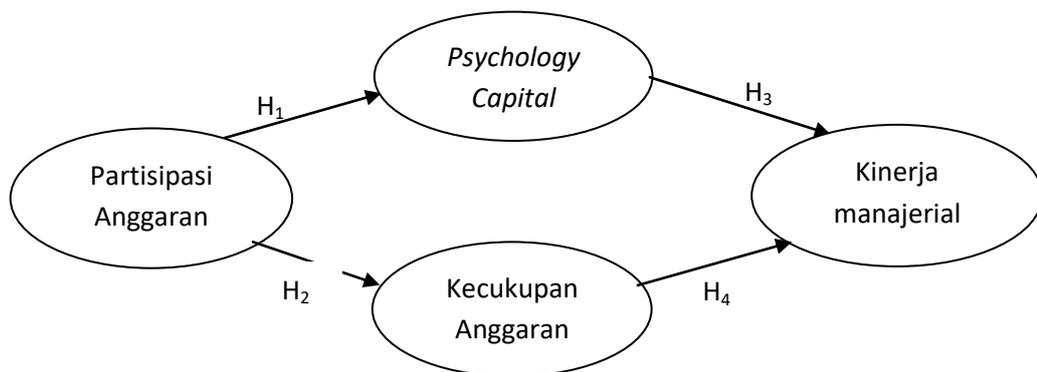
Strategi dan komitmen dari para manajer dibutuhkan untuk mengatasi ketidakpastian tersebut. Bandura (1977) menggunakan istilah *self-efficacy* yang mengacu kepada keyakinan (*beliefs*) tentang kemampuan seseorang untuk mengorganisasikan dan melaksanakan tindakan untuk pencapaian hasil. Dengan kata lain, *self-efficacy* adalah keyakinan penilaian diri berkenaan dengan kompetensi seseorang untuk sukses dalam tugas-tugasnya. Teori *self-efficacy* dapat menjelaskan bahwa ketika *self-efficacy* tinggi maka seseorang akan

berusaha untuk mengerahkan seluruh kemampuan mereka untuk mencapai hasil yang terbaik.

Konsep pemasaran properti yang umumnya dilakukan dalam industri *Real Estate* di Indonesia adalah dengan menggunakan cara pemasaran terlebih dahulu sebelum produk dibangun (*pre project selling*) (Wuryandani dkk, 2005). *Pre-Project Selling* merupakan penjualan property sebelum proyek dibangun dan yang dijual baru berupa gambar atau konsep. Alasan pengembang melakukan praktik *pre project selling* adalah untuk mengetahui respon pasar atas produk property yang dibangun. Pemasaran produk dilakukan dalam bentuk brosur-brosur dan maket. Sistem pemasaran ini mempunyai nilai positif dan negatif bagi developer. Nilai positif bagi developer adalah : (1) Developer dapat mengetahui apakah ketertarikan atau minat dari masyarakat terhadap produk properti yang akan dipasarkan tersebut memperoleh respon yang baik atau tidak dari calon konsumen. (2) Developer dapat memperoleh dana terlebih dahulu dari konsumen dan selanjutnya dapat dijadikan sebagai tambahan modal untuk membiayai pembangunan produk.

Sementara dampak negatif bagi developer dengan menggunakan *pre project selling* adalah : (1) Harga ditetapkan merupakan harga pada tahun pemasaran dilakukan, dengan demikian harga telah mengikat, sementara pembangunan baru akan dimulai setelah produk terjual sehingga terdapat resiko kenaikan material dan resiko tersebut menjadi beban developer sepenuhnya; (2) Bilamana perizinan yang diperoleh tidak sesuai dengan rencana produk yang dipasarkan, baik dari segi waktu maupun peruntukan atau desain dari bangunan yang dipasarkan. Dengan demikian developer mempunyai potensi mendapatkan gugatan atau tuntutan dari konsumennya.

Ketidakpastian dalam bisnis *real estate* inilah yang mendukung untuk peneliti dapat menerapkan teori kontijensi dalam menjelaskan bagaimana pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini untuk mengidentifikasi pengaruh partisipasi anggaran, *psychology capital*, dan kecukupan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka teoritis

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Psychological Capital (PsyCap)*

Peningkatan partisipasi karyawan dalam proses penyusunan anggaran seharusnya secara positif akan memengaruhi *level of hope* dari setiap karyawan yang terlibat (Venkatesh dan Blaskovich 2012). Selama proses penyusunan anggaran, karyawan dapat memperoleh pengarah dan umpan balik dari atasan mereka dalam proses pencapaian sasaran yang pada akhirnya akan menumbuhkan *level of efficacy*. Atasan berada dalam posisi mendorong *favorable assessment (optimism)* para bawahan. Pada umumnya, perusahaan mengizinkan karyawan untuk terlibat dalam proses penyusunan anggaran untuk meningkatkan probabilitas hasil yang positif ketika menghadapi sejumlah risiko dan ketidakpastian. Dengan kata lain *level of resiliency* akan meningkat.

Resiko yang muncul akibat ketidakpastian dalam bisnis *real estate* dengan system pemasaran *pre project selling* dimana adanya resiko ketidakpastian akibat adanya perbedaan antara anggaran awal yang telah disepakai dan disetujui terhadap realisasi anggaran ketika project dibangun. Untuk menghadapi ketidakpastian tersebut diharapkan manajer memiliki *PsyCap* sehingga akan meningkatkan rasa tanggung jawab dan percaya diri sehingga dapat menumbuhkan *self efficacy* dari para manajer. Bagi individu yang berkomitmen terhadap organisasinya, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi melampaui kepentingan pribadi dalam memperoleh penghargaan organisasi yang nyata seperti pendapatan atau promosi (Lincoln & Kalleberg, 1990 dalam Parker & Kyj (2006)).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Venkatesh dan Blaskovich (2012) menemukan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap *PsyCap*. Soleha dkk. (2013) juga melakukan penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pekerjaan dengan *PsyCap* sebagai variabel intervening. Hasil penelitiannya menunjukkan hasil yang positif dan konsisten dengan penelitian Venkatesh dan Blaskovich (2012).

Berdasarkan uraian di atas, partisipasi anggaran dapat meningkatkan *PsyCap* yaitu *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resiliency* dari para karyawan dalam proses pencapaian tujuan organisasi untuk mengendalikan resiko dan ketidakpastian. Dalam hal ini jelas terlihat bahwa semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan memperkuat *PsyCap*. Dari hal ini maka, hipotesis selanjutnya yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 : Partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Psychological Capital.

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kecukupan Anggaran

Merchant (1981), Christensen, (1982), Chow dkk. (1988), Walker, (1988) yang dikutip Nouri dan Parker (1998) menyatakan bahwa bawahan mempunyai informasi yang akurat daripada atasan mereka dalam kondisi lokal, selanjutnya diungkapkan bahwa dalam rerangka prinsip agensi bawahan mempunyai informasi "pribadi" tentang kondisi lokal. Simons (1995) dalam Parker & Kyj (2006), menyatakan sistem penganggaran dapat digunakan untuk mengumpulkan informasi pribadi dari bawahan mengenai ketidakpastian strategis yang dihadapi organisasi. Ketidakpastian strategis adalah ketidakpastian dan kontinjensi yang dapat mengancam atau membatalkan

strategi bisnis saat ini. Ini mencakup hal-hal seperti bagaimana mengatur kecukupan anggaran dalam menyusun strategi.

Sistem *pre project selling* membutuhkan informasi yang akurat serta detail dari para manajer yang terlibat agar dapat memperkecil resiko ketidakpastian yang muncul dikemudian hari. Proses penyusunan anggaran dengan melibatkan partisipasi bawahan akan membuat mereka memasukkan informasi kedalam anggaran untuk memastikan bahwa mereka mempunyai sumber daya yang mencukupi untuk memperlihatkan kesuksesan tugas mereka (Hodwood, 1976). Berdasarkan uraian ini maka hipotesis selanjutnya yang diajukan dalam penelitian ini:

H2 : Partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kecukupan Anggaran.

Pengaruh *Psychology Capital (PsyCap)* terhadap Kinerja Manajerial

Penelitian Venkatesh dan Blaskovich (2012) berhasil membuktikan secara empiris bahwa *PsyCap* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Kinerja manajerial berhubungan secara langsung dengan partisipasi penyusunan anggaran. Penelitian Soleha dkk. (2013) dan Lina (2015) juga mendukung hasil penelitian Venkatesh dan Blaskovich (2012). Luthans, et al. (2007) mengungkapkan bahwa setiap individu memiliki karakteristik tertentu yang akan mempengaruhi perilaku mereka di tempat kerja. Salah satu karakteristik yang dapat mempengaruhi perilaku tersebut adalah ciri psikologis individu yang bersifat positif. Sifat positif inilah yang tercermin pada *PsyCap*. *PsyCap* merupakan suatu pernyataan positif individual yang dikarakteristikan melalui rasa percaya diri (*self efficacy*) untuk mengambil bagian dalam upaya membuat berhasil berbagai tugas yang menantang, rasa optimis (*optimism*) akan keberhasilan saat ini dan masa mendatang, ketekunan dalam mencapai tujuan (*hope*), dan kemampuan untuk tetap bertahan (*resiliency*) dalam kondisi apapun untuk mencapai kesuksesan. Jika individu memiliki *PsyCap* maka probabilitas keberhasilan dalam setiap pekerjaan yang dilakukan adalah tinggi. Semakin tinggi *PsyCap*, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dicapai. Berdasarkan uraian ini maka, hipotesis selanjutnya yang diajukan dalam penelitian ini:

H3 : *Psychological Capital* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

Hubungan Kecukupan Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Hopwood (1976) dalam Parker & Kyj (2006) mengungkapkan pertimbangan penting adalah motivasi bawahan dalam mengungkapkan informasi. Magner, et al. (1996) dalam Parker dan Kyj (2006) mengemukakan bahwa dengan penyingkapan informasi pribadi oleh bawahan dapat menghasilkan rencana yang lebih realistis dan anggaran yang lebih akurat yang pada gilirannya, dapat menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Keberhasilan individu maupun organisasi tergantung pada keadaan dimana bawahan dapat menerima dukungan anggaran yang memadai (Yunita, 2011).

Nouri dan Parker (1998) melakukan penelitian hubungan partisipasi dan kinerja manajer melalui kecukupan anggaran. Hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajer memiliki

hubungan langsung maupun tidak langsung melalui kecukupan anggaran. Pekerja dengan dukungan anggaran pada umumnya mempunyai kinerja yang lebih baik daripada pekerja yang tidak didukung dengan anggaran yang cukup. Berdasarkan uraian ini maka hipotesis selanjutnya yang diajukan dalam penelitian ini:

H4 : Kecukupan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Peran mediasi *Psycap* pada hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Penelitian Venkatesh dan Blaskovich (2012) adalah penelitian pertama di Amerika Serikat yang menguji *PsyCap* sebagai variabel yang memediasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa *PsyCap* sepenuhnya memediasi pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *PsyCap*, dimana pada akhirnya mempengaruhi kinerja pekerjaan.

Para karyawan dalam perusahaan *Real Estate* memerlukan anggaran dalam melakukan setiap aktivitas mereka. Ketika para karyawan tersebut dilibatkan mulai dari penyusunan anggaran para karyawan tersebut mendapatkan rasa percaya diri, harapan, optimis dalam menjalankan target yang telah disusun pada anggaran serta para manajer tersebut harus dapat berjuang untuk mengatasi setiap masalah yang timbul dalam pencapaian anggaran tersebut. *PsyCap* sebagai psikologi positif digunakan untuk melihat sejauh mana mental para karyawan tersebut untuk dapat mempertanggung jawabkan anggaran yang telah disusun bersama sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja kerjanya. Karena itu diajukan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Psychological Capital memediasi hubungan antara Partisipasi Anggaran pada Kinerja Manajerial.

Peran mediasi Kecukupan Anggaran pada hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial.

Penelitian Merchant (1981), Chirtensen (1982), Chow, et al (1988), Walter (1998) mengungkapkan bahwa manajer bawah mempunyai informasi yang lebih akurat daripada atasannya mengenai kondisi-kondisi lokal pusat pertanggungjawabannya (dalam Supriyono, 2004). Karena itu, dengan melibatkan manajer bawah dalam penyusunan anggaran maka dapat dicapai rencana yang lebih realistis dan anggaran lebih akurat. Kecukupan anggaran dalam penelitian ini didefinisikan sebagai tingkat persepsi individual bahwa sumber-sumber yang dianggarkan mencukupi untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas yang diperlukan (Supriyono, 2004). Dengan demikian adanya partisipasi anggaran akan memberikan informasi yang lebih banyak sehingga dapat meningkatkan pencapaian kecukupan anggaran. Kecukupan anggaran merupakan sebagai salah satu faktor situasional yang akan mempengaruhi kinerja manajerial. Oleh karena itu hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H6 : Kecukupan Anggaran memediasi hubungan antara Partisipasi Anggaran pada Kinerja Manajerial.

3. METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan Real Estate yang terdaftar di REI Makassar, Sulawesi Selatan. Unit analisis penelitian ini adalah manajer atau kepala bagian setingkat manajer pada perusahaan Real Estate sebagai responden. Sampel dalam penelitian ini dipilih dengan metode *purposive sampling* (pengambilan sampel bertujuan), yaitu penentuan sampel dari populasi yang ada berdasarkan kriteria tertentu, yaitu: Menduduki posisi manajer dan atau kepala bagian minimal dua tahun, dengan pertimbangan para manajer tersebut telah terbiasa bekerja bersama dengan bawahan secara langsung.

Jenis data dalam penelitian ini adalah data subjek dimana data ini berupa pendapat dan persepsi manajer yang merupakan orang yang diharapkan berperan langsung dalam mengukur pencapaian kinerja manajerial. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data dikumpulkan oleh peneliti dari para manajer atau kepala bagian setingkat manajer yang bekerja pada Perusahaan Real Estate di Makassar. Dalam penelitian ini terdapat 38 item pertanyaan yang diajukan pada kuesioner yang disebarkan. Kuesioner yang disebarkan kepada responden terdiri atas pembagian : 6 item pertanyaan mengenai partisipasi anggaran; 20 item pertanyaan mengenai Psychological Capital (*PsyCap*) yang terbagi atas 9 item pertanyaan mengenai Self Efficacy, 3 item pertanyaan mengenai Hope, 2 item pertanyaan mengenai Optimism, 6 item pertanyaan mengenai Resiliency; 3 item pertanyaan mengenai kecukupan anggaran, 9 item pertanyaan mengenai kinerja manajerial.

Metode pengumpulan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara survey, yaitu data penelitian diperoleh dengan menyebarkan kuesioner langsung kepada responden sehingga penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian survei. Kuesioner diedarkan ke masing-masing perusahaan secara langsung untuk diisi. Pertanyaan yang disajikan dalam kuesioner berupa pertanyaan tertutup dengan menggunakan 7 point skala Likert. Kuesioner didistribusikan sebanyak 150 eksemplar.

Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran adalah sejauh mana keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran pada pusat pertanggungjawaban yang mereka pimpin. Instrumen partisipasi terdiri dari enam item pertanyaan yang dikembangkan oleh Milani (1975) yang digunakan untuk mengukur partisipasi dalam penyusunan anggaran. Responden diminta memberikan penilaian dengan memilih salah satu dari tujuh point skala likert. Skor yang rendah menunjukkan bahwa partisipasi rendah, dan skor tinggi menunjukkan bahwa partisipasi tinggi.

Psychological Capital

Kuesioner *PsyCap* (PCQ) (Luthans dkk 2007) yang digunakan telah ditemukan dapat dipercaya dan memprediksi kinerja di berbagai sampel (Luthans dkk 2008). PCQ diambil dari empat ukuran standar: (1) harapan/*Hope* (Snyder, et al. 1996); (2) ketahanan/*Resiliency* (Wagnild and Young, 1993); (3) optimisme/*Optimism* (Scheier and Carver 1985); dan (4) *self-efficacy* (Parker 1998). Tanggapan terhadap masing-masing dari keempat subskala dijumlahkan dan dirata-ratakan untuk menentukan komposit subskala. Kemudian, rata-rata untuk masing-masing dari keempat subskala ditambahkan bersama-sama dan dirata-ratakan untuk mendapatkan rata-rata komposit untuk skor *PsyCap* peserta masing-masing.

Kecukupan Anggaran

Kecukupan anggaran adalah tingkat persepsi masing-masing individu manager pusat pertanggungjawaban bahwa sumber-sumber yang dianggarkan untuk unit organisasinya mencukupi tujuan-tujuannya (Nouri dan Parker, 1998). Kecukupan anggaran diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Nouri dan Parker (1998). Instrumen ini untuk menguji apakah individu merasa bahwa sumber anggaran mereka cukup untuk melaksanakan tugas mereka. Instrumen tersebut terdiri atas tiga pertanyaan dan diukur dengan skala likert dari satu (sangat tidak setuju) sampai dengan tujuh (sangat setuju) skala likert.

Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial mencakup tingkat kecakapan manager dalam melaksanakan aktifitas manajemen yang meliputi perencanaan, pengkoordinasian, investigasi, pengaturan, negoisasi, perwakilan, pengawasan dan evaluasi. Pengukuran variable kinerja manajemen dengan menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Mahoney, et al. (1963). Govindarajan (1986) menyatakan bahwa instrumen kinerja manajemen yang dikembangkan oleh Mahoney, et al. (1963) memiliki dua kelebihan yaitu, pertama memiliki validitas dan realibilitas yang memuaskan dan kedua, mengungkapkan dimensi-dimensi kerja manager secara realitas dan menghilangkan masalah-masalah yang melekat pada pengukuran multi dimensional. Instrumen ini dengan skala likert mulai dari 1 (satu) yang menunjukkan kinerja yang paling rendah sampai 7 (tujuh) menunjukkan kinerja yang paling tinggi.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Responden dalam penelitian ini berasal dari 99 orang manager atau kepala divisi dari perusahaan-perusahaan *Real Estate* yang terdaftar di REI Makassar. Responden pada penelitian ini adalah para manager dan kepala divisi yang bekerja dengan masa jabatan minimal 2 tahun dan terlibat langsung dalam proses partisipasi anggaran. Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan mendatangi langsung responden yang berada di kota Makassar.

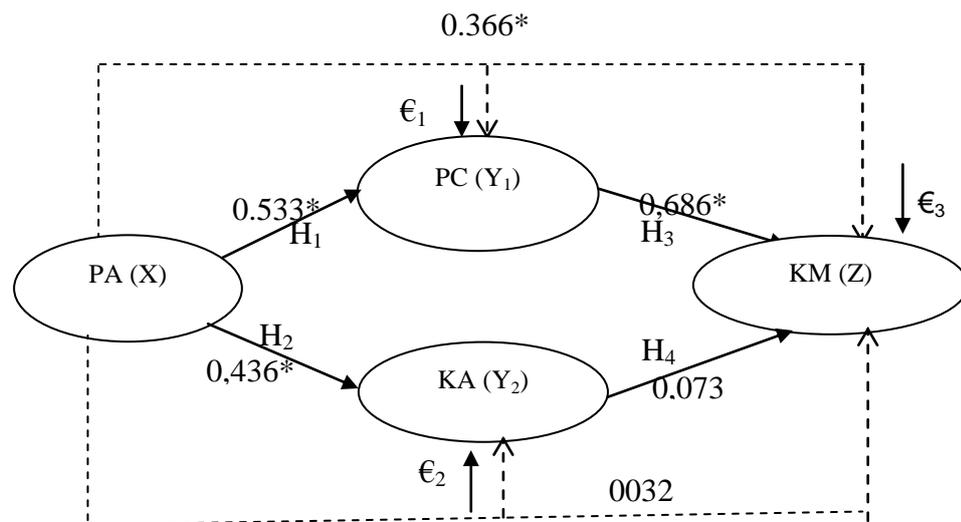
Kuisisioner yang dibagikan sebanyak 130 eksampler namun yang direspon hanya 106 eksampler dengan persentase 81,5%. Dari 106 eksampler yang direpon yang dapat digunakan hanya sebanyak 99 eksampler dengan persentasi akhir 76,1%.

Tabel 1
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Mean	Standar Deviasi
Partisipasi Anggaran (PA)	6-42	8-42	28,68	8,065
<i>Psychological Capital</i> (PC)	20-140	61-139	107,57	16,763
Kecukupan Anggaran (KA)	3-21	6-21	15,58	3,270
Kinerja Managerial (KM)	9-63	32-63	47,96	7,629

Analisis Jalur

Gambar 2
Hasil Pengolahan Analisis Jalur



Tabel 2
Koefisien Jalur Model Struktural

Variabel Exogenous	Variabel Endogenous	Koefisien Standardized Beta	Sig.	Ket.
Partisipasi Anggaran (X)	<i>Psychological Capital</i> (Y ₁)	0,533	0,000	Signifikan
Partisipasi Anggaran (X)	Kecukupan Anggaran (Y ₂)	0,436	0,000	Signifikan
<i>Psychological Capital</i> (Y ₁)	Kinerja Managerial (Z)	0,686	0,000	Signifikan
Kecukupan Anggaran (Y ₂)		0,073	0,391	Tidak Signifikan

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas, berikut penjelasan berdasarkan persamaan analisis jalur yang terbentuk:

1. Persamaan substruktur 1 memiliki makna bahwa Partisipasi Anggaran menunjukkan arah pengaruh positif terhadap *Psychological Capital*. Artinya bahwa dengan meningkatnya Partisipasi Anggaran maka secara statistik akan meningkatkan *Psychological Capital*.
2. Persamaan substruktur 2 memiliki makna bahwa Partisipasi Anggaran menunjukkan arah pengaruh positif terhadap Kecukupan Anggaran. Artinya bahwa dengan meningkatnya Partisipasi Anggaran secara statistik akan meningkatkan Kecukupan Anggaran.
3. Persamaan substruktur 3 memiliki makna bahwa *Psychological Capital* menunjukkan arah pengaruh positif terhadap Kinerja Managerial. Kecukupan Anggaran menunjukkan arah pengaruh positif terhadap Kinerja Managerial. Artinya bahwa dengan meningkatnya *Psychological Capital* secara statistik akan meningkatkan Kinerja Managerial namun Kecukupan Anggaran memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja Managerial.

Perhitungan Nilai Signifikansi Pengaruh Mediasi (Sobel Test)

Tabel 3
Hasil Perhitungan Nilai Signifikansi Pengujian Tidak Langsung (Sobel Test)

Kombinasi Variabel	Nilai Estimasi	Standard Error	p value of Sobel Test	Keterangan
PA ---> KM <i>via</i> PC	0,533 ; 0,686	0,179 ; 0,037	0,003	Signifikan
PA ---> KM <i>via</i> KA	0,436 ; 0,073	0,037 ; 0,197	0,710	Tidak Signifikan

Berdasarkan hasil perhitungan Sobel test pada tabel 4.8 dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut :

1. Pengaruh tidak langsung Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Managerial melalui *Psychological Capital* memiliki nilai p-value (*two-tailed probability*) Sobel test sebesar $0,003 < \alpha 0,05$. Dengan demikian, hipotesis 5 yang menyatakan *Psychological Capital* memediasi Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial diterima.
2. Pengaruh tidak langsung Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Managerial memiliki nilai p-value (*two-tailed probability*) Sobel test sebesar $0,71 > \alpha 0,05$. Dengan demikian, hipotesis 6 yang menyatakan Kecukupan Anggaran memediasi Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Managerial ditolak.

Kecukupan Anggaran dalam memediasi hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Managerial merupakan tipe *No Mediation*, hal ini dapat disimpulkan bahwa Kecukupan Anggaran gagal berfungsi sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Managerial. Kemudian variabel *PsyCap* yang memediasi hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Managerial merupakan tipe *full mediation*.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Partisipasi Anggaran memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Managerial.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Psychological Capital*

Berdasarkan hasil analisis data pada Tabel 4.5, pengaruh variabel Partisipasi Anggaran terhadap *PsyCap* memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,533 dengan nilai probabilitas $0,000 < \alpha 0,05$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Partisipasi Anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *PsyCap*. Adapun besarnya pengaruh variabel Partisipasi Anggaran terhadap *PsyCap* adalah $(0,533 \times 100\%) = 53,3\%$.

Penelitian ini sejalan dan konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Venkatesh dan Blaskhovic (2012), Soleha, *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran secara signifikan dan positif terkait dengan tingkat psikologis karyawan, yang pada gilirannya secara signifikan dan positif terkait dengan tingkat kinerja pekerjaan yang lebih tinggi. Karyawan yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran akan merasa dihargai sehingga dapat mempengaruhi perilaku psikologisnya secara positif seperti meningkatnya kepercayaan diri, harapan dan merasa optimis di tempat bekerja serta meningkatkan ketahanan diri dalam tantangan bekerja.

Penelitian ini mengukur sejauh mana keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran pada pusat pertanggungjawaban yang mereka pimpin. Penelitian ini juga mengukur bagaimana sikap dan persepsi para manajer tentang lingkungan kerja dengan mempertimbangkan pengaruh *PsyCap* yang berfokus terhadap (a) *Self Efficacy* - Individu dengan *self efficacy* yang tinggi tidak menunggu tujuan-tujuan yang menantang ditetapkan bagi mereka. (b) *Hope* – Individu dengan *Hope* yang tinggi mampu menciptakan jalur-jalur alternatif untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan ketika jalur asalnya tertutup atau mendapat halangan (c) *Optimism* – Individu dengan *Optimism* yang tinggi akan memastikan dirinya bahwa ia akan selalu mampu untuk bekerja keras dan sukses tidak hanya pada pekerjaan ini, namun juga pada setiap hal yang mereka lakukan. (d) *Resiliency* – Individu dengan *Resiliency* yang tinggi tidak hanya mampu untuk kembali dari situasi keterpurukan namun juga memiliki kemauan untuk berusaha melebihi normal atau melebihi kemampuan.

Ketidakpastian yang timbul dengan sistem *pre project selling* membutuhkan keterlibatan para manajer dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengatur timnya agar bisa bekerja mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui partisipasi anggaran para manager dapat menuangkan ide-ide, gagasan, saran-saran serta pengetahuan yang mereka miliki yang dibutuhkan dalam menciptakan brosur, menetapkan harga jual dan harga pokok perolehan produk-produk yang dipasarkan sampai produk tersebut selesai dibangun dan diserahkan terimakan dengan pihak pembeli.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dengan perusahaan memberikan kesempatan kepada para manajer untuk ikut serta dalam partisipasi anggaran, maka para manager dapat menuangkan ide-ide, gagasan, saran-saran serta pengetahuan yang mereka miliki dalam proses pencapaian tujuan

organisasi. Dengan mengizinkan para manajer ikut terlibat dalam partisipasi anggaran akan menumbuhkan *PsyCap* dari para manager dalam menjalankan anggaran yang dibutuhkan.

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kecukupan Anggaran

Hipotesis 2 menyatakan pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kecukupan Anggaran. Hasil pengujian statistik t sebagaimana yang ditunjukkan pada tabel 4.5, bahwa nilai koefisien standardized beta sebesar 0,436 dan nilai probabilitas sig. sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kecukupan Anggaran. Artinya, hipotesis ini menunjukkan bahwa semakin besar seseorang ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran maka akan semakin meningkatkan Kecukupan Anggaran. Dengan demikian, hipotesis 2 yang menyatakan Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kecukupan Anggaran diterima.

Penelitian ini konsisten dan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nasir (2009), Indarto & Ayu (2011) serta Santoso dan Hartanto (2012) yang menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran maka semakin tinggi pula kecukupan anggaran yang dimiliki. Melalui partisipasi anggaran maka informasi yang dimiliki karyawan akan dapat dipergunakan dalam penyusunan anggaran tersebut. Partisipasi anggaran akan memberikan informasi yang lebih banyak sehingga tingkat kecukupan anggaran dapat tercapai. Sehingga dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran, bawahan akan memberikan informasi mengenai tingkatan sumber-sumber anggaran yang memadai.

Penelitian ini mengindikasikan bahwa manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran merasa bahwa anggaran mereka cukup untuk mencapai tujuan-tujuan anggaran mereka. Penelitian ini menunjukkan bahwa dalam bisnis *Real Estate* dengan sistem *Pre Project Selling*, sumber-sumber anggaran yang dibutuhkan untuk mencapai anggaran yang disusun sudah dapat diatur sejak dari penyusunan anggaran. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dengan perusahaan memberikan kesempatan kepada para manajer untuk ikut serta dalam partisipasi anggaran, maka para manajer dapat memberikan segala informasi, pengetahuan dan strategi yang mereka miliki untuk menyusun anggaran yang dibutuhkan, sehingga para manager dapat mengetahui seberapa besar anggaran yang mereka butuhkan untuk menyelesaikan proyek tersebut dan para manager dapat membuat *schedule* kebutuhan dana untuk menjamin sumber-sumber anggaran yang dibutuhkan dapat terpenuhi dalam menjamin kecukupan anggaran untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pengaruh *Psychological Capital* Terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesis 3 menyatakan pengaruh *PsyCap* terhadap Kinerja Manajerial. Hasil pengujian statistik t sebagaimana yang ditunjukkan pada tabel 4.5, bahwa nilai koefisien standardized beta sebesar 0,686 dan nilai probabilitas sig. sebesar $0,000 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa *PsyCap* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Artinya, hipotesis ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keadaan *PsyCap* seseorang maka semakin

meningkatkan Kinerja Managerial. Dengan demikian, hipotesis 3 yang menyatakan *PsyCap* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Managerial diterima.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Venkatesh dan Blaskovich (2012), Soleha, *et al.* (2013) serta penelitian yang dilakukan oleh Lina (2015). Setiap individu akan merasa bahwa target yang ditetapkan adalah atas dasar kesepakatan bersama sehingga setiap individu akan merasa termotivasi dan bertanggung jawab penuh dalam pencapaian target yang ada. *PsyCap* dapat membantu individu untuk berkembang sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya dalam organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan Teori *Self-efficacy* yang menekankan peranan penting pengharapan yang dimiliki oleh seseorang tentang akibat dari perbuatannya. Bandura (1977) memakai istilah keyakinan diri (*self-efficacy*) dan ketidakyakinan diri untuk menggambarkan keadaan seseorang melihat dirinya sanggup atau tidak sanggup mengatasi hal-hal yang dihadapinya. *Self-efficacy* atau juga disebut keyakinan diri mencakup harapan bahwa seseorang akan menimbulkan hasil-hasil yang diinginkannya dan dihasratkan.

Penerapan konsep *Pre Project Selling* dalam *Real Estate* mempengaruhi konsiderasi psikologi bagi para manager. Seorang manager harus dapat menginternalisasikan tujuan dan standar perusahaan dan memiliki komitmen dan rasa tanggung jawab yang lebih besar untuk mencapai anggaran yang mereka buat. Para manager harus dapat menyakinkan konsumen untuk membeli produk mereka dengan hanya melihat gambar dan desain awal dan bukan hasil produk. Para manager harus dapat mengatur *schedule-schedule* yang telah dibentuk. Para manager harus dapat menyakinkan konsumen bahwa resiko ketidakpastian yang dapat muncul dikemudian hari baik dari segi serah terima bangunan, kualitas bangunan dan lingkungan, legalitas tanah dan bangunan pasti dapat diatasi.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat *PsyCap* seorang manager akan semakin meningkatkan kemampuan dari seorang manager untuk mencapai kesuksesan. *PsyCap* dapat membuat seorang manager akan semakin meningkatkan rasa percaya diri (*self efficacy*), dapat menjamin bahwa apa yang telah disusun bisa tercapai, maka manager tersebut memiliki harapan (*hope*), lebih yakin akan keberhasilan baik pada masa kini maupun pada masa yang akan datang (*optimism*) serta memiliki kemampuan untuk bertahan dan bahkan mengatasi yang setiap masalah yang muncul baik pada masa kini ataupun pada masa yang akan datang (*resiliency*), sehingga kinerja yang diharapkan dapat tercapai.

Pengaruh Kecukupan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesis 4 menyatakan pengaruh Kecukupan Anggaran terhadap Kinerja Managerial. Hasil pengujian statistik t sebagaimana yang ditunjukkan pada tabel 4.5, bahwa nilai koefisien standardized beta sebesar 0,073 dan nilai probabilitas sig. sebesar 0,391 > 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Kecukupan Anggaran memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Managerial. Dengan demikian, hipotesis 4 yang menyatakan Kecukupan Anggaran memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Managerial tidak dapat diterima.

Penelitian juga konsisten tetapi tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Peter, et al. (1980) yang dikutip oleh Nouri dan Parker (1998), dan penelitian yang dilakukan oleh Indarto dan Ayu (2011) serta Hariyanti dan Nurchayati (2015) yang menyatakan bahwa kecukupan anggaran secara signifikan berhubungan dengan kinerja manajerial. Pencapaian kinerja manajerial dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran yang lebih baik bagi setiap perusahaan besar dengan memberikan kecukupan anggaran merupakan suatu alat untuk memotivasi pada manajer guna menghadapi ketidakpastian lingkungan yang tinggi dan manajer dapat memberi keputusan yang tepat bagi perkembangan dan kemajuan perusahaannya ditengah persaingan yang tinggi.

Penelitian ini konsisten dan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sinuraya (2009) yang menguji apakah individu merasa bahwa sumber anggaran mereka cukup untuk melaksanakan tugas mereka. Hasil penelitian Sinuraya (2009) menemukan bahwa variabel kecukupan anggaran dengan kinerja manajerial tidak memiliki hubungan. Artinya, bahwa sumber-sumber yang dianggarkan untuk unit organisasinya untuk mencukupi aktivitas-aktivitas yang dilakukan tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial.

Penelitian ini ditujukan untuk mengukur apakah manajer merasa bahwa anggaran mereka cukup untuk mencapai tujuan-tujuan anggaran mereka serta bagaimana kecukupan anggaran dapat mendukung pencapaian kinerja mereka. *Pre Project Selling* mempengaruhi kondisi *cashflow* bagi perusahaan. Hal ini *relative* membuat kondisi *cashflow* menjadi lebih ringan. Beban investasi yang mesti ditanggung untuk pembangunan konstruksi proyek, terbantu oleh uang tanda jadi dan uang muka konsumen serta skema pembayaran angsuran perbulan dan skema pencairan Kredit Kepemilikan Rumah dari Bank Indonesia. Dengan *pre-project selling*, pengembang sekaligus melakukan tes pasar, dan memprediksi jangka waktu penjualan serta alternatif-alternatif lain yang mesti dipersiapkan jika target belum tercapai.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Hipotesa 4 yaitu kecukupan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial tidak terbukti. Hal ini mengindikasikan kecukupan anggaran dalam wujud nilai uang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dan mencapai kinerja manajerial telah diatur dalam bentuk anggaran oleh penerapan sistem *PreProject Selling* dalam bisnis *Real Estate*. Sehingga para manajer menggunakan *schedule* yang telah disepakati diawal sebagai pedoman untuk mencapai tujuan organisasi. Kecukupan anggaran akan terpenuhi dengan sendirinya ketika seluruh *schedule* yang telah disepakati dapat tercapai.

Peran mediasi *Psychological Capital* terhadap pengaruh Partisipasi Anggaran pada Kinerja Manajerial.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Vankatesh & Balskhovic (2012), Lina (2015), serta Soleha & Tansil (2013) yang menyatakan bahwa *PsyCap* memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja pegawai. Dalam hal ini, semakin tinggi tingkat keterlibatan pegawai dalam proses penyusunan anggaran maka pegawai tersebut akan memiliki kepercayaan diri (*self-efficacy*), tingkat harapan yang lebih tinggi (*hope*), lebih optimis (*optimism*)

dan memiliki ketahanan (*resiliency*). Perilaku psikologis positif ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut (Venkatesh dan Blashcovic, 2012).

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui peran mediasi *PsyCap* terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Managerial. Penelitian ini sejalan dengan teori *self efficacy* dimana menurut Bandura (1977), keyakinan *self-efficacy* mempengaruhi pilihan orang dalam membuat dan menjalankan tindakan yang mereka kejar. Keyakinan *efficacy* juga membantu menentukan sejauh mana usaha yang akan dikerahkan orang dalam suatu aktivitas, seberapa lama mereka akan gigih ketika menghadapi rintangan, dan seberapa ulet mereka akan menghadapi situasi yang tidak cocok. *Self-efficacy* dapat memotivasi diri seseorang dalam meningkatkan kinerja mereka.

Berdasarkan pada tipe mediasi yang digambarkan pada uji sobel hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Hipotesa 5 yaitu *PsyCap* memediasi hubungan antara Partisipasi Anggaran pada Kinerja Manajerial. Dengan memberi kesempatan kepada para manajer untuk ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan meningkatkan *psycap* dalam diri para manajer dimana para manajer akan lebih percaya diri dalam menjalankan anggaran yang telah disusun (*Self Efficacy*), lebih yakin akan keberhasilan mereka untuk masa yang akan datang (*Optimism*), mampu menyusun langkah-langkah yang tepat dalam mencapai sasaran dan tujuan kerja mereka (*Hope*), serta memiliki keyakinan dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah-masalah yang timbul dikemudian hari (*Resiliency*). Dengan *Psychological Capital* yang tinggi dalam diri para manajer, akan mendukung dan mendorong para manajer untuk mencapai kinerja manajerialnya.

Peran mediasi Kecukupan Anggaran terhadap pengaruh Partisipasi Anggaran pada Kinerja Manajerial.

Penelitian ini sejalan namun tidak konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Indarto dan Ayu (2011) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui kecukupan anggaran dapat berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Artinya bahwa dalam sebuah perusahaan partisipasi aktif dalam penyusunan anggaran yang didukung oleh kecukupan anggaran yang diterima sesuai dengan harapan seorang manajer akan membuat seorang manajer menciptakan performa yang maksimal sehingga akan memotivasi kerja dari manajer tersebut untuk meningkatkan kinerja manajerialnya.

Penelitian ini sejalan dan konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Santoso dan Hartanto (2012) bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui kecukupan anggaran. Hal ini dipengaruhi oleh adanya batasan jumlah anggaran yang telah ditetapkan, sehingga bilamana anggaran yang disusun melebihi anggaran yang telah ditetapkan maka perlu dilakukan penyesuaian anggaran kembali.

Berdasarkan pada tipe mediasi yang digambarkan pada uji sobel hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Hipotesa 6 yaitu kecukupan anggaran memediasi hubungan antara Partisipasi Anggaran pada Kinerja Manajerial tidak terbukti. Hal ini mengindikasikan ketika perusahaan melibatkan para manajer dalam pembentukan anggaran maka anggaran yang dihasilkan inilah yang

digunakan sebagai pedoman bagi para manager untuk memastikan kecukupan anggaran yang dibutuhkan. Anggaran yang dibentuk merupakan target para manager untuk memastikan kinerja dari para manager dalam memenuhi tujuan organisasi. Dengan memastikan bahwa *schedule* yang sudah dibuat dapat terpenuhi maka dana yang dibutuhkan untuk menyelesaikan target dan tujuan organisasi akan terpenuhi.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. *Psychological Capital* memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Ketika para manager ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka para manager akan memberikan seluruh ide, saran, pengetahuan dan pengalaman yang mereka miliki dalam proses penyusunan anggaran sehingga dalam pelaksanaannya para manager akan lebih percaya diri dalam menjalankan anggarannya (*self efficacy*) sehingga para manager akan lebih optimis (*optimism*) dan memiliki harapan (*hope*) untuk mencapai keberhasilan dan lebih yakin akan keberhasilan baik pada masa kini maupun pada masa yang akan datang yang pada akhirnya akan menumbuhkan kemampuan untuk bertahan dan bahkan kemampuan untuk mengatasi setiap masalah yang muncul baik pada masa kini ataupun pada masa yang akan datang (*resiliency*).
2. Kecukupan Anggaran tidak memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kecukupan anggaran memiliki hubungan positif namun tidak signifikan dalam memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika para manager ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka para manager akan memberikan seluruh pengetahuan yang mereka miliki sehingga anggaran yang dihasilkan akan lebih realistis. Anggaran ini yang akan menjadi alat ukur dalam menyusun *schedule* perusahaan baik terhadap *cash in* maupun *cash out* yang akan terjadi pada masa yang akan datang. Dengan mengikuti *schedule* yang telah disusun dalam anggaran, maka akan meningkatkan kinerja manajerial yang pada akhirnya akan menjamin kecukupan anggaran yang dibutuhkan dalam menyelesaikan proyek. Implikasi teoritis dari penelitian ini bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang akuntansi manajemen khususnya pengembangan teori kontijensi dan teori *self efficacy*, adalah hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pembelajaran akademik dimana penelitian ini menemukan bahwa *Psychological Capital* dapat memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dibandingkan dengan kecukupan anggaran. Dengan melibatkan karyawan dalam proses partisipasi anggaran maka akan semakin meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian ini dapat memberikan implikasi teoritis bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang akuntansi manajemen khususnya pengembangan teori kontijensi dan teori *self efficacy*. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa

bahwa *self efficacy* yang terdapat dalam manajer akan membentuk *Psychological Capital* sehingga dapat mendukung tercapainya kinerja. Dalam proses partisipasi penyusunan anggaran, penentuan anggaran yang cukup menjadi hal yang sangat penting, terutama dalam mendukung proyek yang dikerjakan sehingga dapat mencapai kinerja manajerial yang tinggi.

Penelitian ini juga dapat memberikan implikasi praktis sebagai pembelajaran bagi perusahaan-perusahaan property yang terdaftar pada REI untuk memahami pentingnya pembentukan anggaran dalam mencapai tujuan organisasi. Keadaan *Psychological Capital* dari para manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran berperan penting untuk mempengaruhi peningkatan kinerja manajerial. Hal ini mengindikasinya pentingnya bagi perusahaan untuk setiap saat meningkatkan kepercayaan diri dari para manajer dengan memberikan kesempatan kepada para manajer untuk ikut menentukan target dalam mencapai tujuan organisasi sehingga dengan kepercayaan yang tinggi (*self efficacy*) akan menumbuhkan rasa optimis (*optimism*) dan memberikan harapan (*hope*) yang lebih sehingga pada akhirnya akan menumbuhkan keyakinan dan daya tahan (*resiliency*) yang tinggi dalam diri para manajer untuk memastikan anggaran yang sudah dibentuk dapat dipertanggungjawabkan serta mampu mengatasi setiap masalah-masalah yang muncul pada masa yang akan datang.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan oleh peneliti selanjutnya seperti: (1) Penelitian ini hanya berfokus pada persepsi manajer secara individual tanpa adanya konfirmasi pada atasan langsung dari para manajer tersebut dan konsumen secara langsung, (2) Penelitian ini belum mempertimbangkan antara perusahaan REI yang berskala nasional dan daerah, sehingga kemungkinan terdapat kesenjangan dalam proses penyusunan anggaran.

Beberapa saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan oleh peneliti berikutnya di masa yang akan datang agar diperoleh hasil yang lebih baik adalah sebagai berikut: (1) Selain menggunakan data persepsi dari para manajer sebaiknya peneliti dapat melakukan wawancara lebih mendalam serta mempunyai *contact person* dari responden sehingga dapat membantu peneliti dalam menggali konflik yang terjadi dalam bisnis *Real Estate* secara lebih mendalam. (2) Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan kemungkinan adanya kesenjangan anggaran dalam proses penyusunan anggaran yang dapat memberikan dampak terhadap kinerja manajerial.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert. N and Vijay Govindrajan. 2009. *Management Control System*. Salemba Empat. Jakarta.
- Argyris, C. 1952. *The Impact of Budgets on People*. New York: *Controllership Foundation*.
- Bandura, A. 1977. *Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioural Change*. *Psychological Review*, 84 (2), 191-215.

- Bandura, A. 1982. *Self-efficacy Mechanism in Human Agency*. *American Psychological Association*, 37 (2), 122-147.
- Brownell, P. 1982. *Participation in the budgeting process: when it works and when it doesn't*. *Journal of Accounting Literature*, 1, 124-150.
- Brownell, P. and Hirst, M. 1986a. *Reliance on accounting information, budgetary participation, and task uncertainty*. *Journal of Accounting Resecarch*. Vol. 24 pp. 241-249.
- Brownell, P. and M. McInnes. 1986b. *Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance*. *The Acccounting Review*, Vol. LXI (4), October: 587-600.
- Bryan, J.F and Locke E.A. 1967. *Goal Setting as a means of increasing motivation, and managerial performance*. *Journal of Applied Psychology*, June. Pp.274-277.
- Christensen, J. 1982. *The determination of performance standards and participation*. *Journal of Accounting Research*, 21, 589-603.
- Covaleski, M. A., J. H. Evans, J. H. Luft, and M. D. Shields. 2003. *Budgeting research: Three theoretical perspectives and criteria for selective integration*. *Journal of Management Accounting Research* 15: 3–49.
- Frucot, V., & W. T. Shearon. 1991. *Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Managerial Satisfaction*. *The Accounting Review*. 66 (January), 80-98.
- Govindarajan, V. 1986. *Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalitican and Contingency Perspective*. *Decision Sciences*, 17, 496-516.
- Hansen, D.R. dan M.M. Mowen. 2005. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Salemba Empat.
- Hariyanti W. dan Nurchayati. 2015. *Pengaruh kecukupan anggaran, ketepatan waktu informasi akuntansi manajemen dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial*. *Jurnal ilmiah UNTAG Semarang*,
- Hopwood, A. (1976). *Accounting and human behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Indarto S.L. & Ayu S.D. 2011. *Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja managerial perusahaan melalui kecukupan anggaran, komitmen organisasi, komitmen tujuan anggaran, dan job relevant information (JRI)*. *Seri Kajian Ilmiah*, Vol.14, Nomor 1.

- Indriantoro, N. 1993. *The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables*. (Dissertation). University of Kentucky.
- Kenis, I. 1979. *Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance*. *The Accounting Review*, 54(4), 702-721.
- Kirby, A., Reichelstein, S., Sen, P., & Paik, T. 1991. *Participation, slack, and budget-based performance evaluation*. *Journal of Accounting Research*, 29, 109-128.
- Kusumawardani, Purwita Ayu. 2007. *Pengaruh Informasi Asimetri, Komitmen Organisasi dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kecendrungan Bawahan untuk Menciptakan Senjangan Anggaran*. Skripsi USM (tidak dipublikasikan).
- Lina. 2015. *Partisipasi penyusunan anggaran, Psychological Capital, dan kinerja manajerial*. *Jurnal Manajemen Teknologi* Vol.14 No.3, 301-320.
- Luthans, F., C. M. Youssef, and B. J. Avolio. 2007. *Psychological Capital. Developing the Human Competitive Edge*. Oxford, U.K.: Oxford University Press.
- Magner, Steel, dan Champbel. 1995. "The Interactive Effect of Budgetary Participation and Budget Favorability on Attitudes Toward Budgetary Decision Makers: A Research Note". *Accounting, Organizations and Society* 20. hal. 611-618
- Mahoney, T. A., T. H. Jerdes and S. J. Carroll. 1963. *Development Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati OH: Southwestern Publishing Company
- Masten, A.S., & Reed, M.J. 2002. *Resiliency in development*. In C.R. Snyder & S. Lopez (eds.), *handbook of positive psychology*, Oxford University Press.
- Meker E. Dr. 2007. *The Impact of Budget Participation on Managerial Performance; Via Organization komitmen :A Study on The Top 500 Firms in Turkey*. *Journal Ankara Universitas SBFergisi* pp.117-136.
- Milani, K. 1975. *The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study*. *The Accounting Review*, 4, 274-284.
- Murray, D. 1990. *The performance effects of participative budgeting: an integration of intervening and moderating variables*. *Behavioral Research in Accounting*, 2, 104-123.
- Nasir. Moh. 2009. *Hubungan anggaran partisipasi, kecukupan anggaran, komitmen organisasi, motivasi dan kinerja manjerial dengan model*

persamaan structural. Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi, Vol.9 No.3 57-73.

Nor. W. 2007. *Desentralisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variable moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial [online]*.

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, 467–483.

Osigweh, C.A.B. 1989. *Concept fallibility in organizational science*. *The management review*, 14 (4), 579-594.

Parker, S. 1998. *Enhancing role-breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions*. *Journal of Applied Psychology* 83 (6): 835–852.

Parker, R. J., & Kyj L. 2006. "Vertikal Information sharing in the budgeting process" *Journal of Accounting, Organizations and Society*, 31,

Peters, L. H., O'Connor, E. J. dan Rudolf, C. J. 1980. *The Behavioral and Affective Consequences of Performance-Relevant Situational Variables*. *Organizational Behavioral and Human Performance*; 76-96.

Santoso,E.B., & Hartanto,T.A.. 2012. *Partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dengan kecukupan anggaran dan job-relevant information sebagai variable intervening*. JRAK, Volume 8, No. 1.

Scheier, M. F., and C. S. Carver. 1985. *Optimism, coping and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies*. *Health Psychology* 4: 219–247.

Seligman, M. 1998. *Learned Optimism*. New York: pocket books, 579-594.

Shields, J. F., & Shields,M.D. 1998. *Antecedents of participative budgeting*. *Accounting, Organizations and Society*, 23, 49–76.

Siegel and Marconi. 1989. *Behavioural Accounting*. Ohio: South-Western Publishing Co

Sinuraya, C. 2009. *Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajer : Peran kecukupan anggaran dan Job-Relevant Information sebagai variable intervening*. Jurnal akuntansi Vol 1 No.1, 17-39.

Snyder, C.R. 1994. *Hope and optimism*. *Enchylopedia of human behavior* (vol.2, 535-542). San Diego: Academic Press.

Snyder, C. R., S. Sympsom, F. Ybasco, T. Borders, M. Babyak, and R. Higgins. 1996. *Development and validation of the state hope scale*. *Journal of Personality and Social Psychology* 70: 321–335.

- Soleha, N, Galih, & Tansil, L. 2013. *The Effect of Budgetary Participation on Job Performance with Psychological Capital and Organizational Commitment as an Intervening Variable (Empirical Study on Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Districts of Lebak)*. Prosiding Simposium Nasional Akuntansi XVI – Manado.
- Stajkovic , A. D. , and Luthans , F. 2001. *The differential effects of incentive motivators on work performance* . *Academy of Management Journal* , 4 ,580.
- Stedry, AC. 1960. *Budget Control and Cost Behavior*. Englewood Cliff, Inc. N.J. Prentice Hall.
- Stonner, J.A.F, Freeman, R.E dan Gilbert. J.R. 1998. *Strategic Management*. New Jersey. Prentice-Hall. Inc.
- Supriyono, R.A. 2004. *Pengaruh Variabel Intervening Kecukupan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran Dan Kinerja Manajer Di Indonesia*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol.19, No.3, 2004, 282-298.
- Venkatesh, R & Blaskovich, J. 2012. *The Mediating Effect of Psychological Capital on the Budget Participation – Managerial Performance Relationship*. *Journal of Management Accounting Research*, 24 (1) , 159 - 175 .
- Wagnild, G. M., and H. M. Young. 1993. *Development and psychometric evaluation of the resiliency scale*. *Journal of Nursing Management* 1: 165–178.
- Wicaksono, G. 2016b. *Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial : Peran kecukupan anggaran, komitmen organisasi, dan Job Relevant Information sebagai variabel intervening*. *Akuntabilitas* Vol. IX No.2, Hal 45-59.
- Wirjono, E.R. dan A.B. Raharjono. 2007. *Pengaruh Karakteristik Personalitas Manajer Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial*. *Kinerja* 11: 50 -63.
- Wuryandani, G., Hermanto, M.J.,Prasetya R. 2005. *Perilaku Pembiayaan dalam Industri Properti*, dalam <http://www.bi.go.id/id/publikasi/perbankan-dan-stabilitas/riset/Documents/9311f3e063e5429bb81d82eae65f8475paperpr-operti.pdf> (24 November 2017
- Yunita. 2011. *Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial : Komitmen organisasi dan kecukupan anggaran sebagai variabel kontijen*. Studi kasus pada universitas Dian Nuswantoro Semarang.

Zhao, Z 2009. *The Study on Psychological Capital Development of Intrapreneurial Team. International Journal of Psychological Studies.* Vol.1, No.2.