

PENGARUH KEADILAN PERSEPSIAN, KOMITMEN, *JOB RELEVANT INFORMATION* DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA MANAJEMENR DALAM PENGANGGARAN PARTISIPATIF

Rastina¹⁾, Dedy Abidin²⁾

^{1),2)} *Dosen Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Ujung Pandang*

ABSTRACT

This study aims at social factors in the form of perceptual justice, motivational in the form of commitment, cognitive in the form of Job Relevant Information and job satisfaction influence the performance of managers in participative budgeting so that later research is used to test the integrative model in budget participation on managerial performance. This study was conducted with a sample of both managers of service companies and manufacturing companies in the city of Makassar Research procedures that have been done is data retrieval and the process of descriptive data and has not done though the data. The data show that the questionnaire used has met the valid and reliable data quality. The results of regression analysis of this study indicate that budget participation affects commitment to objectives and distributive justice. Budgetary participation is also able to positively and significantly affect Job Relevant Information (JRI). In addition, budget participation is also able to significantly influence job satisfaction and work commitment.

Keywords: *motivational, cognitive and performance*

1. PENDAHULUAN

Anggaran merupakan unsur penting dari perencanaan keuangan untuk masa depan dalam mencapai tujuan perusahaan. Anggaran dapat digunakan untuk pengambilan keputusan, misalnya berhubungan dengan besarnya perkiraan pendapatan yang akan diterima dan besarnya biaya yang harus ditanggung perusahaan. Disamping itu, anggaran dapat digunakan sebagai dasar dalam menggunakan sumber keuangan perusahaan dan dapat digunakan untuk memotivasi bawahan (*subordinate*) dalam berprestasi. Salah satu upaya atasan (*superior*) memotivasi *subordinate* dalam meningkatkan kinerja yaitu dengan cara melibatkan mereka untuk berpartisipasi dalam menyusun anggaran (*budget*). Anggaran partisipatif memiliki banyak aspek perilaku yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan serta kinerja manajer, karena melibatkan berbagai tingkat manajer untuk membuat keputusan anggaran. Keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran dapat meningkatkan komitmen manajer untuk menjalankan anggaran yang sudah disusunnnya.

Anggaran partisipatif memiliki banyak aspek perilaku yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan serta kinerja manajer, karena melibatkan berbagai tingkat manajer untuk membuat keputusan anggaran. Keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran dapat meningkatkan komitmen manajer untuk menjalankan anggaran yang sudah disusunnnya. Pengaruh motivasional sudah banyak diteliti yang hasilnya masih berbeda-beda. Hasil yang berbeda terjadi karena faktor yang diteliti adalah perilaku manusia, sedang psikologis masing-masing individu berbeda dan unik, sehingga pengaruh perilaku manusia terhadap kinerja berbeda-beda. Faktor motivasional yang diteliti adalah komitmen individu pada tujuan. Komitmen individu pada tujuan memberi dasar bagi manajer untuk menelaah desain sistem penganggaran perusahaan apakah dapat meningkatkan motivasi karyawan terhadap tujuan anggaran sekaligus tujuan perusahaan. Jadi, penelitian ini dapat digunakan untuk memperkuat hasil penelitian sebelumnya berkenaan dengan pengaruh faktor motivasional terhadap hubungan penganggaran dan kinerja.

Faktor kognitif berkaitan dengan pembagian informasi yang ada dalam organisasi. Apabila manajemen memahami faktor tersebut, maka dalam suatu kondisi yang menuntut setiap pelaku organisasi untuk saling membagi informasi yang dimilikinya, manajemen puncak tahu tindakan apa yang dapat dilakukan untuk memotivasi agar informasi privat yang dimiliki bagian organisasi dapat dibagi keseluruh organisasi. Pengaruh informasi berkaitan dengan faktor kognitif untuk menjelaskan hubungan antara penganggaran partisipatif dan kinerja. Chenhall dan Brownell (1988) dalam Mulyasari (2004) mengemukakan bahwa dalam penganggaran partisipatif dapat memunculkan informasi yang dapat mengurangi *role ambiguity* dan berkontribusi untuk meningkatkan kinerja. Mia (1989) dalam Mulyasari (2004) menemukan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja dimoderasi oleh *job difficulty*. Penelitian tersebut menekankan arti pentingnya informasi sebagai bagian dalam organisasi. Beda penelitian ini adalah memberikan model integratif dengan mencari bukti pengaruh pengaruh sosial (*social effect*), motivasional (*motivational effect*),

dan pengaruh informasional (*informational effect*) serta kepuasan kerja terhadap hubungan antara penganggaran partisipatif dan kinerja.

2. METODE PENELITIAN

Sampel penelitian diambil secara *purposive* dari data Badan Pusat Statistik di Makassar untuk perusahaan jasa dan manufaktur yang ada dalam kawasan industri Makassar. Karena populasi penelitian tidak diketahui jumlahnya, maka sampel penelitian dilakukan dengan mempertimbangkan jumlah data yang diperlukan untuk melakukan analisis penelitian. Pemilihan manajer tingkat menengah untuk perusahaan jasa dan manufaktur dengan pertimbangan bahwa manajer dalam kedua industri tersebut memiliki tugas dan tanggung jawab yang cukup kompleks. Sumber data dan teknik yang akan digunakan dalam pengumpulan data penelitian adalah menggunakan data primer untuk mendapatkan data opini individu melalui kuesioner yang berisi daftar pertanyaan mengenai semua variabel yang diteliti. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan SPSS For Windows. Dalam penelitian ini, menggunakan jenis penelitian deskriptif analitik dengan metode cross sectional, yaitu data diperoleh secara simultan melalui pengisian kuesioner bagi manajer pada perusahaan jasa dan dagang Makassar. Sampel yang dipilih dari populasi penelitian untuk memperoleh data primer dengan cara pengisian kuesioner. Data primer yang diperoleh dan yang diolah dalam penelitian ini adalah melalui survei kuesioner pada manajer perusahaan yang terdaftar di Badan Pusat Statistik Kota Makassar. Kuesioner disebar sebanyak 150 kepada responden dengan tingkat pengembalian responden 73%.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengujian hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 1 Pengujian Hipotesis Penelitian

No	Hipotesis	F	Sig	R-Square	Kesimpulan
1	H1	0,884	0,349	0,008	Tidak Signifikan
2	H2a	4,479	0,037	0,040	Signifikan
3	H2b	5,503	0,023	0,023	Signifikan
4	H3a	3,433	0,067	0,031	Tidak Signifikan
5	H3b	4,160	0,044	0,037	Signifikan
6	H4a	2,727	0,102	0,025	Tidak Signifikan
7	H4b	81,936	0,000	0,434	Signifikan
8	H5a	2,813	0,096	0,026	Tidak Signifikan
9	H5b	104,998	0,000	0,495	Signifikan
10	H6a	2,265	0,135	0,021	Tidak Signifikan
11	H6b	650,104	0,000	0,859	Signifikan

Pengujian hipotesis 1 bertujuan untuk menjawab pertanyaan apakah partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil regresi menunjukkan bahwa besarnya *Adjusted R2* adalah 0,008. Hal ini berarti bahwa hanya 0,8% partisipasi manajer mampu mempengaruhi kinerja manajerial. Sisanya 98,2% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar model. Hasil ini menunjukkan bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran ternyata tidaklah cukup berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil uji signifikansi simultan yang ada dalam tabel 1 menunjukkan nilai F Hitung sebesar 0,884 dengan tingkat signifikansi 0,349. Hal ini berarti bahwa, partisipasi manajer tidak dapat digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial. Dengan demikian, berarti hipotesis 1 tidak didukung oleh data, atau partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pengujian hipotesis 2a bertujuan untuk menjawab pertanyaan apakah keadilan distributif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil regresi menunjukkan bahwa besarnya *Adjusted R2* adalah

0,040. Hal ini berarti bahwa hanya 4% keadilan distributif mampu mempengaruhi kinerja manajerial. Sisanya 96% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar model. Hasil ini menunjukkan bahwa keadilan distributif dalam berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil uji signifikansi simultan yang ada dalam tabel 1 menunjukkan nilai F Hitung sebesar 4,479 dengan tingkat signifikansi 0,037. Hal ini berarti bahwa, keadilan distributif tidak dapat digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial. Dengan demikian, berarti hipotesis 2a didukung oleh data, atau keadilan distributif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pengujian hipotesis 2b bertujuan untuk menjawab pertanyaan apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap keadilan distributif. Hasil regresi menunjukkan bahwa besarnya *Adjusted R2* adalah 0,023. Hal ini berarti bahwa hanya 2,3% partisipasi anggaran mampu mempengaruhi keadilan distributif. Sisanya 97,7% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar model. Hasil ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dalam berpengaruh terhadap keadilan distributif. Hasil uji signifikansi simultan yang ada dalam tabel 1 menunjukkan nilai F Hitung sebesar 5,503 dengan tingkat signifikansi 0,023. Hal ini berarti bahwa, partisipasi anggaran dapat digunakan untuk memprediksi keadilan distributif. Dengan demikian, berarti hipotesis 2b didukung oleh data, atau partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif signifikan terhadap keadilan distributif.

Pengujian hipotesis 3a bertujuan untuk menjawab pertanyaan apakah keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil regresi menunjukkan bahwa besarnya *Adjusted R2* adalah 0,023. Hal ini berarti bahwa hanya 2,3% partisipasi anggaran mampu mempengaruhi keadilan distributif. Sisanya 96,9% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar model. Hasil ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural dalam tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil uji signifikansi simultan yang ada dalam tabel 1 menunjukkan nilai F Hitung sebesar 3,433 dengan tingkat signifikansi 0,067. Hal ini berarti bahwa, keadilan prosedural tidak dapat digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial. Dengan demikian, berarti hipotesis 3a tidak didukung oleh data, atau keadilan prosedural tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pengujian hipotesis 3b bertujuan untuk menjawab pertanyaan apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap keadilan prosedural. Hasil regresi menunjukkan bahwa besarnya *Adjusted R2* adalah 0,037. Hal ini berarti bahwa hanya 3,7% partisipasi anggaran mampu mempengaruhi keadilan prosedural. Sisanya 96,3% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar model. Hasil ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dalam berpengaruh terhadap keadilan prosedural. Hasil uji signifikansi simultan yang ada dalam tabel 1 menunjukkan nilai F Hitung sebesar 4,160 dengan tingkat signifikansi 0,044. Hal ini berarti bahwa, partisipasi anggaran dapat digunakan untuk memprediksi keadilan prosedural. Dengan demikian, berarti hipotesis 3b didukung oleh data, atau partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif signifikan terhadap keadilan prosedural.

Pengujian hipotesis 4a bertujuan untuk menjawab pertanyaan apakah komitmen pada tujuan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil regresi menunjukkan bahwa besarnya *Adjusted R2* adalah 0,025. Hal ini berarti bahwa hanya 2,5% komitmen pada tujuan mampu mempengaruhi kinerja manajerial. Sisanya 97,5% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar model. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen pada tujuan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil uji signifikansi simultan yang ada dalam tabel 1 menunjukkan nilai F Hitung sebesar 2,727 dengan tingkat signifikansi 0,102. Hal ini berarti bahwa, komitmen pada tujuan tidak dapat digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial. Dengan demikian, berarti hipotesis 4a tidak didukung oleh data, atau komitmen pada tujuan tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pengujian hipotesis 4b bertujuan untuk menjawab pertanyaan apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen pada tujuan. Hasil regresi menunjukkan bahwa besarnya *Adjusted R2* adalah 0,434. Hal ini berarti bahwa hanya 43% partisipasi anggaran mampu mempengaruhi komitmen pada tujuan. Sisanya 57% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar model. Hasil ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap komitmen pada tujuan. Hasil uji signifikansi simultan yang ada dalam tabel 1 menunjukkan nilai F Hitung sebesar 81,936 dengan tingkat signifikansi 0,000. Hal ini berarti bahwa, partisipasi anggaran dapat digunakan untuk memprediksi komitmen pada tujuan. Dengan demikian, berarti hipotesis 4b didukung oleh data, atau partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen pada tujuan.

Pengujian hipotesis 5a bertujuan untuk menjawab pertanyaan apakah *Job Relevant Information* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil regresi menunjukkan bahwa besarnya *Adjusted R2* adalah 0,026. Hal ini berarti bahwa hanya 2,6% *Job Relevant Information* mampu

mempengaruhi kinerja manajerial. Sisanya 97,4% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar model. Hasil ini menunjukkan bahwa *Job Relevant Information* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil uji signifikansi simultan yang ada dalam tabel 1 menunjukkan nilai F Hitung sebesar 2,813 dengan tingkat signifikansi 0,096. Hal ini berarti bahwa, *Job Relevant Information* tidak dapat digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial. Dengan demikian, berarti hipotesis 4a tidak didukung oleh data, atau *Job Relevant Information* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pengujian hipotesis 5b bertujuan untuk menjawab pertanyaan apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap *Job Relevant Information*. Hasil regresi menunjukkan bahwa besarnya *Adjusted R2* adalah 0,495. Hal ini berarti bahwa hanya 49,5% partisipasi anggaran mampu mempengaruhi *Job Relevant Information*. Sisanya 50,5% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar model. Hasil ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *Job Relevant Information*. Hasil uji signifikansi simultan yang ada dalam tabel 1 menunjukkan nilai F Hitung sebesar 104,998 dengan tingkat signifikansi 0,000. Hal ini berarti bahwa, partisipasi anggaran dapat digunakan untuk memprediksi *Job Relevant Information*. Dengan demikian, berarti hipotesis 4b didukung oleh data, atau partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap *Job Relevant Information*.

Pengujian hipotesis 6a bertujuan untuk menjawab pertanyaan apakah kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil regresi menunjukkan bahwa besarnya *Adjusted R2* adalah 0,021. Hal ini berarti bahwa hanya 2,1% kepuasan kerja mampu mempengaruhi kinerja manajerial. Sisanya 98,9% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar model. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil uji signifikansi simultan yang ada dalam tabel 1 menunjukkan nilai F Hitung sebesar 2,265 dengan tingkat signifikansi 0,135. Hal ini berarti bahwa, kepuasan kerja tidak dapat digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial. Dengan demikian, berarti hipotesis 6a tidak didukung oleh data, atau kepuasan kerja tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pengujian hipotesis 6b bertujuan untuk menjawab pertanyaan apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil regresi menunjukkan bahwa besarnya *Adjusted R2* adalah 0,859. Hal ini berarti bahwa hanya 85,9% partisipasi anggaran mampu mempengaruhi komitmen pada tujuan. Sisanya 14,1% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar model. Hasil ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil uji signifikansi simultan yang ada dalam tabel 1 menunjukkan nilai F Hitung sebesar 650,104 dengan tingkat signifikansi 0,000. Hal ini berarti bahwa, partisipasi anggaran dapat digunakan untuk memprediksi kepuasan kerja. Dengan demikian, berarti hipotesis 6b didukung oleh data, atau partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Partisipasi anggaran juga mampu mempengaruhi secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penyusunan anggaran partisipasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial namun memiliki pengaruh signifikan terhadap JRI sebab partisipasi memberi kesempatan untuk mempengaruhi anggaran sebelum disahkan. Ketika mempersiapkan anggaran secara partisipasi, manajer secara umum memberi peran aktif. Manajer terlibat dalam pertimbangan dan mengevaluasi alternatif tujuan anggaran. Konsekuensinya, penganggaran partisipatif menciptakan suatu lingkungan yang mendorong perolehan dan penggunaan *job-relevant information*. Jadi penganggaran partisipatif menumbuhkan motivasi dalam diri manajer untuk memperoleh dan menggunakan informasi yang terbaik untuk digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan anggaran, sehingga manajer mempertimbangkan tindakan-tindakan yang akan dilakukannya. Menurut Wexley dan Yulk, kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan sehingga seseorang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya maka akan bekerja produktif (Ali,2007 dalam Sutrisna,2008). Kepuasan kerja merupakan sikap secara umum dan tingkat perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya (Robbins, 2003 dalam Ali,2007).

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil analisis regresi penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi komitmen pada tujuan serta keadilan distributif. Partisipasi anggaran juga mampu mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap *Job Relevant Information (JRI)*. Selain itu partisipasi anggaran juga mampu mempengaruhi secara signifikan kepuasan kerja dan komitmen kerja. Saran bagi penelitian dimasa yang akan datang, agar variabel yang digunakan dilihat berdasarkan sudut pandang keperilaku.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Kuncoro, C., 2007, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir PNS terhadap Kepuasan Kerja Aparatur di DIY*, Tesis, UGM
- Bartol, Kathryn M., Durham, Cathy C., Poon, June M.L., 2001, "Influence of Performance Rating Segmentation on Motivation and Fairness Perceptions", *Journal of Applied Psychologies*, 86, hal. 1106-1119
- Brown, Clifton E., dan Solomon, Ira, 1987, "Effects of Outcome Information on Evaluations of Managerial Decisions", *The Accounting review*, 564-577
- Brownell and McInnes 1986. *Budgetary Participation, Motivation and Managerial Performance*, *The Accounting Review*, Vol. LXI no.4, pp 587-600
- Brownell, P 1982, *A field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control*, *The Accounting Review*, Vol LVII No.4, Oct, pp 844-860
- Brownell, P. 1981. *Participation in Budgeting, Locus of Control and Organization Effectiveness*, *The Accounting Review*, Vol LVI No.4 , Oct , pp 844-860
- Brownell, Peter, 1981, "Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness", *The Accounting Review*, 844-770
- Faturochman, 2002, " *Keadilan Perspektif Psikologi*", Unit Penerbitan Fakultas Psikologi dan Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Folger, Robert dan Skarlicki, Daniel P., 1999, "Unfairness and Resistance to Change: Hardship as Mistreatment", *Journal of Organizational Change Management*, 12 (1), hal. 35-50
- Frucot V and Shearon W.T, 1991. *Budgetary participation, locus of control, and Mexican managerial performance and job satisfaction*, *The Accounting Review*, Januari pp.80-89
- Gilliland, Stephen W., 1993, "The Perceived Fairness of Selection System: An Organizational Perspective", 18 (4), hal. 694-634
- Gordon and Narayan., 1984. *Management Accounting Systems, Perceived Enviromental Uncertainty and Organization Structure: An Empirical Investigation, Accounting, Organization and Society*, Vol. 9 No.4, pp 33-37
- Govindarajan,V,. 1986. *Impact of Participation in Budgetary Process on Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives*, Fall pp 496-516
- Gul, Fa, Tsui, J.S , Fong, S. C.C and Kwok, HYL, 1995. *Desentralization as a Moderating Factor in the Budgetary Participation-Performance Relationship: Some Hongkong Evidance*, *Accounting and Business Research*, Vol.25 no. 98 pp 107-113
- Hair (Jr), J., R. Anderson, R. Tatham and B. Black 1995. *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall: New York.
- Hair, Joseph E., Anderson, Rolph E., Tatham, Ronald L., Black, William C., 1995, "Multivariate Data Analysis", Prentice-Hall International Inc.
- Hollenbeck, John R., Williams, Charles R., dan Klein, Howard J., 1989, "An Empirical Examination of the Antecedents of Commitment to Difficult Goals", *Journal of Applied Psychology*, 18-23
- Indriantoro, Nur,. 1993. *The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Lucos of Control and Cultural Dimension as Moderating Variables*, University of Kentucky, Disertation, Publication no.18.
- Kanodia, Chandra, 1993, "Participative Budgets as Coordination and Motivational Devices", *Journal of Accounting Research*, Autumn, 31 (2), hal. 172-189.
- Kasiyanto, 2002. *Pengaruh Partisipasi Pejabat Struktural dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Pemda dengan Dimensi Desentralisasi Struktur Organisasi*. Tesis S2, UGM
- Kenis, I. 1979. *Effects of Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitude and Performance*, *Accounting Review* Oct pp 707-721
- Kenis, Izzettin, 1979, "Effect of Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes and Performance", *The Accounting Review*, 14 (4), hal. 707-721
- Ketchand, Alice A., dan Strawser, Jerry A., 2001, "Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research", *Behavioral Research in Accounting*, 13, hal. 221-251

- Korsgaard M. Audrey, Schweiger, David M. dan Sapienza, Harry J., 1995, "Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice", *Academy of Management Journal*, 38 (1), hal. 60-84
- Kotter, JP & Heskett, JL, 1992. *Corporate Culture and Performance*, New York
- Kren, L., dan W.M. Liao, 1992, "Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environment Volatility", *The Accounting Review*, hal. 511-526
- Lau, Chong M., Low, Liang C., dan Eggleton, Ian R., 1995, "The Impact of Reliance on Accounting Performance Measures on Job-Related Tension and Managerial Performance: Additional Evidence", *Accounting, Organization and Society*, 20 (5), hal. 359-381
- Locke, Edwin A., Shaw, Karyll N., Saari, Lise M., dan Latham, Gary P., 1981, "Goal Setting and Task Performance: 1969-1980", *Psychological Bulletin*, 125-152
- Mahoney, T.A, T.H. Jerdee dan S.J. Carroll, 1963, *Development of Managerial Performance: A Research Approach*, Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co.
- Merchant, K.A., 1981, "The Design of The Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance", *The Accounting Review*, hal. 813-829
- Milani, K, 1975. Relationship of Partisipan in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude: A field study, *The Accounting Review*, April, pp 274-284
- Mulyasari, Windu, 2004. Pengaruh Keadilan Persepsian, Komitmen Pada Tujuan, Dan *Job-Relevant Information* Terhadap Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif Dan Kinerja Manajer, Tesis S2, UGM.
- Murray, D. 1988. The Performance Effects of Participative Budgeting: An Integration of Intervening and Moderating Variables, *Behavior Research in Accounting*, Vol. 2 pp. 104-123.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1999). The organization of the Future: Strategic Imperatives and Core Competencies for the 21st Century. *Organizational Dynamics*, Vol.28, 45-60.
- Nazaruddin, Ietje. 1998. Pengaruh Desentralisasi dan Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia (JRAI)*, Vol. 1, No. 2, hal 141-162.
- Nurata, I Wayan., 2006. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai moderating
- Otley, David dan Pollanen, Raili M., 2000, "Budgetary Criteria in Performance Evaluation: A Critical Appraisal Using New Evidence", *Accounting, Organization and Society*, 25, hal. 483-496
- _____, 1978, "Budget Use and Managerial Performance", *Journal Accounting Research*, 16, hal. 122-149.