

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJER DENGAN BUDAYA ORGANISASI DAN PENGAWASAN PIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING

Lailatus Sa'adah
STIE Malangkececwara Malang)
Email: ila_dasuqie@yahoo.co.id

Abstract

The purpose of this research is (a) to know whether there is an influence of budget participation on managerial performance. (b) To find out whether there is an influence of organizational culture on the relationship between budgetary participation and managerial performance. (c) to find out whether there is an influence of leadership supervision on the relationship between budget participation and managerial performance. The results of this study indicate that there is an influence between budgeting participation on managerial performance on the first hypothesis, which is indicated by the value of t count of -3.777 with a significance of 0.000, which is smaller than $\alpha = 0.05$. The influence of budgetary participation on employee performance shows that the higher the budgeting participation will further improve employee performance. The results of the second hypothesis indicate that there is no influence of organizational culture on the relationship between participant budgets and managerial performance. The results of the third hypothesis have no effect on leadership oversight of the relationship between budgetary participation and managerial performance.

Keywords : Budget Participation, Manager Performance, Organizational Culture, Leadership Oversight.

1. PENDAHULUAN

Anggaran merupakan komponen penting dalam perusahaan, fungsinya adalah sebagai perencana dan pengendali perusahaan. Dalam sebuah organisasi, penyusunan anggaran sebaiknya selalu mengikutsertakan manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran tersebut. Menurut Indriantoro (2000), semakin tinggi tingkat keterlibatan manager dalam proses penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan kinerja. Penelitian Rinarti dan Renyowijoyo (2007) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Fitri (2004) menemukan adanya hubungan yang positif antara partisipasi penganggaran dan kinerja. Namun penelitian mengenai hubungan antara partisipasi dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial merupakan penelitian yang masih banyak diperdebatkan. Beberapa penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang tidak konsisten, hal

ini terjadi karena hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial tergantung pada faktor-faktor situasional atau lebih dikenal dengan istilah variabel kontingensi (*Contingency Variable*). Penelitian yang dilakukan oleh Frucot dan Shearon (1991) dan Indriantoro (2000) menemukan pengaruh dimensi budaya terhadap efektivitas partisipasi dalam penyusunan anggaran dalam peningkatan kinerja manajerial. Penelitian oleh Mustikawati (1999) juga menunjukkan bahwa interaksi partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan budaya paternalistik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial. Penelitian Supomo (1998) dalam Susanti (2002) menunjukkan bahwa interaksi antara anggaran partisipatif dan budaya organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Selain itu, salah satu faktor penting yang juga mempengaruhi kinerja manajerial dalam organisasi adalah pengawasan pimpinan. Keberhasilan dalam mengelola suatu

organisasi tidak lepas dari faktor pengawasan pimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan organisasi. Perusahaan merupakan salah satu bentuk organisasi yang menjalankan fungsi manajemen antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Pengawasan adalah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas atau kegiatan, apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak. Bila seorang atasan dapat melaksanakan pengawasan terhadap bawahannya dengan baik, maka fungsi pengawasan di organisasi tersebut dapat berjalan sebagaimana mestinya. Pengawasan dapat juga berarti mengusahakan apa yang dicapai agar dilaksanakan sesuai dengan aturan dan instruksi yang telah direncanakan dapat menilai hasil pekerjaan serta apabila perlu mengadakan tindakan-tindakan perbaikan. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah (a) untuk mengetahui apakah ada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. (b) Untuk mengetahui apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. (c) untuk mengetahui apakah ada pengaruh pengawasan pimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

2. KAJIAN LITERATUR DAN PEGEMBANGAN HIPOTESIS

Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran adalah keikutsertaan para manajer dalam proses penyusunan anggaran termasuk dalam pengambilan keputusan. Manfaat yang diperoleh dari partisipasi anggaran adalah membuat para pelaksana anggaran lebih memahami masalah-masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran, sehingga partisipasi anggaran diharapkan menimbulkan efisiensi. Menurut Siegel and Marconi (1989) penerapan penganggaran partisipatif memberi manfaat yaitu (1) Partisipasi menjadi *ego-involved* tidak hanya *task-involved* dalam kerja mereka; (2) Partisipasi akan meningkatkan rasa kebersamaan dalam kelompok dan akibatnya akan meningkatkan

kerjasama anggota kelompok dalam penetapan sasaran; (3) Partisipasi akan mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran; dan (4) Partisipasi dapat mengurangi rasa ketidaksamaan dalam mengalokasikan sumberdaya diantara bagian-bagian organisasi.

Kinerja Manajer

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Prestasi kerja menunjuk pada hasil kerja yang dicapai oleh seseorang. Menurut Dharma (1985) berpendapat bahwa prestasi kerja adalah suatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.

Penilaian/Pengukuran Kinerja (Prestasi Kerja)

Pengukuran prestasi kerja, Swasto (1996) berpendapat bahwa "mengukur prestasi kerja secara umum yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar yaitu meliputi : (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) pengetahuan tentang pekerjaan, (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (5) keputusan yang diambil, (6) perencanaan kerja, (7) daerah organisasi kerja.

Untuk mengukur kinerja manajerial menurut Mahoney et.al. (1968) dalam Sumarno (2005) kinerja pada individu dalam kegiatan manajerial, meliputi antara lain; (1) Perencanaan (menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/ pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman). (2) Koordinasi (tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain). (3) Evaluasi (menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk). (4) Investigasi (mengumpulkan dan menyiapkan informasi atau catatan dan laporan). (5) Negosiasi (pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secara kelompok).

(6) Supervisi (mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas dan menangani keluhan). (7) Pengaturan staf (mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai, dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi oleh Robbins and Judge (2008) diartikan kedalam beberapa pengertian yaitu: (1) sebagai nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi (2) sebagai falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap karyawan (3) bagaimana cara pekerjaan dilakukan di tempat tersebut, (4) sebagai asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi, (5) suatu peninjauan yang lebih mendalam dari sederet definisi yang memperlihatkan tema sentral dengan merujuk pada sistem yang diterima secara bersama, (6) penciptaan pemahaman diantara anggota organisasi bagaimana sebenarnya organisasi itu dan bagaimana anggotanya berperilaku.

Pengawasan Pimpinan

Schermerhorn (2002) mendefinisikan pengawasan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut.

Tujuan dari fungsi pengawasan (Griffin, 2000) adalah sebagai berikut : (1) Adaptasi lingkungan, yaitu agar perusahaan dapat terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan, baik lingkungan yang bersifat internal maupun lingkungan eksternal. (2) Meminimalkan kegagalan, yaitu kegagalan yang merugikan perusahaan dapat diminimumkan. (3) Meminimumkan biaya, yaitu melakukan penghematan biaya secara optimal. (4) Mengantisipasi kompleksitas dari organisasi, yaitu agar perusahaan dapat mengantisipasi berbagai kegiatan organisasi yang kompleks

Pengembangan Hipotesis

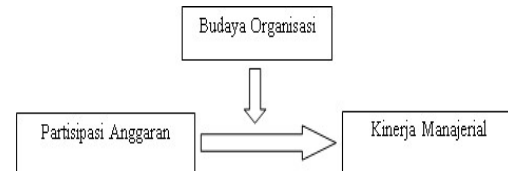
Mulyasari & Sugiri (2005) Partisipasi anggaran melibatkan semua tingkat manajemen dalam mengembangkan rencana

anggaran. Anggaran partisipasi memiliki banyak aspek perilaku yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan serta kinerja manajer. Penelitian lain yang telah dilakukan oleh Widjanarko (2005) menyatakan adanya pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja unit bisnis strategis.



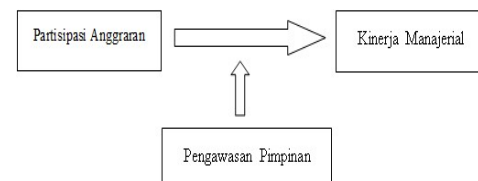
Gambar 1. Model Hipotesis 1

Darma, (2002) dalam penelitiannya menemukan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada kultur organisasional yang berorientasi pada orang dan berpengaruh negatif pada kultur organisasi yang berorientasi pada pekerjaan. Hasil ini menjelaskan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran kemungkinan lebih efektif jika keputusan-keputusan penting dalam organisasi lebih sering dibuat secara berkelompok



Gambar 2. Model Hipotesis 2

Menurut Melcher (1995), banyak supervisor dalam industri dan dalam organisasi-organisasi lain menganut pandangan bahwa supervisi yang ketat itu membuat pegawai-pegawai lebih produktif. Schermerhorn (2005) menekankan bahwa pengawasan pada penetapan standar kinerja dan tindakan yang harus dilakukan dalam rangka pencapaian kinerja yang telah ditetapkan.



Gambar 3. Model Hipotesis 3

Berdasarkan kerangka konseptual, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajeri
2. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial
3. Terdapat pengaruh pengawasan pimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

3. METODE PENELITIAN

Variabel dan Pengukuran

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini : (a) Variabel terikat/dependen (Y) yaitu Kinerja aparatur adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang aparatur pemerintah dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Variabel ini diukur dengan instrumen yang diadopsi dari kuesioner yang dikembangkan oleh Mahoney (1963) dalam Mulyasari dan Sugiri (2004) dan Sumarno (2005) diukur menggunakan skala Likert dengan rentang 1 sampai dengan 5. (b) Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1) adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) di dalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau bagiannya. Variabel tersebut diukur dengan instrumen yang diadopsi dari Milani (1975), Untuk mengukur partisipasi dengan menggunakan skala Likert dengan rentang 1 sampai dengan 5. (c) Budaya Organisasi (X2) adalah budaya perusahaan adalah nilai, norma, keyakinan, yang dianut dalam seseorang dalam organisasi. Variabel tersebut diukur dengan instrument yang diadopsi dari Robbins (1998), menggunakan skala Likert mulai dari skala 1 sampai 5. (d) Pengawasan Pimpinan (X3) adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer tingkat menengah dan manajer proyek

(setingkat manajer menengah) yang mempunyai atasan dan bawahan dan bertanggungjawab atas divisi yang dipimpinnya pada perusahaan PT. Swadaya Graha (Semen Indonesia Group) Gresik. Menurut Arikunto (1993) bahwa untuk sekedar ancer-ancer apabila subyek kurang dari 100 lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Apabila lebih dari 100, maka sampel dapat diambil 10-20% atau 20-25% dari jumlah populasi yang ada.

Sumber Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan mengenakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang dicari (Azwar, 1999), melalui kuesioner dari sumbernya yaitu para karyawan manajer tingkat menengah dan manajer proyek (setingkat manajer menengah) PT. Swadaya Graha (Semen GresikGroup) Gresik.

Metode Analisis

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi yang harus dipenuhi pada analisis regresi linier berganda. Uji ini terdiri atas : (a) Uji Normalitas (b) Uji Multikolinearitas (c) Uji Heteroskedastisitas

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan *moderating regression analysis* (MRA) dengan bantuan komputer program SPSS. MRA merupakan aplikasi khusus regresi berganda linier, dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen).

Untuk menguji hipotesis 1 digunakan regresi berganda (*Multiple Regression*). Dengan bentuk interaksi secara keseluruhan. Hipotesis 2 dan 3 diuji dengan regresi berganda dengan pendekatan uji interaksi . Model yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam persamaan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 [X_1 X_2] + \beta_5 [X_1 X_3] + e$$

Keterangan :

- Y = Kinerja Manajerial
- α = *intercept*/Konstanta
- $b_1; b_2; b_3; b_4; b_5$ = Koefisien Regresi
- X1 = Partisipasi Anggaran
- X2 = Budaya Organisasi
- X3 = Pengawasan Pimpinan
- (X1.X2) = interaksi partisipasi anggaran dengan budaya organisasi
- (X1.X3) = interaksi partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan
- ε = variabel pengganggu

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Asumsi Klasik

Berdasarkan hasil uji asumsi klasik, tidak terdapat masalah pada uji multikolinieritas dan heteroskedastisitas.

Uji Hipotesis

Hipotesis Pertama

Tabel 1

Hasil Regresi Sederhana antara Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Karyawan.

Model	Unstandardized Coefficients		Unstandardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(constant)	7,026	0,758		9,270	0,000
X1	-0,652	0,173	-0,494	-3,772	0,000

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa ternyata terdapat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, yang ditunjukkan dengan nilai t hitung sebesar -3,772 dengan signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Adanya pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Hipotesis Kedua

Tabel 2

Hasil Regresi Berganda Budaya Organisasi dalam Memoderasi Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Karyawan.

Model	Unstandardized Coefficients		Unstandardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(constant)	12,926	5,346		2,418	0,020
X1	-1,975	1,299	-1,497	-1,520	0,136
X2	-1,434	1,260	-0,989	-1,139	0,261
(X1*X2)	0,320	0,303	1,593	1,058	0,296

Dari Tabel 2 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi moderat 1 (budaya organisasi sebagai variabel moderat) menunjukkan t hitung sebesar 1,058 dengan signifikansi sebesar sebesar 0,296 yang lebih besar dari $\alpha = 0,05$ berarti hipotesis 2 yang diajukan ditolak.

Hipotesis Ketiga

Tabel 3

Hasil Regresi Berganda Pengawasan Pimpinan dalam Memoderasi Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajer.

Model	Unstandardized Coefficients		Unstandardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(constant)	7,699	4,893		1,573	0,123
X1	-0,614	1,160	-0,466	-0,530	0,599
X3	-0,251	1,181	-0,210	-0,213	0,833
(X1*X3)	0,011	0,275	0,063	0,041	0,967

Dari Tabel 3 dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga tidak dapat didukung atau tidak diterima, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan adanya variabel moderating pengawasan pimpinan terhadap partisipasi anggaran dengan kinerja manajer. Hal ini bisa dilihat nilai t hitung sebesar 0,041 dan Sig sebesar 0,967 yang lebih besar dari $\alpha = 0,05$.

Pembahasan

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa ternyata terdapat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, yang ditunjukkan dengan nilai t hitung sebesar -3,772 dengan signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Adanya pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Partisipasi penyusunan anggaran

merupakan keterlibatan seluruh manajer (baik kepala bidang atau manajer proyek) untuk melakukan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dengan adanya keterlibatan tersebut akan mendorong para kepala divisi, kepala bidang/manajer proyek untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga karyawan tersebut akan meningkatkan kinerjanya agar mereka dapat mencapai sasaran / target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Schuler & Kim (1976), Brownell (1982), Brownell & Mc. Innes (1986) serta Nur Indriantoro (1993). Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan adanya pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan terbukti.

Dari Tabel 2 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi moderat 1 (budaya organisasi sebagai variabel moderat) menunjukkan t hitung sebesar 1,058 dengan signifikansi sebesar 0,296 yang lebih besar dari $\alpha = 0,05$ berarti hipotesis 2 yang diajukan ditolak. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang menyatakan semakin rendah tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi berorientasi pada pekerjaan, semakin rendah kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Sulistyningtyas (2003) namun bertolak belakang dengan penelitian Ritonga (2011), Supriyono (2004), dan Fitri (2004). Ada beberapa faktor penyebab yang menjadikan Hal ditolak, antara lain: sistem penilaian kerja (tuntutan perusahaan berkaitan dengan *rewards and punishment*, laju modernisasi (*skill and technology*), jenjang karir, insentif bagi eksekutif, persaingan global, dan sebagainya (Sulistyningtyas, 2003).

Dari Tabel 3 dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga tidak dapat didukung atau tidak diterima, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan adanya variabel moderating pengawasan pimpinan terhadap partisipasi anggaran dengan kinerja manajer. Hal ini bisa dilihat nilai t hitung sebesar 0,041 dan sig sebesar 0,967 yang lebih besar dari α

$= 0,05$. Hasil penelitian ini tidak mendukung teori yang dinyatakan oleh Melcher (1995) bahwa banyak supervisor dalam industri dan dalam organisasi-organisasi lain menganut pandangan, pengawasan yang ketat itu membuat pegawai-pegawai lebih produktif dan pendapat Schermerhorn (2005) yang menyatakan bahwa pengawasan pada penetapan standar kinerja dan tindakan yang harus dilakukan dalam rangka pencapaian kinerja yang telah ditetapkan.

5. KESIMPULAN

Kesimpulan

Hasil hipotesis pertama menunjukkan terdapat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, yang ditunjukkan dengan nilai t hitung sebesar -3,772 dengan signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Adanya pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil hipotesis kedua menunjukkan tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang menyatakan semakin rendah tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi berorientasi pada pekerjaan, semakin rendah kinerja karyawan.

Hasil hipotesis ketiga tidak terdapat pengaruh pengawasan pimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini tidak mendukung teori yang dinyatakan oleh Melcher (1995) bahwa banyak supervisor dalam industri dan dalam organisasi-organisasi lain menganut pandangan, pengawasan yang ketat itu membuat pegawai-pegawai lebih produktif dan pendapat Schermerhorn (2005) yang menyatakan bahwa pengawasan pada penetapan standar kinerja dan tindakan yang harus dilakukan dalam rangka pencapaian kinerja yang telah ditetapkan.

Penelitian ini belum mengungkapkan keseluruhan variabel yang diperkirakan turut serta mempengaruhi kinerja manajerial. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian ini

bahwa masih terdapat variabel lain yang tidak diteliti yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu peneliti berharap kedepan penelitian-penelitian tentang pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial masih diteliti dengan memasukkan variabel-variabel lain yang tidak peneliti masukkan dalam penelitian ini sehingga dapat memberikan kontribusi kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan penelitian ini.

6. REFERENSI

- Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri, 1995. *Anggaran Perusahaan*, BPFE, Yogyakarta.
- Anthony, R.N dan V. Govindarajan. 2001. *Management Controls Systems*. Boston: Mc Graw-Hill Co.
- Arikunto, Suharsimi, 1993, *Prosedur Penelitian – Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi II, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Govindarajan, V. 1986, *Impact of Participation in Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance : Universalistic and Contingency Perspective*, *Decision Science*, 17, Page:496-516.
- Gujarati, Damodar, 1993, *Ekonometri Dasar*, Terjemahan, Erlangga, Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 1995, *Manajemen*, Edisi Ke Dua, BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani, 1996, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi Ke Dua, BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Hasibuan, Melayu S.P., 1991, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rajawali, Jakarta.
- Hermansyah, Erwin Owan, 2006, *Pengaruh Motivasi, Struktur dan Kultur Organisasional Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*, Jurnal, JBPT, Gunadarma.
- Kenis, I, 1979, *Effect of Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance*, *The Accounting Review* 54, October, Page:702-721.
- Latuheru, Patria Belianus, 2005, *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Kawasan Industri Maluku)*, Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol. 7. No. 2.
- Manullang, M, 1996, *Dasar-Dasar Manajemen*, Cetakan 15 Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Mardiyah, A.A, 2004, *Konsep dan Empiris*, BP STIE Malangkeucewara, Malang.
- Mulyasari, Windu & Sugiri, Slamet, 2004, *Pengaruh Keadilan Persepsian, Komitmen Pada Tujuan, Dan Job-Relevant Information Terhadap Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif dan Kinerja Manajer*, Jurnal SNA VII, Denpasar Bali.
- Schermerhorn, Jr., John R., 2002, *Management*, 7th Edition, John Wiley & Sons. Siegel, G. dan H.R. Marconi, 1989, *Behavioral Accounting*, Cincinnati, Ohio : South-Western Publishing Co.
- Sumarno, J., 2005, *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial*, SNA VIII Solo, 15-16 September.
- Swasto, Bambang, 1996, *Pengembangan Sumberdaya Manusia, Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*, FIA dan FAFET Universitas Brawijaya, Malang.