

## **PENGARUH ANGGARAN PARTISIPATIF MELALUI BUDAYA ORGANISASI, GAYA MANAJEMEN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DAN KEPUASAN KERJA**

**Susi Handayani  
Nel Arianti**

**(Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara)**

### **ABSTRAK**

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial, pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja, pengaruh Anggaran Partisipatif melalui Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial, Anggaran Partisipatif melalui Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Anggaran Partisipatif melalui Gaya Manajemen terhadap Kinerja Manajerial, Anggaran Partisipatif melalui Gaya Manajemen terhadap Kepuasan Kerja, Anggaran Partisipatif melalui Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial, dan Anggaran Partisipatif melalui Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran di perusahaan. Semua populasi dalam penelitian ini diambil sebagai sampel sebanyak 127 orang. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Path Analysis*.

Dari temuan penelitian diatas maka dapat disimpulkan bahwa variabel Anggaran partisipatif berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi, motivasi dan gaya manajemen namun tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja manjerial dan kepuasan kerja, variabel Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap variabel Motivasi dan Kinerja manajerial, variabel Gaya Manajemen berpengaruh langsung terhadap variabel Motivasi dan Kepuasan kerja dan variabel Motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial dan Kepuasan Kerja. Melibatkan karyawan pada level tertentu baik untuk meningkatkan motivasi karyawan yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja manajerial dan kepuasan kerja karyawan. Perlu dikembangkan Budaya organisasi yang baik dan gaya kepemimpinan yang tepat sehingga juga akan meningkatkan motivasi dan baik secara langsung maupun tidak akan meningkatkan kinerja manajerial dan kepuasan kerja karyawan.

***Kata Kunci : Budaya Organisasi, Gaya Manajemen, Motivasi Kerja, Kinerja Manajerial, Kepuasan kerja, path Analysis***

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam era globalisasi dewasa ini, perkembangan dunia usaha terutama pada industri sejenis dirasakan semakin kompetitif. Persaingan bisnis yang sehat dengan iklim usaha yang memungkinkan perusahaan tumbuh dan berkembang

menuntut adanya upaya pengelolaan perusahaan yang dilakukan secara efisien dan efektif. Dalam menjalankan aktivitas usaha guna mencapai profitabilitas yang diharapkan, diperlukan adanya suatu alat yang mampu membantu manajemen untuk merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Di samping itu, alat tersebut dapat pula dipakai sebagai penilaian kinerja, baik kinerja organisasi perusahaan maupun kinerja individu-individu yang ada dalam organisasi perusahaan. Salah satu media yang digunakan sebagai alat yang dapat membantu manajemen adalah anggaran.

Anggaran pada dasarnya merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang disusun secara sistematis dan dinyatakan dalam satuan moneter untuk jangka waktu tertentu. Dalam prakteknya, anggaran disusun berdasarkan pengalaman masa lalu dengan menggunakan berbagai pertimbangan dan perhitungan yang meliputi taksiran-taksiran pada masa yang akan datang, sehingga anggaran yang disusun ini dapat digunakan sebagai pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan.

Penyusunan anggaran perusahaan dapat dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu secara *top down* dan *bottom up (participative)*. Dengan pendekatan secara partisipatif, anggaran disusun dengan melibatkan semua pihak, mulai dari manajer tingkat bawah dan menengah sampai pada *top management* yang secara langsung memberikan kontribusi bagi terselenggaranya penyusunan anggaran perusahaan.

Penyusunan anggaran partisipatif ini mempengaruhi lingkungan internal perusahaan berupa budaya organisasi dan gaya manajemen yang diterapkan. Di samping itu, perilaku individu yang terlibat secara langsung dalam penyusunan anggaran partisipatif berupa motivasi juga terpengaruh secara signifikan. Partisipasi dalam penganggaran diyakini akan berdampak positif terhadap sikap karyawan, meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi dan meningkatkan kerja sama di antara para manajer. Namun Beckeer dan Green dalam Ikhsan & Ishak (2005) menemukan bahwa jika partisipasi diterapkan dalam situasi yang tidak tepat, partisipasi justru dapat menurunkan motivasi dan usaha karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, dan untuk menguji kembali tingkat signifikansi hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja dan kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh faktor Budaya Organisasi, Gaya Manajemen dan Motivasi Kerja dengan mendasarkan pada kajian empiris yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, maka perumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial?
2. Bagaimana pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja?
3. Bagaimana pengaruh Anggaran Partisipatif melalui Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial?
4. Bagaimana pengaruh Anggaran Partisipatif melalui Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja?
5. Bagaimana pengaruh Anggaran Partisipatif melalui Gaya Manajemen terhadap Kinerja Manajerial?
6. Bagaimana pengaruh Anggaran Partisipatif melalui Gaya Manajemen terhadap Kepuasan Kerja?
7. Bagaimana pengaruh Anggaran Partisipatif melalui Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial?
8. Bagaimana pengaruh Anggaran Partisipatif melalui Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja?

## **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial.
2. Untuk menganalisis pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja.
3. Untuk menganalisis pengaruh Anggaran Partisipatif melalui Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial.

4. Untuk menganalisis pengaruh Anggaran Partisipatif melalui Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.
5. Untuk menganalisis pengaruh Anggaran Partisipatif melalui Gaya Manajemen terhadap Kinerja Manajerial.
6. Untuk menganalisis pengaruh Anggaran Partisipatif melalui Gaya Manajemen terhadap Kepuasan Kerja.
7. Untuk menganalisis pengaruh Anggaran Partisipatif melalui Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial.
8. Untuk menganalisis pengaruh Anggaran Partisipatif melalui Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi peneliti, penelitian ini bermanfaat sebagai sarana pelatihan intelektual, mengembangkan wawasan berpikir yang dilandasi dengan konsep ilmiah dan meningkatkan pemahaman mengenai aspek manajerial, terkait dengan pelaksanaan tugas peneliti sebagai seorang akuntan manajemen di perusahaan.
2. Bagi perusahaan, penelitian ini bermanfaat sebagai bahan informasi dan pertimbangan untuk mengambil berbagai kebijakan terutama yang berkaitan dengan aspek manajerial dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan di masa yang akan datang.
3. Bagi kalangan akademik, penelitian ini tentunya bermanfaat sebagai kontribusi untuk memperkaya khasanah keilmuan pada umumnya dan pengembangan ilmu akuntansi manajemen pada khususnya.

#### **E. Uraian Teoritis**

Kinerja manajerial menurut Mahoney et. al. (1963) adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial. Kinerja manajerial ini diukur dengan menggunakan indikator yang meliputi aspek:

1. Perencanaan, yaitu tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang guna mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Investigasi, yaitu upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan-laporan, catatan dan analisa pekerjaan untuk dapat mengukur hasil pelaksanaannya.
3. Koordinasi, yaitu menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
4. Evaluasi, yaitu penilaian atas usulan atau kinerja yang diamati dan dilaporkan.
5. Supervisi, yaitu mengarahkan, memimpin dan mengembangkan potensi bawahan, serta melatih dan menjelaskan aturan-aturan kerja kepada bawahan.
6. Staffing, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerja baru, menempatkan dan mempromosikan pekerja tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.
7. Negosiasi, yaitu upaya untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.
8. Representasi, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan perusahaan-perusahaan lain.

Sedangkan kinerja manajerial menurut Stoner (1992) adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Ada dua alasan menurut Brownel (1982) mengapa partisipasi menjadi topik yang menarik dalam akuntansi manajemen. Hal ini disebabkan bahwa partisipasi pada umumnya organisasi. Di samping itu, berbagai penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dengan kinerja menunjukkan hasil yang tidak konsisten.

Argyris (1952) menemukan adanya hubungan yang positif antara partisipasi penganggaran dan kinerja. Ia menyimpulkan, agar partisipasi penganggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja, maka yang pertama kali harus ada adalah penerimaan atas tujuan anggaran. Dalam hal ini, partisipasi penganggaran memainkan peran sentral dalam mendapatkan penerimaan atas tujuan anggaran.

Becker & Green dalam Leach (2002) setuju dengan kesimpulan ini. Mereka menemukan bahwa partisipasi memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi. Begitu juga Bass & Leavitt dalam Leach (2002) yang mengadakan eksperimen dengan menggunakan para manajer dan supervisor sebagai subjek eksperimen dan menemukan bahwa kelompok eksperimen yang lebih terlibat dalam perumusan target mempunyai kinerja yang lebih tinggi. Dalam penelitian survey terhadap para manajer dan supervisor departemen di tingkat pabrik yang memiliki tanggung jawab anggaran, Kenis (1979) menemukan hubungan yang positif tapi kecil antara partisipasi dengan kinerja.

Milani dalam Leach (2002) percaya bahwa partisipasi dalam penganggaran secara positif berhubungan dengan kinerja dan motivasi. Argumentasinya adalah bahwa ketika tujuan atau standar ditetapkan dalam proses partisipatif, ini akan lebih siap untuk diterima oleh karyawan dengan rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya. Dengan kata lain, karyawan mengembangkan motivasi yang lebih besar untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Indriantoro (1993) yang melakukan studi empiris terhadap 185 manajer dari berbagai fungsi dalam organisasi. Penelitian yang mengambil 70 perusahaan yang ada di Jakarta ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dalam penganggaran dengan kinerja manajerial dan kepuasan kerja.

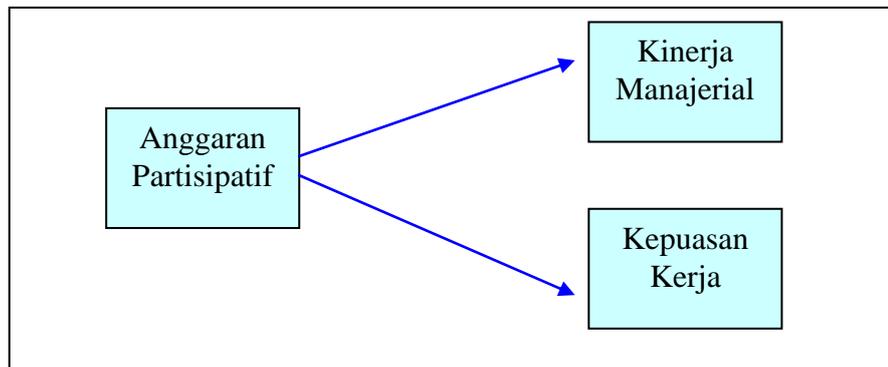
Namun demikian, Cherrington & Cherrington dalam Leach (2002) yang melakukan penelitian mengenai partisipasi penganggaran menemukan bahwa struktur *reward* berperan sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara partisipasi dan kinerja dan membuktikan bahwa terdapat hubungan negatif antara partisipasi dan kinerja. Ketika partisipasi penganggaran rendah, hasil kinerja tinggi

jika hasilnya ketat terhadap keseluruhan *output* yang dikaitkan dengan anggaran. Dalam kondisi dimana partisipasinya tinggi, kinerja lebih tinggi ketika *reward* dikaitkan dengan pencapaian anggaran.

#### F. Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang masalah dan tujuan penelitian yang telah diuraikan di atas, maka peneliti membuat kerangka konseptual yang disusun dengan beberapa model.

Gambar 1 menjelaskan hubungan antara Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja.

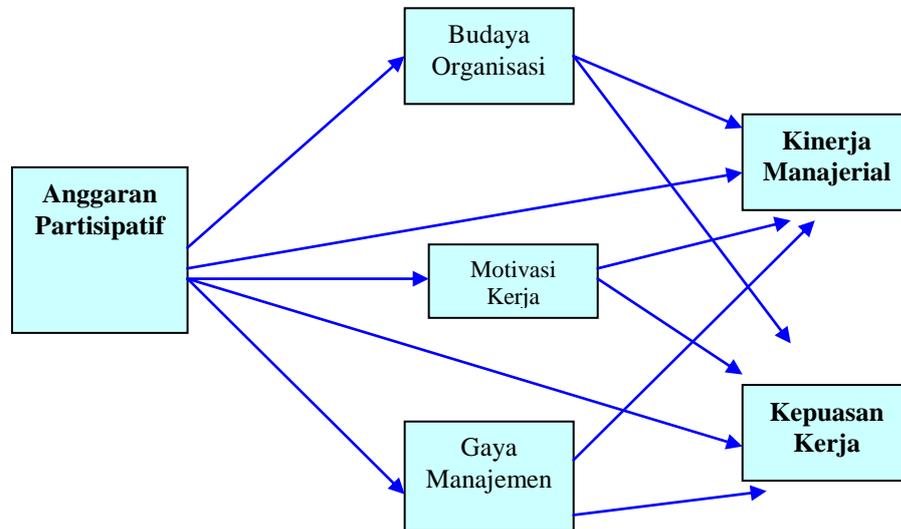


**Gambar 1 : Hubungan antara Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, Anggaran Partisipatif akan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja. Namun beberapa penelitian lainnya justru menemukan adanya hubungan yang negatif antara Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja. Pada penelitian ini, dikembangkan variabel lain sebagai *intervening* yaitu berupa Budaya Organisasi, Gaya Manajemen dan Motivasi Kerja dalam hubungan antara Anggaran partisipatif dengan Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja.

Gambar 2 di bawah ini secara jelas menunjukkan model hubungan tersebut, yaitu Anggaran Partisipatif sebagai variabel independen dengan Kinerja Manajerial

dan Kepuasan Kerja sebagai variabel dependen yang dimediasi oleh variabel intervening berupa Budaya Organisasi, Gaya Manajemen dan Motivasi Kerja.



**Gambar 2 : Pengaruh Anggaran Partisipatif melalui Budaya Organisasi, Gaya Manajemen dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja**

### G. Hipotesis

Berdasarkan model penelitian, untuk menguji hubungan pada model tersebut, peneliti mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : Anggaran Partisipatif berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

H2 : Anggaran Partisipatif berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

H3 : Anggaran Partisipatif berpengaruh melalui Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial.

H4 : Anggaran Partisipatif berpengaruh melalui Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

H5 : Anggaran Partisipatif berpengaruh melalui Gaya Manajemen terhadap Kinerja Manajerial.

H6 : Anggaran Partisipatif berpengaruh melalui Gaya Manajemen terhadap Kepuasan Kerja.

H7 : Anggaran Partisipatif berpengaruh melalui Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial.

H8 : Anggaran Partisipatif berpengaruh melalui Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

#### H. Metodologi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran di perusahaan. Penelitian ini menurut Sugiyono (2004) digolongkan pada studi populasi, yaitu wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini dapat ditentukan jumlahnya karena mempunyai sumber data yang jelas batasannya secara kuantitatif.

Semua populasi dalam penelitian ini diambil sebagai sampel, sehingga penelitian ini pada dasarnya merupakan sensus, yaitu meneliti seluruh elemen populasi karena elemen-elemen populasi relatif sedikit dan dimaksudkan untuk menjelaskan karakteristik setiap elemen dari populasi yang telah ditentukan (Indriantoro & Supomo, 2002). Dalam penelitian yang menyangkut persepsi dan opini untuk menguji pengaruh partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial dan kepuasan kerja, peneliti menggunakan unit analisis pada tingkat individual, yaitu setiap individu yang memiliki karakteristik sebagai manajer dan mempunyai keterlibatan dalam penyusunan anggaran di perusahaan. Adapun sample pada penelitian ini adalah sebanyak 127 orang.

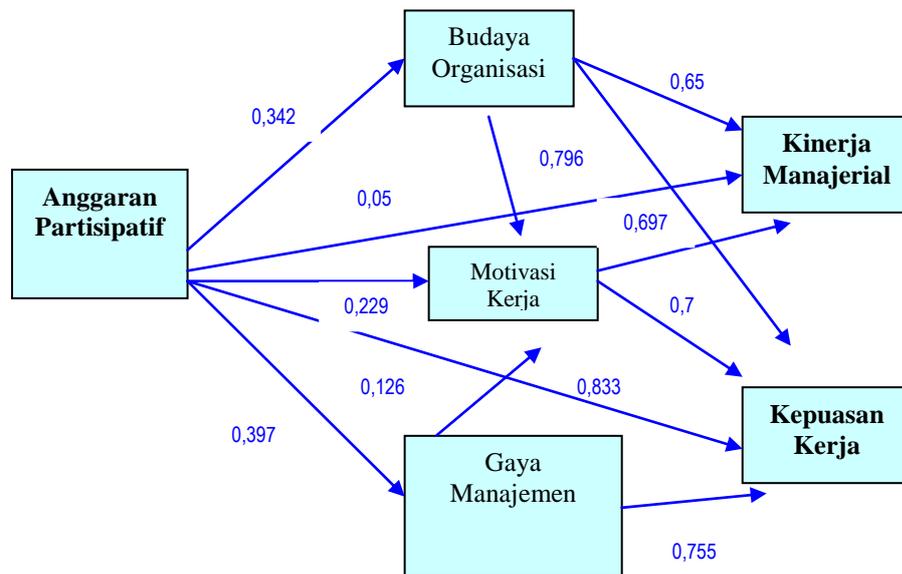
Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Path Analysis* yang mensyaratkan jumlah sample minimal 100 dan perbandingan 5 obeservasi untuk setiap indicator (Hair *et al.*, 1998).

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini akan sebelum dianalisis dengan menggunakan Path Analysis maka diuji terlebih dahulu kebaikan modelnya dengan alat statistik yaitu Uji kualitas data. Menurut Sugiyono (2004), kualitas data yang diperoleh dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi dengan

menggunakan uji reabilitas dan uji validitas. Tujuan yang ingin dicapai dari masing-masing pengujian tersebut adalah untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari instrumen yang digunakan dalam penelitian.

### I. Pembahasan

Dengan menggunakan Path Analysis maka dihasilkan koefisien-koefisien sebagai berikut :



**Gambar 3. : Pengaruh Anggaran Partisipatif melalui Budaya Organisasi, Gaya Manajemen dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja**

Variabel Anggaran Partisipatif memiliki koefisien korelasi sebesar 0,34 terhadap Budaya organisasi dan hubungan antara kedua variabel ini secara langsung signifikan pada taraf alpha 5%. Variabel Anggaran Partisipatif memiliki koefisien korelasi sebesar 0,299 terhadap Motivasi dan hubungan antara kedua variabel ini secara langsung signifikan pada taraf alpha 5%. Variabel Anggaran Partisipatif memiliki koefisien korelasi sebesar 0,397 terhadap Gaya Manajemen dan hubungan antara kedua variabel ini secara langsung signifikan pada taraf alpha 5%. Variabel Anggaran Partisipatif memiliki koefisien korelasi sebesar 0,054 terhadap Kinerja

Manajerial dan hubungan antara kedua variabel ini secara langsung tidak signifikan pada taraf alpha 5%. Variabel Anggaran Partisipatif memiliki koefisien korelasi sebesar 0,126 terhadap Kepuasan Kerja dan hubungan antara kedua variabel ini secara langsung tidak signifikan pada taraf alpha 5%. Variabel Budaya Organisasi memiliki koefisien korelasi sebesar 0,655 terhadap Kinerja Manajerial dan hubungan antara kedua variabel ini secara langsung signifikan pada taraf alpha 5%. Variabel Budaya Organisasi memiliki koefisien korelasi sebesar 0,796 terhadap Motivasi dan hubungan antara kedua variabel ini secara langsung signifikan pada taraf alpha 5%. Variabel Gaya Manajemen memiliki koefisien korelasi sebesar 0,755 terhadap Kepuasan Kerja dan hubungan antara kedua variabel ini secara langsung signifikan pada taraf alpha 5%. Variabel Gaya Manajemen memiliki koefisien korelasi sebesar 0,833 terhadap Motivasi dan hubungan antara kedua variabel ini secara langsung signifikan pada taraf alpha 5%. Variabel Motivasi memiliki koefisien korelasi sebesar 0,697 terhadap kinerja manajerial dan hubungan antara kedua variabel ini secara langsung signifikan pada taraf alpha 5%. Variabel Motivasi memiliki koefisien korelasi sebesar 0,700 terhadap Kepuasan Kerjadan hubungan antara kedua variabel ini secara langsung signifikan pada taraf alpha 5%.

## J. Kesimpulan

Dari temuan penelitian diatas maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Variabel Anggaran partisipatif berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi, motivasi dan gaya manajemen namun tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja manjerial dan kepuasan kerja.
2. Variabel Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap variabel Motivasi dan Kinerja manajerial.
3. Variabel Gaya Manajemen berpengaruh langsung terhadap variabel Motivasi dan Kepuasan kerja.
4. Variabel Motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial dan Kepuasan Kerja.

## K. Saran

Penulis setelah melihat kesimpulan yang ada maka menyarankan :

1. Melibatkan karyawan pada level tertentu baik untuk meningkatkan motivasi karyawan yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja manajerial dan kepuasan kerja karyawan.
2. Perlu dikembangkan Budaya organisasi yang baik dan gaya kepemimpinan yang tepat sehingga juga akan meningkatkan motivasi dan baik secara langsung maupun tidak akan meningkatkan kinerja manajerial dan kepuasan kerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arfan Ikhsan, dan Muhammad Ishak. 2005. *Akuntansi Keprilakuan*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Argyris, C. 1952. *The Impact of Budget on People*. The Controllershship Foundation, New York.
- Brownell, P. 1982. *Participation in Budgeting Process: When It works and When It doesn't*, Journal of Accounting Literature, Vol. 1 p. 124-153.
- Caplan, E. H. 1971. *Management Accounting and Behavioral Science*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Chong, Vincent K. & Chong, Kar Ming. 2002. *Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance, A Structural Equation Modeling Approach*. 14. p. 65-86.
- Clinton, B. Douglas & Hunton, James E. 2001. *Linking Participative Budgeting Congruence to Organization Performance*. Behavioral Research in Accounting. p. 127-141.
- Decoster Don T and Schafer Eldon L. 1979. *Management Accounting: A Decision Emphasis*. Second Edition. John Wiley & Sons Inc., New York.
- Dunk, Alan S. 1989. *Budget Emphasis, Budgetary Participation and Managerial Performance: A Note, Accounting, Organization and Society*. 14 (4) p. 321-324.
- Garrison, Ray H, and Nooren, Eric W. 2003. *Managerial Accounting*. Tenth Edition. Mc. Graw Hill, Singapore.
- Ghozali, Imam. 2004. *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver. 5.0*. Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Govindarajan, V. 1986, *Impact of Participation in Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspective*, Decision Science. p. 496-516.

- . 1988. A Contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanism with strategy. *Academy of Management Journal*, 31. p. 828-853.
- Hofstede, Geert. 1994. *Cultures and Organization*. London: Harper Collins Business Hammersmith.
- Hood, Jacqueline N and Koberg, Christine. 1991. Accounting Firm Cultures and Creativity among Accountants. *Accounting Horizons*, September. p. 12-19.
- Hopwood, A. 1974, *Accounting and Human Behaviour*. Prentice-Hall
- Indriantoro, Nur. 2000. The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables. Dissertation.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. Edisi Pertama. BPF, Yogyakarta.
- Kenis, I. 1979. Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *Accounting Review*. October. p. 707-721.
- Lako, Andreas. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi, Isu, Teori dan Solusi*. Cetakan Pertama. Penerbit Amara Books, Yogyakarta.
- Lau, Chong M., Tan Sharon L.C. 2003. The Effects of Job-Relevant Information and Participation of the Relationship Between Evaluative Style and Job Satisfaction.
- Leach, Maria A. Lopez. 2002. Participative Budgeting, Performance and Job Satisfaction: A Cultural Study of Managers Working For Multinational Firms in Southeastern United States and The US-Mexico Border. Mississippi State University. Dissertation.
- Locke, E.A. 1976. The Nature and Causes of Job Satisfaction, dalam M.D. Dunnette (ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons, New York. p. 1297-1350.
- Lyne Stephen. 1995. Accounting Measures, Motivation and Performance Appraisal, *Issues In Management Accounting*. Second Edition. Prentice Hall Europe, p. 239-256.
- Milani, K. 1975. The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review*. April. p. 274-284.
- Mitchell, Terence, R. 1982. Motivation: New Directions for Theory, Research and Practice, *Academy of Management Review*. Vol. 7 Nr. 1. p. 80-88.
- Mahoney, T.A., T.H. Jerdee, and S.J. Carroll. 1963, *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Southwestern Publishing Co., Cincinnati, Ohio.
- Murray, Dennis. 1990. The Performance Effects of Participative Budgeting and Integration of Intervening and Moderating Variables, *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 2.
- Nafarin, M. 2004. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Revisi. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

- Outley, David & Pollanen, Raili, M. 1978. Budget Use and Managerial Performance, *Journal Accounting Research*. 16. p. 122-149.
- Riyadi, Selamet. 1998, Motivasi Dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variable Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial. UGM. Tesis.
- Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Riza Reni Yenti. 2003. Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedur, Komitmen terhadap Tujuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial dalam Penyusunan Anggaran. Penelitian. SNA VI.
- Siagian, Sondang P. 2003, *Teori & Praktek Kepemimpinan*. Cetakan Kelima, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- . 2004, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Cetakan Ketiga, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Stoner, James A.F., R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. 1992, *Management*. Fifth Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Keenam. Penerbit CV Alfabeta, Bandung.
- Vroom, V.H. 1964. *Work and Motivation*. John Wiley and Sons, New York.
- Welsh, Gleen A. 1981. *Budgeting, Profit Planning and Control*. Fourth edition. Prentice Hall of India Private Ltd., New Delhi.
- Wentzel, Kristin. 2002. *The influence of Fairness Perceptions and Goal Commitment on Managers' Performance in a Budget Setting*, *Behavioral Research in Accounting*, 14, p. 247-271.
- Wursanto, Ig. 2005. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Penerbit Andi, Yogyakarta.