

**PARTISIPASI PENGANGGARAN & KEADILAN PROSEDURAL
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
Studi Di PT. Karana Line Surabaya**

Sri Hastuti*

sri_hastuti@yahoo.com

Hanita Wahyuningsari**

ABSTRACT

These days, growth of corporate world in Indonesia progressively rapidly grow and intercompany emulation become progressively tighten. At the time of taking decision, good manager is manager having organizational ability and exploit the resource which is available in effort to reach the company target. All manager need the appliance which can assist the planning, coordination and performance assessment, that is budget. This Research target is to test empirically is influence from participation of budgeting and justice prosedural to managerial performance

Population is 16 related personal with the budget compilation that is from top until lower management PT. Karana of Line Surabaya. Technique sampel used by census method, where all population member made by as sampel, consisted of by 1 head branch, 4 superintendent, and 11 sub units head. This Research data use the primary data with the instrument kuesioner. Technics analyse used by a Multiple Linear Regression.

Pursuant to examination result obtained by conclusion that budgeting participation have an effect on to manajerial performance, justice prosedural have an effect on to manajerial performance.

Keyword : *Budgeting Partisipation, Procedural Justice, Manajerial Performance*

*** Dosen FE UPNV Jawa Timur**

**** Alumni FE UPNV Jaa Timur**

PENDAHULUAN

Dewasa ini persaingan bisnis meningkat tajam dan menuntut perusahaan untuk memanfaatkan kemampuan yang ada semaksimal mungkin agar dapat menang dalam persaingan. Manajer merupakan salah satu komponen yang mempunyai andil dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Laporan keuangan yang merupakan hasil kinerja perusahaan mempunyai peran penting dalam hal memberikan informasi data keuangan, untuk tujuan perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan manajemen. Pada saat mengambil sebuah keputusan, manajer mempunyai kemampuan mengorganisasi dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam upaya untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk itu mereka memerlukan anggaran sebagai alat yang dapat membantu perencanaan, pengkoordinasian, dan penilaian kinerja.

Anggaran merupakan faktor penting yang menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja manajerial. Makin kompleks masalah menyebabkan banyak kegiatan yang harus dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang cermat, efektif dan efisien, dengan tidak mengeluarkan sumber daya secara berlebihan.

Tujuan anggaran adalah proses akuntansi dan proses manajemen, dimana anggaran sebagai salah satu aspek penting dalam sistem pengendalian memainkan peran menentukan dalam tujuan perusahaan.

Partisipasi manajer dalam penentuan anggaran mendorong para manajer mengidentifikasi tujuan, menerima anggaran secara penuh, dan melaksanakannya (Argyris, 1952; Hanson, 1966) dalam Riyadi (2000). Partisipasi tersebut akan

mendorong ke arah perolehan penghargaan ekstrinsik. Adanya partisipasi akan mengurangi alasan yang tidak masuk akal dari manajer. Karena bilamana mereka gagal mencapai sasaran harus menerima sanksi. Dampaknya adalah kejenuhan dan menurunnya semangat kerja. Selain itu juga dapat disebabkan oleh adanya hubungan kompleks antara keadilan prosedural dan kinerja (Earley & Lind, 1987) dalam Wasisto & Sholihin (2004). Efektifitas pelaksanaan anggaran suatu pusat pertanggungjawaban dipengaruhi beberapa faktor, yaitu: partisipasi penganggaran, keadilan prosedural dan kinerja manajerial.

Mengendalikan suatu organisasi yang efektif dimulai dari memotivasi, mengendalikan perilaku, menentukan tujuan dan aspirasi individu yang terlibat dalam suatu organisasi, serta keadilan prosedural demi kelangsungan manajemen perusahaan. Tanpanya akan sulit bagi perusahaan untuk meningkatkan prestasi pada masa yang akan datang. Tuntutan perusahaan terhadap kinerja manajer adalah menjaga kelangsungan operasional perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari realisasi anggaran dengan hasil yang dicapai selama periode tertentu.

PT Karana Line merupakan perusahaan jasa angkutan. Memiliki tanggung jawab memberikan pelayanan jasa angkutan barang ke ekspor maupun impor. Oleh karena itu, manajemen perusahaan dituntut untuk dapat menentukan prosedur mana yang dapat digunakan. Termasuk peran manajer dalam mempengaruhi penyusunan anggaran sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Selain keberhasilan telah dicapai perusahaan memiliki permasalahan dalam pencapaian laba, seperti berikut :

Tahun	Target laba	Realisasi	Selisih
2005	Rp 174.434.825,-	Rp 113.650.000,-	Rp 60.784.625,-
2006	Rp 138.718.958,-	Rp 85.993.000,-	Rp 52.725.958,-
2007	Rp 103.616.152,-	Rp 58.538.000,-	Rp 45.078.152,-

Berdasarkan data di atas antara target laba dengan realisasinya terdapat perbedaan yang cukup mencolok. Beberapa usaha telah dilakukan untuk mencapai target labanya. Salah satunya dengan cara melakukan perencanaan yang baik dan tepat. Tapi yang diperoleh belum menunjukkan hasil yang maksimal. Untuk menyusun dan melaksanakan rencana tersebut dibutuhkan kemampuan dan kedisiplinan. Dalam penyusunan anggaran perlu meningkatkan partisipasi dengan melibatkan para bawahan.

KAJIAN PUSTAKA

Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit moneter. Berlaku jangka waktu tertentu di masa yang akan datang (Munandar, 2001). Menurut Saputro & Asri (2003) anggaran adalah suatu pendekatan formal dan sistematis dari pada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan. Hansen & Mowen (2004) menyatakan bahwa anggaran merupakan komponen utama dari perencanaan keuangan untuk masa depan. Rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya.

Adapun tujuan penyusunan anggaran untuk membantu perencanaan dan pengendalian yang digunakan sebagai pegangan manajer untuk bertanggung jawab dalam menjalankan operasi. mengadakan penelitian hasil-hasil yang dicapainya dari seluruh aspek penting yang direncanakan dengan penggunaan dana yang tersedia seefisien mungkin. (Nafarin, 2004). Sedangkan fungsinya sebagai hasil akhir penyusunan rencana kerja, alat komunikasi intern antar unit organisasi dalam perusahaan dan yang antar manajer, sebagai alat tolak ukur pembandingan hasil sesungguhnya, sebagai alat pengendalian, dan sebagai alat

untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer serta karyawan agar bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi (Mulyadi, 2001).

Partisipasi Penganggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang efektif terhadap peningkatan motivasi manajerial (Govindarajan dalam Sukardi, 2004). Partisipasi ini menunjukkan sejauh mana para manajer ikut serta di dalam penyusunan anggaran sebagai satu pusat pertanggungjawaban yang mereka pimpin.

Dengan adanya partisipasi penganggaran, memberikan pengaruh positif bagi pelaksanaannya. Karena semua manajer akan mengetahui tujuan yang hendak dicapai. Sehingga para manajer juga akan lebih memahami masalah-masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran (Anthony & Govindarajan, 1995 dalam Yenti, 2003)

Menurut Hansen & Mowen (2004) penganggaran partisipatif memberikan kesempatan para manajer ikut menyusun anggaran dan menekankan dilakukan pemenuhan tujuan secara umum. Keuntungan penganggaran partisipasi adalah individu yang terlibat dalam penetapan standar mereka sendiri akan bekerja lebih keras untuk mencapai standar tersebut. Selain memiliki keuntungan, penganggaran partisipatif juga memiliki 3 masalah potensial, yaitu (Hansen & Mowen, 2004):

- a. Penetapan standar yang dapat terlalu tinggi ataupun terlalu rendah.
- b. Memasukkan *slack* dalam anggaran (disebut mengamankan anggaran).
- c. Partisipasi semu.

Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan mengenai seluruh proses yang diterapkan oleh atasan untuk mengevaluasi kinerjanya. Sebagai sarana untuk mengkomunikasikan *feedback* kinerja dan untuk menentukan *reward* bagi mereka seperti promosi atau kenaikan gaji (McFarlin & Sweeny, 1992) dalam penelitian Wasisto & Sholihin (2004). Anggapan adil dan tidak adil mengenai proses dan prosedur yang diterapkan menunjukkan tinggi dan rendahnya keadilan prosedural menurut para bawahan. Thibaut & Walker (1975) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa prosedur yang berbeda dapat dipandang secara berbeda oleh orang yang berbeda dalam situasi yang berbeda. Selanjutnya mereka mengungkapkan bahwa prosedur yang berbeda diperlukan untuk menyelesaikan perselisihan yang berbeda pula.

Jadi individu-individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural manakala aturan prosedural yang ada di dalam organisasi dipenuhi oleh para pengambil keputusan/kebijakan. Sebaliknya apabila aturan-prosedural dilanggar maka individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya ketidakadilan. Karenanya, keputusan-keputusan harus dibuat konsisten tanpa bias pribadi. Dengan melibatkan sebanyak mungkin informasi yang akurat serta kepentingan individu yang terpengaruh dapat terwakili dengan cara sesuai dengan nilai-nilai etis mereka dan dengan suatu hasil yang dapat dimodifikasi.

Kinerja Manajerial

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005). Menurut Mahoney et al. (1963) dalam Riyadi (2000), kinerja manajerial adalah kinerja manajer dalam kegiatan manajerial yang meliputi :

- a. perencanaan,
- b. investigasi,
- c. pengkoordinasian,
- d. evaluasi,

- e. pengawasan,
- f. pengaturan staf.
- g. negosiasi, dan
- h. perwakilan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial adalah proses yang harus dilakukan oleh manajer yang mana membutuhkan waktu dan melibatkan satu atau beberapa elemen kunci yang harus diukur

Menurut Drucker (Stoner, 1992), prestasi seorang manajer dapat diukur dalam bentuk dua konsep yang efisien dan efektif. Efisien merupakan kemampuan melakukan pekerjaan dengan benar. Manajer yang efisien menghasilkan *output* dengan menggunakan *input* karyawan, bahan, dan waktu. Sedangkan tugas-tugas penting manajer antara lain (Handoko, 1994) :

- a. Bekerja dengan orang lain. baik dengan bawahan atau atasan, dan manajer lainnya dalam organisasi, serta para individu dari luar organisasi, seperti pelanggan, pemasok, pemerintah dan sebagainya.
- b. Memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas.
- c. Bertanggung jawab untuk mengelola pekerjaan-pekerjaan tertentu secara sukses.
- d. Harus berpikir secara analitis dan konseptual.
- e. Sebagai suatu mediator dari orang-orang, yang saling tidak setuju satu sama lain.
- f. Pengambil keputusan-keputusan yang sulit.

Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2001) penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan. Oleh karena pada dasarnya organisasi dioperasikan oleh sumberdaya manusia. Jadi penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi.

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya. Agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran organisasi.

Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajerial

Partisipasi penganggaran adalah seberapa jauh keterlibatan manajer di dalam menentukan atau menyusun anggaran dalam departemen atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan (Riyadi, 2000). Menurut Greenberg & Folger (1983) dalam penelitian Wasisto & Sholihin (2004) partisipasi dapat meningkatkan kinerja karena :

- a. Partisipasi memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya.
- b. Partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih. Tindakan memilih tersebut dapat membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggung jawab atas apa yang telah dipilih.

Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial (Sukardi, 2004), dan kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan anggaran tercapai dan adanya partisipasi dari bawahan (Argyris, 1952) dalam Riyadi (2000). Sehingga terdapat hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial (Brownell, 1982b; Brownell & McInnes, 1986; Indriantoro, 1993) dalam penelitian Riyadi (2000).

H1 : Diduga Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial Di PT. Kara Line.

Keadilan Prosedural dengan Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Dalam organisasi, manajemen tingkat atas mendelegasikan sebagian wewenangnya pada manajemen di tingkat bawah disertai alokasi sumberdaya yang diperlukan. Penggunaan wewenang dan konsumsi sumberdaya dalam pelaksanaan dipertanggungjawabkan dalam bentuk pengukuran kinerja.

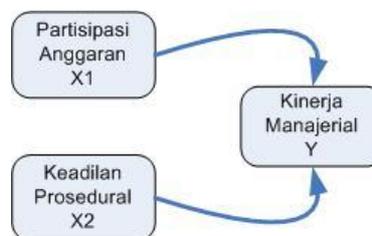
Tang & Sarfield-Baldwin (1996) dalam Wasisto & Sholihin (2004) apabila manajer dapat menerapkan aturan secara adil dan konsisten ke seluruh karyawan . Serta memberikan *reward* bagi mereka berdasarkan kinerja yang dilakukan tanpa bias pribadi. Karyawan memiliki persepsi positif terhadap keadilan prosedural. Pada akhirnya meningkatkan kepuasan, komitmen, dan keterlibatan. Adapun teori yang mendukung pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial adalah Teori Motivasi Proses. Teori ini dikemukakan oleh Vroom, berusaha agar setiap individu mau bekerja giat sesuai dengan harapan. Jika harapan menjadi kenyataan, individu cenderung meningkatkan kualitas kerjanya, begitu sebaliknya (Vroom, dalam Gibson, dkk., 1996).

Adanya keadilan prosedural disebabkan oleh individu yang bekerja secara adil sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan dan perusahaan memberikan *reward* berdasarkan kinerja. Karyawan akan memiliki persepsi positif mengenai keadilan prosedural yang dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja manajerial (Gibson, dkk., 1996). Sehingga Keadilan prosedural berkorelasi secara positif dengan kinerja manajerial (Early & Lind, 1987) dalam Wasisto & Sholihin (2004).

H2 : Diduga Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial Di PT. Kara Line

Kerangka Konseptual

Gambar 1. Kerangka Konseptual



METODE PENELITIAN

Populasi & Sampel

Obyek pengamatan dalam penelitian ini adalah PT. Karana Line Surabaya. Populasi atau unit pengamatan adalah para manajer yang berjumlah 16 orang. Dalam penarikan sampel digunakan metode sensus yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel karena jumlahnya kurang dari 30 orang (Sugiyono, 2001).

Tehnik analisis

Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda, dengan model persamaan sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan :

- Y = Kinerja manajerial
 X₁ = Partisipasi Penganggaran
 X₂ = Keadilan Prosedural
 α = Konstanta
 β₁ , β₂ = Koefisien regresi
 e = Standar error

HASIL PENELITIAN

Hasil pengujian regresi linier berganda yang dilakukan dengan bantuan program SPSS, adalah sbb :

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	-21.996	20.000		-1.100	.291			
	PARTISIPASI PENGANGGARAN	1.106	.402	.532	2.751	.016	.576	.607	.529
	KEADILAN PROSEDURAL	1.555	.689	.436	2.256	.042	.490	.530	.434

a. Dependent Variable: KINERJA MANAJERIAL

Sehingga persamaan regresi adalah sebagai berikut :

$$Y = -21,996 + 1,106 X_1 + 1,555 X_2$$

Dari hasil persamaan tersebut dapat diberikan penjelasan sebagai berikut :

- Nilai (β₁) = 1,106, merupakan nilai koefisien regresi untuk variable Partisipasi Penganggaran (X₁) terhadap variabel Kinerja Manajerial (Y). Tanda positif menunjukkan adanya pengaruh positif (hubungan searah) antara variabel Partisipasi Penganggaran (X₁) terhadap Kinerja Manajerial (Y) dengan tingkat probabilitas 0,016 < 0,10. Bearti secara statistik Partisipasi Penganggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial.
- Nilai (β₂) = 1,555 merupakan nilai koefisien regresi untuk variable Variabel Keadilan Prosedural (X₂) terhadap variabel Kinerja Manajerial (Y). Tanda positif menunjukkan adanya pengaruh positif (hubungan searah) antara variabel Keadilan Prosedural (X₂) terhadap Kinerja Manajerial (Y) dengan tingkat probabilitas 0,042 < 0,10. Bearti secara statistik Keadilan Prosedural berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial.

PEMBAHASAN**Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil pengujian regresi linier berganda dapat diketahui bahwa ada pengaruh positif variabel partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Semua manajer mengetahui tujuan yang hendak dicapai, sehingga para manajer juga akan lebih memahami masalah-masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran. Keuntungan dengan adanya penganggaran partisipasi adalah individu yang terlibat dalam penetapan standar mereka sendiri akan bekerja lebih keras untuk mencapai standar tersebut. Karena anggaran bermanfaat sebagai alat bantu untuk membuat dan mengkoordinasikan perencanaan jangka pendek. Sebagai alat komunikasi antara rencana yang disusun dengan para manajer pusat pertanggungjawaban. Sebagai alat untuk memotivasi para manajer dalam menjabat pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Sebagai alat untuk mengendalikan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan. Sebagai pedoman mengevaluasi prestasi para manajer dan pusat pertanggung jawaban yang dipimpinnya. Sebagai piranti pendidikan bagi para manajer. Sehingga dengan

adanya partisipasi penyusunan anggaran, maka akan dapat menentukan rencana anggaran untuk tahun-tahun berikutnya secara lebih akurat dan tepat serta dapat meningkatkan kinerja manajerial dalam suatu perusahaan.

Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Manajerial

Untuk variabel keadilan prosedural juga ditemukan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Keadilan prosedural dalam perusahaan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan mengenai seluruh proses yang diterapkan oleh atasan mereka untuk mengevaluasi kinerjanya. Sebagai sarana untuk mengkomunikasikan feedback kinerja dan untuk menentukan reward bagi mereka seperti promosi atau kenaikan gaji. Anggapan adil (tidak adil) mengenai proses dan prosedur yang diterapkan menunjukkan tingginya (rendahnya) keadilan prosedural menurut bawahan. Jadi individu-individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural manakala aturan prosedural yang ada di dalam organisasi dipenuhi oleh para pengambil keputusan/kebijakan. Sebaliknya apabila aturan prosedural tersebut dilanggar, maka individu-individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya ketidakadilan. Karenanya, keputusan-keputusan harus dibuat konsisten tanpa bias-bias pribadi, dengan melibatkan sebanyak mungkin informasi yang akurat serta kepentingan-kepentingan individu yang terpengaruh dapat terwakili dengan cara-cara yang sesuai dengan nilai-nilai etis mereka dan dengan suatu hasil yang dapat dimodifikasi. Seorang individu akan melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedur, apabila dia mendapatkan imbalan yang sepadan /adil dengan inputnya. Apabila manajer dapat menerapkan peraturan secara adil kepada seluruh karyawannya dan memberikan *reward* berdasarkan kinerja, maka karyawan akan memiliki persepsi positif mengenai keadilan prosedural yang dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja manajerialnya.

Berdasarkan hasil penelitian, bahwa partisipasi penganggaran dan keadilan prosedural masing-masing berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial PT. Kara Line. Ini berarti secara empiris PT. Kara Line Surabaya menganggap bahwa partisipasi penganggaran dan keadilan prosedural adalah merupakan dua faktor penting dalam meningkatkan kinerja manajerial

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil penelitian aka dapat ditarik kesimpulan :

- a. Semakin besar partisipasi para manajer dalam penganggaran, maka semakin tinggi kinerja manajerial.
- b. Semakin baik keadilan prosedural terhadap para manajer, maka semakin tinggi kinerja manajerial.

Saran

Dari hasil penelitian dapat diajukan beberapa saran. Bagi perusahaan untuk menciptakan kinerja manajerial yang positif, maka diharapkan agar PT. Kara Line :

- a. Menciptakan partisipasi penganggaran yang ada dalam perusahaan dengan cara melibatkan para karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam penyusunan suatu anggaran secara periodik sehingga dapat menghasilkan suatu rencana anggaran yang lebih akurat serta handal yang nantinya dapat meningkatkan kinerja manajerial.
- b. Menciptakan suatu keadilan prosedural yang baik di setiap kegiatan operasional perusahaan yang didukung dengan prosedur-prosedur yang sesuai yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan dengan cara memberikan *reward* kepada karyawan seperti promosi atau kenaikan gaji untuk dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan prosedur secara lebih tepat dan akurat sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerialnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, G. & Asri, M. 2003. *Anggaran Perusahaan*. Buku 1, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Anonim. 2003. *Pedoman Penyusunan Usulan Penelitian dan Skripsi Jurusan Akuntansi*, FE UPN "Veteran" Jawa Timur, Surabaya.
- Don R, Hansen & Maryanne M, Mowen. 2004. *Management Accounting*, Buku 1, Edisi 7, Penerbit Salemba Empat, Yogyakarta.
- Ghozali, I. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi Kedua, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. 1996. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid 1, Edisi Kedelapan, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Gujarati, D. 1988. *Ekonometrika Dasar*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Halim, A. & Supomo, B. 1994. *Akuntansi Manajemen*, Edisi Pertama, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Handoko, T.H. 1994. *Manajemen*, Edisi Kedua, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Indriantoro, N. & Supomo, B. 2002, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Mangkunegara, A.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat & Rekayasa*, Edisi Ketiga, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Munandar, M. 2001. *Budgeting : Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*, Edisi Pertama, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Nafarin, M. 2004. *Penganggaran Perusahaan*, Edisi Revisi, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Nazir, M. 2003. *Metode Penelitian*, Edisi Ketiga, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Riyadi, S. 2000. Motivasi dan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. 3 (2) : 134-149.
- Santoso, S. 2000. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, Penerbit PT. Elex Media Komputindo.
- Stoner, James A. F. dan Freeman, Edward R., 1992, *Manajemen*, Jilid 1, Edisi Keempat, Terjemahan Wilhelmus W. Bakowatun, Penerbit Intermedia, Jakarta.
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit CV Alfabeta, Bandung.
- Sumarsono, 2004, *Metode Penelitian Akuntansi : Beserta Contoh Interpretasi Hasil Pengolahan Data*, Edisi Revisi, FE UPN "Veteran" Jawa Timur, Surabaya.
- Sukardi. 2004. Hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial; peran motivasi kerja dan kultur organisasional sebagai variabel moderating (study empiris pada badan usaha koperasi di Jawa Tengah), *Jurnal MAKSI*, 4 : 82-100.
- Thoha, M. 2004. *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wasisto, A. & Sholihin, M. 2004. Peran partisipasi penganggaran dalam hubungan antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial dan kepuasan kerja, *Simposium Nasional Akuntansi*. 7 : 565-580.
- Yenti, R.R. 2003. Pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, komitmen terhadap tujuan dan motivasi terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran", *Simposium Nasional Akuntansi*. 7 : 707-720.