



VOLUME 19 NO 2 JULI 2017

JURNAL EKONOMI & BISNIS DHARMA ANDALAS

MOTIVASI, KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI PEMODERASI PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Empiris pada Pemerintah Kota Padang)

Tun Huseno

Program Studi Keuangan Daerah Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN)

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine and analyze the influence of participation in budgeting on managerial performance with work motivation, job satisfaction, and organizational culture as moderating variables. The focus of this study was organized by the regional apparatus (OPD) of Padang City Government of West Sumatra Province. Data were collected by survey method using questionnaire. Sampling through purposive sampling ie echelon III and IV officials directly involved in the preparation of the budget on 6 organizations of regional devices (OPD) Padang City Government. Of the 105 questionnaires distributed, the return and feasible to be analyzed were 75 questionnaires. This research uses the Variance Partial Least Square (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) method. The result of the research shows that the participation of budgeting with managerial performance has a positive and significant correlation, work motivation moderate the relationship of budgetary participation with managerial performance, job satisfaction does not moderate the relationship of budgetary participation with managerial performance, and organizational culture does not moderate the relationship of budgetary participation with Managerial performance.

Keywords: *Budgetary Participation, Work Motivation, Job Satisfaction, Managerial Performance*

PENDAHULUAN

Partisipasi penyusunan anggaran pada prinsipnya merupakan proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Disini partisipasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerjasama dari berbagai pihak, baik bawahan maupun manajer level atas (French *et al*, 1960

dalam Krisler Bonardi Omposunggu dan Icku Rangga Bawono, 2006). Partisipasi penyusunan anggaran merupakan sebuah pendekatan manajerial yang umumnya dapat meningkatkan kinerja manajerial. Brownell dan McInnes, (1986 : Dunk, 1990) dalam Wahyudin Nor (2007) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran lebih memungkinkan para manajer (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan pimpinan mereka mengenai

kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai. Pimpinan yang memperkenankan bawahannya untuk turut terlibat dalam pengambilan keputusan menyangkut pekerjaannya umumnya akan meningkatkan kepuasan kerja bawahannya. Kepuasan kerja di sini merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Disisi lain, anggaran mempunyai fungsi sebagai pedoman untuk memotivasi kinerja individual para manajer (Shields dan Shields, 1998). Disamping itu, anggaran menjadi alat untuk memotivasi kinerja anggota organisasi (Chong *et al*, 2002), alat koordinasi dan komunikasi antara atasan dengan bawahan (Kenis, 1970). Dengan dimilikinya motivasi yang cukup tinggi diharapkan para manajer mempunyai keseriusan yang cukup tinggi ketika berpartisipasi dalam menentukan target anggaran. Selanjutnya variabel lain yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajer adalah budaya organisasi.

Penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial masih menunjukkan hasil yang bertentangan. Beberapa peneliti menunjukkan bukti bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai efek positif yang kuat terhadap kinerja manajerial (Argyris, 1952) dan Penelitian lain juga melaporkan bahwa hubungan tersebut positif (Brownell, 1982; Brownell dan Mohines, 1986) Penelitian yang menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja secara tidak signifikan adalah penelitian yang dilakukan oleh Cherrington dan Cherrington (1973); Milani (1975); dan Kenis (1979). Sementara Govindarajan (1986) menyatakan bahwa kemungkinan belum adanya kesatuan hasil penelitian anggaran disebabkan karena hubungan antara partisipasi anggaran terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja karyawan adalah tergantung pada faktor

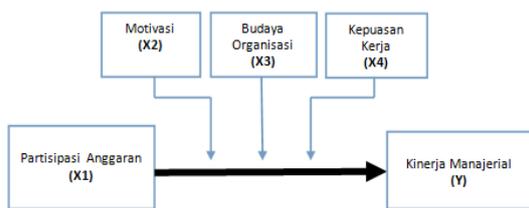
kondisional, dimana faktor-faktor tersebut disebut juga sebagai variabel kontinjensi. Prestasi kerja merupakan faktor yang dapat memperbaiki keefektifan organisasi. Prestasi kerja ditentukan atas dasar fungsi-fungsi manajemen yang dibahas dalam teori manajemen klasik yang meliputi prestasi manajerial dalam *planning, investigating, coordinating, evaluating, supervising, staffing, negotiating and representing*. Oleh karena beberapa hasil penelitian menunjukkan partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi kerja (Brownell, 1982, Brownell dan Mannes, 1986).

Beberapa hasil penelitian (French, dkk, 1989; Frucot dan Shearon, 1991), menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Menurut mereka kepuasan kerja sangat tergantung pada tingkat masukan instrinsik dan ekstrinsik serta bagaimana seseorang memandang masukan tersebut. Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial merupakan penelitian yang masih banyak diperdebatkan. Beberapa penelitian yang berhubungan dengan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah menunjukkan hasil yang tidak konsisten; Brownell dan Mc. Innes (1986); dan Indriantoro (1993) menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Milani (1975); Brownell dan Hirst (1986) dalam Sukardi (2002), yang menemukan hasil tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini terjadi karena partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial tergantung pada faktor-faktor situasional (variabel

kontingensi) yang mana variabel ini memberikan gambaran pada situasi saat itu

Berdasarkan tidak konsistennya beberapa hasil penelitian diatas, maka peneliti ingin melakukan penelitian lebih lanjut untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel pemoderasi. Lokus penelitian dilakukan diorganisasi perangkat daerah (OPD) Pemerintah Kota Padang. Adapun kerangka konseptual penelitian seperti gambar 1 berikut :

Gambar 1
Kerangka Konseptual Penelitian



METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah para pejabat eselon III dan IV di 6 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah kota Padang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling*, dengan pertimbangan bahwa responden adalah aparat/pejabat teknis yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran. Jumlah sampel sebanyak 75 responden.

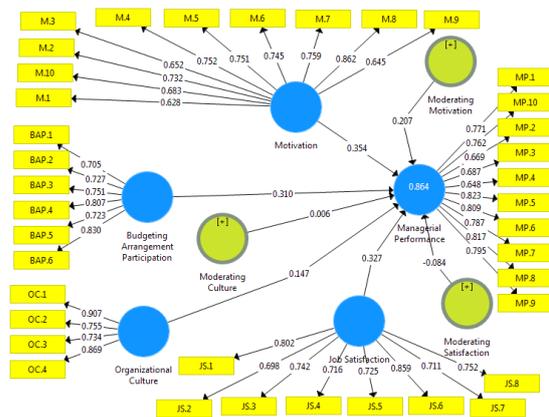
Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan survey lapangan yaitu dengan mengirimkan kuisisioner. Data dikumpulkan dengan cara melakukan penyebaran kuisisioner secara langsung kepada responden yang menjadi sampel penelitian. Jumlah kuisisioner yang disebar sebanyak 105 kuisisioner, dari 105 kuisisioner tersebut kembali dan memenuhi syarat untuk diproses sebanyak 75 kuisisioner yang semuanya lengkap dan dapat diolah. Penelitian ini

menggunakan variabel moderisasi terdiri dari motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja untuk mengukur dan menguji pengaruh antara variabel partisipasi anggaran (eksogen) dengan variabel kinerja manajerial (endogen) di Pemerintah Kota Padang. Analisis dalam penelitian ini menggunakan SEM metode *Partial Least Square (PLS)* berbasis *variance*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model hipotesis hubungan partisipasi penyusunan anggaran, motivasi kerja, kepuasan kerja dijelaskan pada gambar 2.

Gambar 2
Model Hipotesis

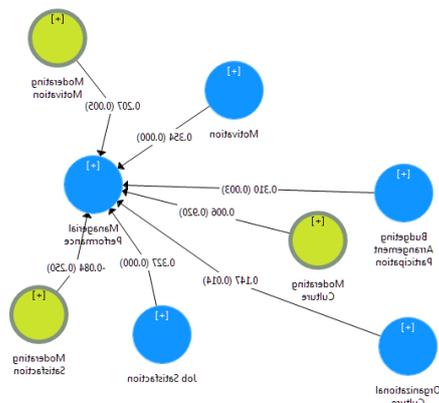


Sumber : Hasil Olahan Data Smart PLS (2017)

Pada model struktural yang menjelaskan hubungan kelima variabel seperti yang ada dalam gambar tersebut terbangun atas satu persamaan, karena didalamnya terdapat satu variabel endogen. Kontribusi partisipasi penyusunan anggaran, motivasi kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja untuk menjelaskan keragaman kinerja manajerial adalah 36,5%.

Tingkat kinerja manajerial dapat dijelaskan secara langsung oleh partisipasi penyusunan anggaran.

Gambar 3
Inner Model



Sumber : Hasil Olahan Data Smart PLS (2017)

Berdasarkan Gambar 3 di atas, dijelaskan bahwa koefisien jalur 0.310 ($t = 2.965$; $p = 0.003$) dari partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial adalah signifikan. Koefisien jalur 0.354 ($t=4.525$; $p<0.001$) dari motivasi kerja terhadap kinerja manajerial adalah signifikan. Tingkat kinerja manajerial akan semakin baik jika pegawai memiliki motivasi kerja tinggi. Koefisien jalur 0.147 ($t=2.464$; $p=0.014$) dari budaya organisasi terhadap kinerja manajerial adalah signifikan. Koefisien jalur 0.327 ($t=4.669$; $p<0.001$) dari kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial adalah signifikan. Tingkat kinerja manajerial semakin baik jika kepuasan kerja pegawai tinggi. Dari ketiga faktor penentu kinerja manajerial, kontribusi terbesar bersumber dari motivasi.

Selanjutnya pembuktian variabel pemoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, dibuktikan melalui hasil uji koefisien interaksi. Koefisien jalur interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi 0,207 ($t=2,802$; $p=0,005$) adalah signifikan, sehingga uji ini memberikan bukti bahwa motivasi memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Pegawai dengan

partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi akan semakin meningkatkan kinerja manajerial jika mempunyai motivasi kerja tinggi. Koefisien jalur interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan budaya organisasi 0,006 ($t=0,101$; $p=0,920$) adalah tidak signifikan. Hasil uji ini memberikan bukti bahwa budaya organisasi tidak memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Koefisien jalur interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja -0,084 ($t=1,151$; $p=0,250$) adalah tidak signifikan. Hasil uji ini memberikan bukti bahwa kepuasan kerja tidak memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial disajikan seperti tabel 1 berikut :

Tabel 1
Hasil Uji Koefisien pada Inner Model

Hubungan Variabel	Original Sample	Standard error	T	P
Endogen :				
<i>Kinerja manajerial (KM), R² = 86,4%</i>				
Partisipasi Penyusunan Anggaran ->Kinerja Manajerial	0,310	0,104	2,965	0,003
Motivasi Kerja ->Kinerja Manajerial	0,354	0,078	4,525	0,000
Kepuasan Kerja ->Kinerja Manajerial	0,327	0,070	4,699	0,000
Budaya Organisasi ->Kinerja Manajerial	0,147	0,060	2,464	0,014
Partisipasi Penyusunan Anggaran x Motivasi Kerja ->Kinerja Manajerial	0,207	0,074	2,802	0,005
Partisipasi Penyusunan Anggaran x Kepuasan Kerja ->Kinerja Manajerial	-0,084	0,073	1,151	0,250
Partisipasi Penyusunan Anggaran x Budaya Organisasi ->Kinerja Manajerial	0,006	0,061	0,101	0,920

Sumber : Hasil Olahan Data Smart PLS (2017)

Outer model bertujuan untuk menguji hubungan masing-masing indikator terhadap konstruk laten yang ada dalam inner model. Pada hubungan indikator dengan konstruk yang bersifat reflektif, bobot faktor akan diambil dari nilai *loadings*. Indikator ber*loading* paling besar menerangkan bahwa konstruk laten paling kuat membentuk indikator tersebut. Indikator dengan *loading factor* bernilai 0,50 atau

lebih menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki validasi yang baik untuk mengukur variabel laten.

Partisipasi penyusunan anggaran secara substantif lebih banyak terukur pada indikator intensitas atasan dalam meminta pendapat bawahan (PPA6). Indikator ini mempunyai nilai *loading factor* 0,830. Tingkat kehandalan keenam indikator ini berupa nilai AVE = 0,575, *composite reliability* = 0,890 dan koefisien alpha Cronbach 0,851 adalah dapat diterima. Pada konstruk partisipasi penyusunan anggaran, indikator utama yang digunakan adalah mengenal seberapa sering atasan dalam meminta pendapat bawahan.

Motivasi kerja secara substantif lebih banyak terukur pada indikator bekerja tanpa di bawah tekanan dan batas waktu (MK8). Indikator ini mempunyai nilai *loading factor* 0,862. Tingkat kehandalan kelima indikator ini berupa nilai AVE = 0,524, *composite reliability* = 0,916 dan koefisien alpha Cronbach 0,898 adalah dapat diterima. Pada konstruk motivasi kerja, indikator utama yang digunakan adalah karyawan dan bekerja tanpa di bawah tekanan dan batas waktu seperti disajikan tabel 2 berikut :

Tabel 2
Outer Model

Indikator	Loading Factor	AVE	Composite Reliability	Alpha Cronbach
Partisipasi penyusunan anggaran		0,575	0,890	0,851
Terlibat dalam penyusunan (PPA1)	0,705			
Keterlibatan dalam revisi (PPA2)	0,727			
Memberikan pendapat (PPA3)	0,751			
Usulan anggaran (PPA4)	0,807			
Usulan dari bawahan (PPA5)	0,723			
Pendapat bawahan (PPA6)	0,830			
Motivasi Kerja		0,524	0,916	0,898
Peduli pekerjaan (MK1)	0,628			
Menyenangkan dan menantang (MK2)	0,732			
Belajar yang baru (MK3)	0,652			
Menikmati pekerjaan (MK4)	0,752			

Mencapai prestasi (MK5)	0,751			
Mengatasi kesukaran (MK6)	0,745			
Umpan balik (MK7)	0,759			
Bekerja tanpa tekanan (MK8)	0,862			
Mengembangkan orang (MK9)	0,645			
Menolong orang (MK10)	0,683			
Budaya Organisasi		0,671	0,890	0,839
Wewenang keputusan (BO1)	0,907			
Memanfaatkan kesempatan (BO2)	0,755			
Menemukan cara baru (BO3)	0,734			
Menghargai keberhasilan (BO4)	0,869			
Kepuasan Kerja		0,566	0,912	0,889
Gaji yang diterima (KK1)	0,802			
Kemandirian pada pekerjaan (KK2)	0,698			
Kerjasama seprofesi (KK3)	0,742			
Komunikasi dengan atasan (KK4)	0,716			
Kerjasama dengan atasan (KK5)	0,725			
Kebanggaan dengan jabatan (KK6)	0,859			
Kebijakan institusi (KK7)	0,711			
Ketentuan pekerjaan saat ini (KK8)	0,752			
Kinerja Manajerial		0,577	0,931	0,917
Perencanaan (KM1)	0,771			
Investigasi (KM2)	0,669			
Pengkordinasian (KM3)	0,687			
Pengawasan (KM4)	0,648			
Penilaian staff (KM5)	0,823			
Negosiasi (KM6)	0,809			
Perwakilan (KM7)	0,787			
Kinerja secara keseluruhan (KM8)	0,817			
Evaluasi (KM9)	0,795			
Kinerja sesuai target (KM10)	0,762			

Sumber : Hasil Olahan Data Smart PLS (2017)

Berdasarkan tabel 2 di atas, dijelaskan bahwa budaya organisasi secara substantif lebih banyak terukur pada indikator kecukupan wewenang untuk mengambil keputusan tanpa harus tergantung kepada orang lain (BO1). Indikator ini mempunyai nilai *loading factor* 0,907. Tingkat kehandalan kedua indikator ini berupa nilai AVE = 0,671, *composite reliability* = 0,890 dan koefisien alpha Cronbach 0,839 adalah dapat diterima. Maka untuk mengukur kepuasan kerja, indikator utama yang

digunakan adalah mengukur seberapa banyak karyawan mendapatkan kecukupan wewenang untuk mengambil keputusan tanpa harus tergantung kepada orang lain.

Kepuasan kerja secara substantif lebih banyak terukur pada indikator kebanggaan pada jabatan (KK6). Indikator ini mempunyai nilai *loading factor* 0,859. Tingkat kehandalan indikator ini berupa nilai $AVE = 0,566$, *composite reliability* = 0,912 dan koefisien alpha Cronbach 0,889 adalah dapat diterima. Maka untuk mengukur kepuasan kerja, indikator utama yang digunakan adalah mengukur seberapa tinggi karyawan merasa bangga dengan jabatannya.

Pengukuran kinerja manajerial secara substantif terletak pada indikator penilaian staff (KM5). Indikator ini mempunyai nilai *loading factor* 0,823. Tingkat kehandalan seluruh indikator ini berupa nilai $AVE = 0,577$, *composite reliability* = 0,931 dan koefisien alpha Cronbach 0,917 adalah dapat diterima. Maka untuk mengukur kinerja manajerial, indikator utama yang digunakan adalah memiliki kemampuan penilaian staff agar dapat mempertahankan angkatan kerja pada unit/sub unit tersebut dengan menyeleksi dan mempromosikan bawahan secara tepat.

Inner model dalam penelitian ini hanya mempunyai satu variabel endogen yaitu kinerja manajerial. Ketepatan model dapat diukur dari koefisien R^2 dan f^2 . Koefisien R^2 pada model ini adalah 86,4% sudah menjelaskan adakan kecocokan model yang tinggi pada hubungan partisipasi penyusunan anggaran, motivasi kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial. Sedangkan f^2 akan mengukur efek yang ditimbulkan jika jalur yang menghubungkan terhadap kinerja manajerial dihilangkan dari model. Koefisien f^2 menjelaskan rasio

perubahan R^2 setelah satu jalur dihilangkan dalam model. Nilai f^2 hingga 0,15 menerangkan bahwa jalur tersebut tidak memberikan efek yang besar sebagai penjelas kinerja manajerial. tabel 3 berikut adalah hasil perhitungan f^2 .

Tabel 3
Hasil Perhitungan Koefisien f^2

Hubungan Variabel	f^2
Partisipasi Penyusunan Anggaran -> Kinerja Manajerial	0,174
Motivasi Kerja -> Kinerja Manajerial	0,358
Kepuasan Kerja -> Kinerja Manajerial	0,356
Budaya Organisasi -> Kinerja Manajerial	0,094
Partisipasi Penyusunan Anggaran x Motivasi Kerja -> Kinerja Manajerial	0,165
Partisipasi Penyusunan Anggaran x Kepuasan Kerja -> Kinerja Manajerial	0,032
Partisipasi Penyusunan Anggaran x Budaya Organisasi -> Kinerja Manajerial	0,000

Sumber : Hasil Olahan Data Smart PLS (2017)

Berdasarkan tabel 3 di atas, diperoleh hasil koefisien f^2 beberapa diantaranya bernilai kurang dari 0,15 yaitu jalur hubungan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial, jalur interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial serta jalur interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial.

SIMPULAN

Pengujian hipotesis menemukan bahwa:

1. Terdapat hubungan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Artinya keterlibatan para pejabat eselon III dan IV dalam penyusunan anggaran berdampak terhadap peningkatan kinerja manajerial di organisasi perangkat daerah (OPD) Pemerintah Kota Padang.
2. Motivasi kerja memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Artinya karena keterlibatan para pejabat eselon III dan IV dalam penyusunan anggaran, sehingga memicu munculnya motivasi kerja akhirnya berdampak terhadap peningkatan

kinerja manajerial di organisasi perangkat daerah (OPD) Pemerintah Kota Padang.

3. Kepuasan kerja tidak memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Artinya para pejabat eselon III dan IV kepuasan kerja yang dirasakan tidak berpengaruh sebagai pemoderasi terhadap kinerja manajerial di organisasi perangkat daerah (OPD) Pemerintah Kota Padang.
4. Budaya organisasi tidak memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Artinya para pejabat eselon III dan IV nilai-nilai dalam budaya organisasi yang dimiliki tidak berpengaruh sebagai pemoderasi terhadap kinerja manajerial di organisasi perangkat daerah (OPD) Pemerintah Kota Padang

Hasil penelitian ini beserta temuan-temuan yang dihasilkan belum mampu seluruhnya memberi penjelasan secara holistik atas permasalahan yang menyangkut partisipasi penyusunan anggaran, motivasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Padang. Hal ini disebabkan adanya keterbatasan yang melekat pada peneliti sendiri maupun hambatan-hambatan yang ada dalam pelaksanaan penelitian, diantaranya:

1. Data primer penelitian ini diperoleh melalui kuesioner, yang pilihan jawabannya berdasarkan persepsi pejabat eselon III dan IV yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran. Penilaian berdasarkan persepsi ini bisa mengalami bias kepatasan sosial (*social desirability*), yaitu bias yang timbul karena responden memberikan jawaban yang dianggapnya pantas atau baik menurut ukuran pribadinya sendiri, tapi belum tentu mencerminkan konstruk yang diteliti

(Arnold dan Feldman, 1981; Podsakoff dan Organ, 1986). Hal ini menyulitkan bagi peneliti untuk mengawasi kebenaran dan kejujuran responden dalam pilihan jawaban sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang sebenarnya, walaupun pada surat pengantar kuesioner telah disampaikan bahwa kejujuran pengisian kuesioner ini tidak berpengaruh terhadap prestasi responden di instansi tempat bekerja.

2. Keterbatasan penelitian ini adalah karena menggunakan data *cross sectional* tidak mungkin memantau efek budaya organisasi yang biasanya lebih bersifat kontinyu dan jangka panjang, yang datanya diperoleh melalui penelitian eksperimen yang bersifat *longitudinal*.

DAFTAR PUSTAKA

- Arnold, H.J. and Felman, D.C. (1981). "Social desirability response bias in self report choice situations", *Academy of Management Journal*, Vol. 24, pp. 77-85.
- Brownell, P. (1982). *Afield Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control*. The Accounting Review. Vol LVII No.4.
- Cherrington. D. J. dan Cherrington. J. O (1973). *Appropriate Reinforcement Contingencies in the Budgeting Process Journal of Accounting Research, (Suplemen)*. Hal 225-253.
- Chong, Vincent K. dan Kar Ming Chong. 2002. "Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance": *Astructural Equation Modeling Approach*, Behavioral Research in Accounting, USA.
- Ghozali dan Adiputra, 2002, "Pengaruh Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Terhadap Hubungan

- Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial “ *Journal Bisnis Strategi* ,vol 10 Th VII, pp 48 – 61.
- Hofstede, G., B. Neuijen, D. Ohayei & G. Sander. (1990), *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Across Twenty Cases. Administrative Science Quarterly*. Vol. 35.page 46.
- Moeljono, Djokosantoso, (2005), *Budaya Organisasi dalam Tantangan*, Elex Media Komputindo, Jakarta
- Govindarajan V,1986. “Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance”. *Universalistic and Contingency Perspective. Decision Sciences* 17. pp. 496-516.
- Kennis,I. 1979.” Effect of Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes and Performance”. *The Accounting Review*: 707-721.
- Krisler Bornadi Omposunggu dan Icuik Ranga Bawono. 2006. “Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Job Relevant Information Terhadap Informasi Asimetris”. *SNA IX*. 23-26 Agustus. pp 1-27.
- Ritchie, Michael, *Organizational Culture: An Examination of Its Effect on the Internalization Process and Member Performance.Southern Business Review*, Spring 2000. Vol. 9 No. 3 page 32-50.
- Shields, J.F and M.D Shields, M. 1998. ”*Antecedents of Participate Budgeting. Accounting Organitations and Society*” :49-76.
- Stonner, J.A.F, Freeman, R.E dan Gilbert. J.R. 1998.” *Strategic Management*”. New Jersey. Prentice-Hall. Inc.
- Wahyudin Nor. 2007. ”Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial”. *SNA X*. 26-28 Juli. pp 1-27
- Winardi, J. 2003. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada