

**PENGARUH PENDEKATAN PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA V
(PERSERO) PEKANBARU**

Hasri Tania Putri

Dibawah bimbingan : **Makhdalena** dan **RM Riadi**

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan – Universitas Riau

Jl. Bina Widya KM 12,5 Pekanbaru

Unri.ac.id

Abstract

The objectives of this research is empirically analyze the effect of budgeting participation approach to managerial performance (empirical studies on PT. Perkebunan Nusantara V in Pekanbaru). To reach the research target, henced data used primary data, that is data questionnaires from 58 managers PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. The sampling method is full sampling. The method which is used in transform ordinal data to interval data with MSI (Method of Succesive Interval). The method to analyze of data used simple linear regression analysis.The research concludes that budgeting participation approach has effects for managerial performance.

Keywords : *budgetary, participation budgeting approach, and managerial performance*

A. PENDAHULUAN

Seiring dengan banyaknya berdiri perusahaan-perusahaan di Indonesia dewasa ini, maka semakin ketat pula persaingan bisnis yang terjadi antara perusahaan satu dengan perusahaan lainnya. Agar setiap perusahaan itu mampu berkompetisi dalam persaingan bisnis yang sehat, tentunya setiap perusahaan dituntut mampu merencanakan seluruh aktivitas perusahaannya dengan seoptimal mungkin, karena dengan perencanaan yang matang dan optimal tujuan perusahaan akan tercapai dengan baik. Menurut Hafiz (2007) agar dapat bersaing perusahaan harus melaksanakan fungsi-fungsi dalam manajemen, terutama fungsi perencanaan. Realisasi atas pelaksanaan fungsi perencanaan ini adalah dengan membuat anggaran

perusahaan. Menurut Yunita dan Sabaruddinsah (2011) anggaran merupakan alat manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam kegiatan perusahaan.

Menurut Dharmanegara (2010:2), “anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Menurut Hansen dan Mowen (2004:354), “anggaran adalah suatu rencana kuantitatif dalam bentuk moneter dan nonmoneter yang digunakan untuk menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan dalam satuan operasi”.

Proses penyusunan anggaran disebut dengan penganggaran. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:86) “Terdapat tiga pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran, yaitu *top-down* (pendekatan dari atas ke bawah), *bottom up* (pendekatan dari bawah ke atas) dan pendekatan lain yang merupakan gabungan dari kedua pendekatan tersebut, yaitu pendekatan partisipasi”. “Salah satu jenis pendekatan yang paling efektif yang digunakan perusahaan dalam penyusunan anggaran yaitu *participative budgeting* yang menekankan pada partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran” (Yunita dan Sabaruddinsah, 2011). Anggaran partisipatif sering juga disebut dengan partisipasi anggaran. Di dalam partisipasi anggaran, penyiapan anggaran didelegasikan pada akuntan, namun masing-masing kepala bagian/manajer yang ada di perusahaan memberikan kontribusi tentang apa-apa yang mereka butuhkan di bidang mereka masing-masing. Dengan kata lain, seluruh tingkatan manajemen di dalam perusahaan baik itu manajemen tingkat atas, manajemen tingkat menengah maupun manajemen tingkat bawah ikut andil dalam menyusun dan mengembangkan anggaran perusahaan.

Penyusunan anggaran merupakan salah satu bentuk dari kinerja manajerial seorang manajer di dalam kegiatan perencanaan perusahaan. Efektif dan efisiennya seorang manajer menyusun anggaran dibidangnya masing-masing akan berimbas kepada kesuksesan tujuan perusahaan. Dengan kata lain, salah satu ukuran dari kinerja manajerial adalah dengan menyusun anggaran. Artinya semakin baik seorang manajer itu menyusun anggarannya, maka semakin baik pula kinerja manajerialnya.

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang telah dicapai perusahaan dari proses berkesinambungan yang melibatkan sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kinerja manajerial adalah ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Stoner, 1992 dalam Fadly, 2010). Menurut Govindarajan (1986) kinerja manajerial adalah kemampuan sejauh manajemen dalam melaksanakan tanggung jawabnya terhadap kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, pengembangan personel, pencapaian anggaran, pengurangan biaya (peningkatan pendapatan). Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial mengukur seberapa besar hasil yang dicapai manajer dibandingkan dengan hasil yang diharapkan dan rencana-rencana yang telah dianggarkan.

Banyak penelitian di bidang akuntansi manajemen yang menaruh perhatian pada masalah partisipasi anggaran ini. Hasil penelitiannya berbeda-beda. Penelitian terbaru mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial ini dilakukan oleh Nuraini dan Rosyati (2012); Yunita dan Sabaruddinsah (2011); Putra (2009); Hafiz (2007); dan Puspaningsih (2002) menunjukkan adanya hubungan positif antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Namun hasil penelitian yang berbeda dihasilkan oleh Nugrahani (2009) dan Riyanto (1996). Hasil penelitian tersebut menunjukkan hubungan yang tidak signifikan diantara kedua variabel tersebut. Nugrahani (2009) menemukan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif dengan kinerja manajerial. Artinya, tingginya partisipasi anggaran tidak akan meningkatkan kinerja manajerial. Hasil yang serupa juga dikemukakan oleh Riyanto (1996). Dari hasil pengujian yang saling bertentangan tersebut, peneliti sangat tertarik untuk membuktikan pengaruh pendekatan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Pekanbaru adalah salah satu objek penelitian yang menarik bagi penulis untuk meneliti masalah partisipasi anggaran ini. PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Pekanbaru merupakan perusahaan BUMN perkebunan yang mana proses penyusunan anggarannya menggunakan pendekatan partisipasi anggaran. Untuk itu, peneliti sangat tertarik melakukan penelitian di perusahaan ini. Peneliti ingin membuktikan apakah pendekatan partisipasi anggaran yang diterapkan di PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Pekanbaru berpengaruh terhadap kinerja manajerial para manajer yang menjabat didalamnya.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian kembali (replikasi) mengenai hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, dengan judul sebagai berikut :

“Pengaruh Pendekatan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Pekanbaru”

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Pekanbaru yang beralamat di Jl. Rambutan No. 43 Pekanbaru Riau. Penelitian ini dilakukan sejak bulan april 2013 hingga juni 2013.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer diperusahaan, baik manajer atas, menengah maupun manajer bawah. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 58 orang manajer yang bekerja pada posisi dan jenjang yang berbeda-beda. Mereka berada pada posisi : (1) Manajer keuangan, (2) Manajer produksi, (3) Manajer pemasaran, (4) Manajer SDM/Umum, (5) Kepala divisi, (6) Manajer-manajer operasional kebun dan PKS. Dalam menentukan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik sampel penuh yang mana semua populasi dijadikan sampel penelitian.

Jenis data dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data kualitatif yang terdiri atas data primer. Data primer pada penelitian ini berasal dari hasil kuesioner yang telah diisi oleh manajer setiap departemen pada perusahaan. Instrumen dalam kuesioner partisipasi anggaran diambil dari penelitian Milani (1975). Sedangkan untuk kuesioner kinerja manajerial diambil dari penelitian Mahoney *et.al* (1963).

Tabel 3 : Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Indikator	Nomor Angket
Partisipasi Anggaran (X)	a. Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para manajer	1
	b. Alasan-alasan pihak manajer saat merevisi anggaran	2
	c. Keinginan memberikan partisipasi tanpa diminta	3
	d. Sejauh mana manajer berpengaruh terhadap anggaran akhir	4
	e. Kepentingan manajer dalam memberikan partisipasinya terhadap anggaran	5
	f. Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran sedang disusun	6
Kinerja Manajerial (Y)	a. Perencanaan	1
	b. Investigasi	2
	c. Pengkoordinasian	3
	d. Evaluasi	4
	e. Pengawasan	5
	f. Pemilihan staff	6
	g. Negosiasi	7
	h. Perwakilan	8
	i. Kinerja secara keseluruhan	9

Analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang didapat dari pengisian kuesioner yang telah dilakukan oleh responden dalam penelitian ini. Analisis dalam penelitian ini sangat penting dilakukan karena melalui analisis data ini akan didapat manfaatnya terutama dalam pemecahan masalah dan mencapai tujuan akhir penelitian. Setelah data yang diperlukan terkumpul selanjutnya data tersebut diolah.

Untuk mengukur Partisipasi Anggaran dalam penelitian ini menggunakan tabel distribusi frekuensi dengan interval sebagai berikut :

$$I = \frac{\text{skor maksimal} - \text{skor minimal}}{7} \quad I = \frac{7 - 6 - 1(6)}{7} = 5,14 = 5$$

Tabel 1: Klasifikasi Variabel Partisipasi Anggaran

No	Klasifikasi	Kategori
1.	42 – 47	Sangat tinggi
2.	36 – 41	Tinggi
3.	30 – 35	Diatas rata-rata
4.	24 – 29	Rata-rata
5.	18 – 23	Dibawah rata-rata
6.	12 – 17	Rendah
7.	6 – 11	Sangat rendah

Sedangkan untuk mengukur kinerja manajerial dapat menggunakan tabel distribusi frekuensi sebagai berikut :

$$I = \frac{\text{skor maksimal} - \text{skor minimal}}{7} \quad I = \frac{7 - 9 - 1(9)}{7} = 7,71 = 8$$

Tabel 2 : Klasifikasi Variabel Kinerja Manajerial

No	Klasifikasi	Kategori
1	63 – 71	Sangat tinggi
2	54 – 62	Tinggi
3	45 – 53	Diatas rata-rata
4	36 – 44	Rata-rata
5	27 – 35	Dibawah rata-rata
6	18 – 26	Rendah
7	9 – 17	Sangat rendah

Untuk mengetahui seberapa besar persentase jawaban dari responden, penulis menggunakan *analisis regresi linear sederhana*. Yaitu salah satu teknik mencari korelasi antara dua variabel. Dalam penelitian ini variabel “X” adalah Partisipasi Anggaran sedangkan variabel “Y” adalah Kinerja Manajerial. Data yang ingin diolah dicari dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + bX$$

Keterangan :

Y = Kinerja Manajerial

a = Konstanta

X = Partisipasi Anggaran

b = Koefisien regresi

Dalam menganalisis data, digunakan Program SPSS (Statistical Product and Service Solution) versi 17. Selanjutnya sebelum melakukan uji regresi linear

sederhana, dilakukan dahulu transformasi data ordinal menjadi interval. Menurut Kuncoro (2007) transformasi data interval bertujuan untuk memenuhi sebagian dari syarat analisis parametric, dimana data setidaknya harus berskala interval. Teknik transformasi dilakukan dengan menggunakan program MSI (*Method of Succesive Interval*). Setelah data berskala interval selanjutnya dilakukan pengolahan data menggunakan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) Versi 17.0.

C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Identitas Responden

Responden yang telah diambil datanya dalam penelitian ini adalah seluruh manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran pada PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Pekanbaru yang berjumlah 58 orang.

Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut :

Tabel 5.1 Identitas responden berdasarkan jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Laki-laki	58	100
2	Perempuan	-	-
Jumlah		58	100

Sumber : Data Olahan Kuesioner

Dari tabel 5.1 menunjukkan bahwa seluruh manajer yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah laki-laki.

Identitas Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan Terakhir

Pada Tabel 5.2 dibawah ini, dapat dijelaskan bahwa jenjang pendidikan terakhir para manajer 13,8 % adalah Magister (S2) dan 86,2 % adalah Sarjana (S1).

Tabel 5.2 Identitas responden berdasarkan jenjang pendidikan terakhir

No	Kriteria pendidikan	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Doktor (S3)	-	-
2	Magister (S2)	8	13,8
3	Sarjana (S1)	50	86,2
4	Diploma DIII (D3)	-	-
Jumlah		58	100

Sumber : Data Olahan Kuesioner

Identitas Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

Identitas responden berdasarkan latar belakang pendidikannya dijelaskan pada tabel dibawah ini :

Tabel 5.3 Identitas responden berdasarkan latar belakang pendidikan

No	Latar belakang pendidikan	Jumlah responden	Persentase (%)
1.	Pertanian	30	51,7
2.	Teknik	13	22,4
3.	Kedokteran	3	5,2
4.	Akuntansi	2	3,4
5.	Manajemen	4	6,9
6.	Ekonomi	3	5,2
7.	Sospol	1	1,7
8.	Hukum	1	1,7
9.	IT	1	1,7
Jumlah		58	100

Sumber : Data Olahan Kuesioner

Dari Tabel 5.3 diatas menjelaskan bahwa latar belakang pendidikan para manajer sebagian besar adalah pertanian. Hal ini sesuai dengan jenis perusahaan yaitu perusahaan yang bergerak dibidang perkebunan.

Uji Persyaratan Analisis

Uji Normalitas

Berdasarkan tabel dibawah diketahui bahwa nilai *asympt.sig.two tailed* untuk variabel Pendekatan Partisipasi Anggaran sebesar $0,465 > 0,05$ dan nilai *asympt.sig.two tailed* untuk variabel kinerja manajerial sebesar $0,262 > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini berdistribusi normal dan dapat dilakukan uji regresi.

Tabel Hasil Uji Normalitas Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	PENDEKATANPARTISIPASIANPANGGARAN	KINERJAMANAJERIAL
N	58	58
Normal Parameters ^{a, b} Mean	18.70	29.59
Std. Deviation	3.746	6.046
Most Extreme Differences		
Absolute	.112	.132
Positive	.062	.132
Negative	-.112	-.087
Kolmogorov-Smirnov Z	.850	1.008
Asymp. Sig. (2-tailed)	.465	.262

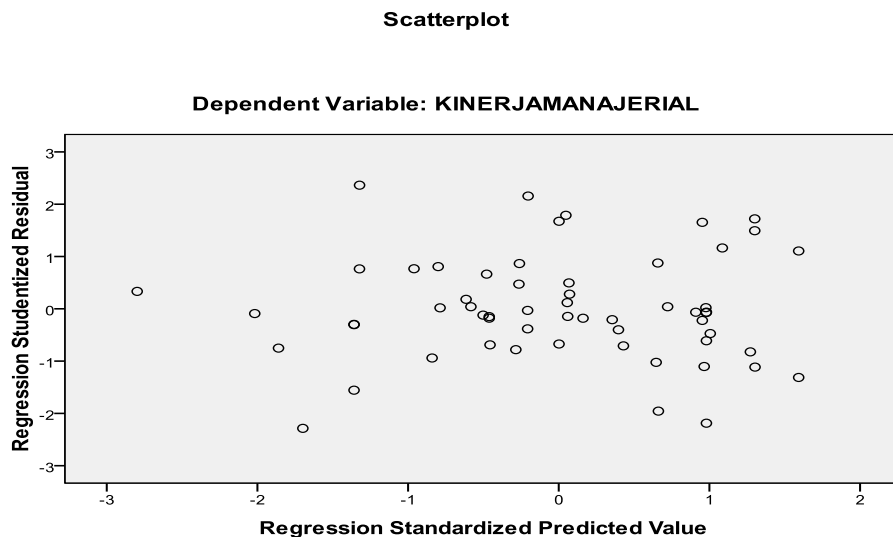
a. Test distribution is Normal.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas mempunyai tujuan untuk mengetahui apakah suatu model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual pengamatan ke pengamatan lain. Heteroskedastisitas dapat dilihat dari grafik scatterplot, jika hasilnya membentuk pola tertentu maka dapat dikatakan heteroskedastisitas. Sedangkan hasilnya tidak membentuk pola tertentu atau menyebar maka tidak heteroskedastisitas.

Berdasarkan gambar dibawah ini dapat diketahui bahwa titik-titik menyebar secara acak baik diatas angka nol atau dibagian bawah angka nol dari sumbu Y. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dan dapat dilanjutkan uji regresi.

Gambar 5.21 Hasil Uji Heteroskedastisitas



Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah data yang kita miliki sesuai dengan garis linear atau tidak atau apakah hubungan antar variabel yang hendak dianalisis mengikuti garis lurus atau tidak. Setiap peningkatan atau penurunan kuantitas disalah satu variabel akan diikuti secara linear oleh peningkatan atau penurunan kuantitas variabel lainnya. Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh hasil sebagai berikut :

Berdasarkan tabel dibawah dapat diketahui bahwa sig. dari deviation from linearity adalah 0,598 yang artinya bahwa nilai 0,598 lebih besar dari 0,05 ($0,598 > 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah linear.

Tabel 5.22 Hasil Uji Linearitas Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

ANOVA Table

			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
KINERJAMANAJERIAL	Between Groups	(Combined)	1752.745	47	37.292	1.128	.448
AL *		Linearity	334.517	1	334.517	10.120	.010
PENDEKATANPARTISIPASIANGGARAN		Deviation from Linearity	1418.228	46	30.831	.933	.598
	Within Groups		330.541	10	33.054		
	Total		2083.286	57			

Uji Hipotesis Penelitian

Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi linear sederhana adalah suatu analisis yang digunakan untuk mengukur pengaruh variabel bebas (partisipasi anggaran) terhadap variabel terikat (kinerja manajerial). Berdasarkan perhitungan diperoleh data sebagai berikut :

Tabel Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana Pengaruh Pendekatan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	17.492	3.767		4.644	.000
PENDEKATANPARTISIPASIANGGARAN	.647	.198	.401	3.273	.002

a. Dependent Variable: KINERJAMANAJERIAL

Dari hasil perhitungan diatas diperoleh persamaan regresi linear sederhana seperti dibawah ini :

$$Y = 17,492 + 0,647 X$$

Persamaan koefisien regresi diatas mempunyai arti sebagai berikut :

- a. Nilai konstanta ($a = 17,492$) pada persamaan $Y = 17,492 + 0,647 X$ menunjukkan bahwa apabila nilai pendekatan partisipasi anggaran tidak ada, ($X = 0$), maka nilai kinerja manajerial (Y) adalah sebesar 17,492
- b. Nilai koefisien pendekatan partisipasi anggaran ($b = 0,647$) menunjukkan bahwa apabila terjadi peningkatan pada pendekatan partisipasi anggaran (X) sebesar 1 satuan, maka akan mengakibatkan kinerja manajerial meningkat sebesar 0,647

Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis koefisien determinasi dilakukan dengan tujuan untuk melihat seberapa besar sumbangan variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil pengolahan data koefisien determinasi (R^2) dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.401 ^a	.161	.146	5.588

a. Predictors: (Constant), PENDEKATANPARTISIPASIANGGARAN

b. Dependent Variable: KINERJAMANAJERIAL

D. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis pengaruh pendekatan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT.Perkebunan Nusantara V (Persero) Pekanbaru yang telah dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Dari hasil uji determinasi diperoleh nilai $R^2 = 0,161$. Angka ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel partisipasi anggaran dalam menjelaskan atau memberikan sebagian besar informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel kinerja manajerial yang dapat dijelaskan oleh persamaan regresi sebesar 16,1 %, sedangkan sisanya yaitu 83,9 % dijelaskan oleh variabel lain diluar persamaan model, seperti gaya kepemimpinan, strategi bisnis, komitmen organisasi, penggunaan teknologi informasi dan lain sebagainya.
2. Nilai koefisien determinasi sebesar 16,1 % dikatakan kecil karena kurang dari 50 % . Artinya pengaruh pendekatan partisipasi anggaran yang dipakai dalam

menyusun anggaran berpengaruh namun tidak berpengaruh kuat terhadap kinerja manajerial.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka penulis dapat memberikan saran-saran yang diharapkan dapat memberi manfaat yaitu sebagai berikut :

1. Bagi para peneliti selanjutnya, diharapkan penelitian mendatang lebih memperluas variabel penelitian yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti gaya kepemimpinan, strategi bisnis, teknologi informasi dan lain sebagainya.
2. Bagi pihak manajemen PT. Perkebunan Nusantara V (Persero), dengan adanya penelitian ini diharapkan agar pihak manajemen melaksanakan pendekatan partisipasi anggaran lebih optimal lagi.

E. DAFTAR PUSTAKA

Agus Ahyari. 1996. *Anggaran Perusahaan Pendekatan Kuantitatif*. BPF, Yogyakarta.

Anthony, R., Vijay Govindarajan, 2005. *Management Control System*. Jilid I, Terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan Krista. Salemba Empat, Jakarta

Adek Latifa Nuraini dan Rosyati. 2012. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial : Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian Tugas, Ketidaktentuan Lingkungan Dan Strategi Bisnis Sebagai Variabel Moderasi*. Conference in Business, Accounting and Management (CBAM). Vol. 1 No.1 December 2012.

David, Fred R. 2011. *Manajemen Strategis*. Salemba Empat, Jakarta.

Daft, Richard L. 2002. *Manajemen Edisi Kelima*. Erlangga, Jakarta.

Diana Rahmawati. 2001. *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Tidak dipublikasikan

Eka Nur Yunita dan Sabaruddinsah. 2011. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Manajerial*. Tidak dipublikasikan

- Edy Sukarno. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Frisilia Wihafina Hafiz. 2007. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Cakra Compact Aluminium Industries*. Tidak dipublikasikan
- Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri. 2003. *Anggaran Perusahaan I Edisi 2003/2004*. BPF, Yogyakarta.
- Hansen, D.R, Mowen, M. 1999. *Akuntansi Manajemen Jilid I*. Salemba Empat, Jakarta.
- _____. 2005. *Akuntansi Manajemen Buku II Edisi 7*. Salemba Empat, Jakarta.
- Ida Bagus Agung Dharmanegara. 2010. *Penganggaran Perusahaan Teori dan Aplikasi*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- James Raynold Gandasuli. 2009. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap kinerja Manajerial : Pengetahuan tentang Manajemen Biaya sebagai Variabel Pemoderasi*. Kajian Akuntansi Vol.1 No.2, (2009) 84-99
- Kusnasriyanti Yusfaningrum Dan Imam Ghozali. 2005. *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran Dan JobRelevant Information (JRI) Sebagai Variabel Intervening*. Simposium Nasional Akuntansi VIII.
- Maiga, Adam S. and Jacobs, Fred A. 2007. *The Relationship Between Budgeting Participation and Manajerial Performance : The Role Of Trust and Budget Goal Commitment*. The Southern Bussiness & Economic Jurnal, 30, (2007) 3 & 4.
- Mardiasmo, 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- M. Nafarin. 2009. *Penganggaran Perusahaan Edisi III*. Salemba Empat, Jakarta.
- Mudrajad Kuncoro. 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Erlangga, Jakarta.

- Niswonger, dkk. 2000. *Prinsip-prinsip Akuntansi Edisi 19*. Erlangga, Jakarta.
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2007. *Rumus dan Data dalam Analisis Statistika*. Alfabeta, Bandung.
- Stefani Lily Indarto dan Stephana Diah Ayu. 2011. *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan Melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, Dan Job Relevant Information (JRI)*. Seri Kajian Ilmiah, Vol. 14 No.1 Januari 2011.
- Tri Siwi Nugrahani. 2009. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Self Efficacy terhadap Kinerja Manajerial*. Tidak dipublikasikan
- Yahdi Putra. 2009. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Aspek Keperilakuan dan Budaya Organisasional sebagai Variabel Moderating*. Tidak dipublikasikan
- Yunita. 2005. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial : Komitmen Organisasi dan Kecukupan Anggaran sebagai Variabel Kontijen*. Tidak dipublikasikan