



---

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN *JOB RELEVANT INFORMATION* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

**Bonifasius H. Tambunan**

Universitas HKBP Nommensen, Akuntansi, Jl Sutomo No. 4 Medan  
tambunanbonifasius@gmail.com

---

**ABSTRAK**

*The purpose of this study was to determine and analyze the effect of budgetary participation and job relevant information on managerial performance at PT. Taspen (Persero) Medan City. In this study, using a saturated sample of 31 people. The approach used is quantitative by processing the data obtained from the questionnaire after first being transformed into numeric data using a Likert scale. The data were processed using SPSS 23.0 software. The analysis used is multiple linear analysis. The research instrument test consisted of validity and reliability tests. The classical assumption test consists of normality test, heteroscedasticity test, multicollinearity test, and autocorrelation test. Hypothesis testing consists of f test (simultaneous test), t test (partial test) and determinant coefficient test (R<sup>2</sup>). The results showed that there was no partially significant influence of the budgetary participation variable on managerial performance. There is no partially significant influence of the job relevant information variable on managerial performance.*

**INFORMASI ARTIKEL**

Dikirim : 27 November 2020  
Revisi Pertama : 13 Januari 2021  
Diterima : 11 Februari 2021  
Tersedia online : 01 Maret 2021

**Kata Kunci** : *Partisipasi Penyusunan Anggaran, Job Relevant Information dan Kinerja Manajerial*

## 1. PENDAHULUAN

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran perusahaan. Sasaran tersebut dituangkan dalam visi dan misi yang menjadi dasar acuan organisasi dalam melaksanakan aktivitasnya. Untuk mencapai sasaran tersebut dilakukan dengan menetapkan suatu rencana aktivitas terlebih dahulu. Rencana aktivitas dapat diimplementasikan dengan cara menentukan kebijakan, menetapkan prosedur, menyusun anggaran, dan penentuan program kerja. Kemudian dilakukan pengendalian untuk mengukur kinerja, dengan cara mengumpulkan dan menyampaikan informasi dalam pembuatan catatan dan laporan keuangan serta membandingkannya dengan rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya sebagai penilaian atas efektivitas dan efisiensi perusahaan.

Kinerja organisasi yang dihasilkan erat kaitannya dengan kinerja manajerial, karena semakin baik kinerja seorang manajer akan semakin baik juga kinerja organisasi. Dalam upaya peningkatan kinerja manajerial, seorang manajer harus dapat mengerjakan kegiatan manajemen dengan sebaik mungkin. Kegiatan manajemen tersebut meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian.

Anggaran merupakan elemen dari sistem pengendalian manajemen yang memiliki fungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Anthony anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun (Anthony & Govindarajan, 2011). Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan suatu rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer suatu organisasi dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang.

Proses penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan yaitu top-down, bottom-up dan partisipatif (Nasution, 2009). Pada proses penyusunan anggaran dengan metode top-down keseluruhan penganggaran disusun dan disahkan oleh pihak manajemen level atas dan pihak manajemen level bawah hanya melaksanakan anggaran yang telah disahkan. Sedangkan proses penyusunan anggaran bottom-up adalah penyusunan anggaran dengan memberikan kewenangan kepada pihak manajemen level bawah untuk mengajukan anggaran kepada pihak manajemen level atas.

Penganggaran partisipatif merupakan proses penyusunan anggaran yang melibatkan seluruh karyawan (manajemen pada semua tingkatan) dalam organisasi. Penganggaran partisipatif mengacu pada system control manajemen yang memungkinkan karyawan untuk memberikan masukan pada proses anggaran (Arnold, Bernardi, Neidermeyer, & Schmee, 2007). Partisipasi anggaran berfungsi sebagai fungsi informasi dimana para karyawan dapat mengumpulkan, bertukar dan menyebarkan informasi yang relevan dalam membantu pengambilan keputusan (Kader, 2011).

Tercapainya target anggaran yang telah ditetapkan, hal tersebut mengindikasikan adanya kinerja manajerial yang baik, demikian juga sebaliknya jika target anggaran yang telah ditetapkan tidak tercapai hal tersebut mengindikasikan kinerja manajerial yang buruk. Anggaran disusun untuk membantu manajemen dalam mengkomunikasikan tujuan organisasi pada unit organisasi di bawahnya, untuk mengkoordinasikan kegiatan, serta untuk mengevaluasi prestasi para manajer tersebut (Supriyono, 1999). Kinerja manajerial dikatakan efektif jika tujuan anggaran dapat tercapai dan bawahan mendapatkan kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran.

Informasi mengenai job relevan (Job Relevant Information) adalah informasi yang dapat membantu manajer dalam memilih tindakan yang terbaik melalui upaya yang diinformasikan secara lebih baik seperti kondisi perekonomian serta kondisi keuangan organisasi. Informasi job relevan (Job Relevant Information) membantu memberikan

pengetahuan yang lebih baik bagi manajer mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan. Tersedianya Job Relevant Information akan membantu manajer untuk membuat keputusan-keputusan penting serta juga untuk membantu manajer dalam memprediksi keadaan lingkungan organisasi secara tepat.

Penelitian empiris dengan topik partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial merupakan penelitian yang sudah ada sejak tahun 1952. Namun sampai saat ini penelitian ini masih menarik untuk dilakukan karena partisipasi penyusunan anggaran umumnya diakui sebagai pendekatan manajerial yang masih relevan hingga saat ini dan dipercaya memiliki pengaruh terhadap perilaku dan kinerja karyawan yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran tersebut.

## **2. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Kinerja Manajerial**

Kinerja manajer merupakan gambaran seorang manajer mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program, kebijakan dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi (Mardiasmo, 2009). Kinerja manajer merupakan salah satu faktor yang mendukung keefektifan organisasi. Kinerja manajer dinilai berdasarkan kemampuan manajer dalam melaksanakan tugas manajerialnya.

Kinerja manajerial dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya (Mangkunegara, 2006). Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai dalam meningkatkan efektifitas organisasi. Hampir seluruh organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, oleh karena itu sesungguhnya penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang sedang mereka mainkan di dalam organisasi.

### **Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Menurut Keith Davis dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara: partisipasi adalah keterlibatan emosi dan mental pegawai dalam situasi kelompok yang menggiatkan mereka untuk menyumbang pada tujuan kelompok serta bertanggung jawab terhadap hal tersebut (Mangkunegara, 2006). Sedangkan menurut Bowel dalam Eka Yudha Utama partisipasi merupakan proses dimana individu-individu terlibat langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka (Utama, 2013).

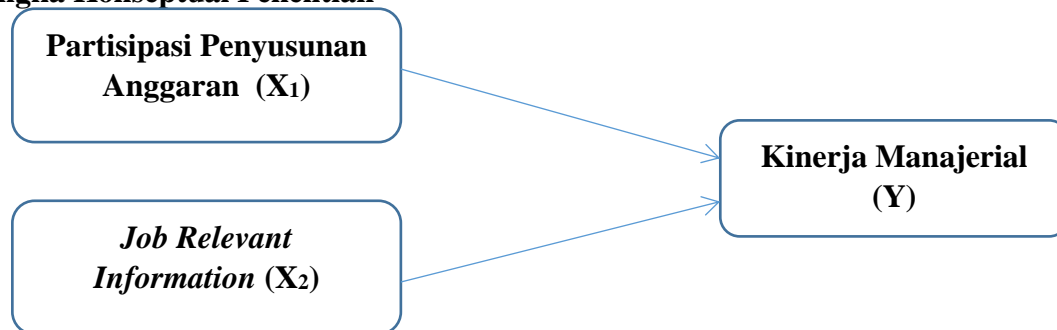
Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran merupakan kerjasama dari seluruh tingkatan organisasi untuk menyusun anggaran. Pada dasarnya manajer puncak biasanya kurang mengetahui kegiatan sehari-hari, sehingga diperlukan informasi atau anggaran yang lebih rinci dari bawahannya, disisi lain manajer puncak mempunyai pandangan yang lebih luas atas perusahaan secara keseluruhan yang sangat vital dalam pembuatan kebijakan secara umum.

### **Job Relevant Information**

Informasi adalah data yang telah diolah menjadi bentuk yang memiliki arti bagi si penerima dan bermanfaat bagi pengambilan keputusan saat ini atau mendatang (Mc Leod, 2001). Sedangkan menurut Tata Sutabri informasi adalah data yang telah diklasifikasikan atau diolah atau diinterpretasikan untuk digunakan pada proses pengambilan keputusan (Sutabri, 2005). Jadi secara umum informasi dapat didefinisikan sebagai hasil dari pengolahan data kedalam suatu bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi penerimanya yang menggambarkan suatu kejadian yang nyata untuk membantu dalam proses pengambilan keputusan.

Job relevant information merupakan informasi yang berkaitan dengan tugas yang akan membantu manajer dalam pengambilan keputusan. Transfer informasi yang terjadi diharapkan akan menjadi pengetahuan yang lebih baik untuk alternatif dalam pengambilan keputusan dan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis

H<sub>1</sub> : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

H<sub>2</sub> : Job relevant information berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan Penelitian Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah data yang penekanannya pada data numerical (angka) yang diolah dengan metode statistika. Lokasi penelitian dilakukan di PT. Taspen (Persero) Kota Medan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran di PT. Taspen (Persero) Kota Medan yang berjumlah 31 orang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh. Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

#### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis statistik. Analisis data menggunakan software SPSS 23,0 yang dimana teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti adalah:

##### a. Uji Validitas dan Reabilitas

Pengujian validitas menggunakan program SPSS dengan tingkat signifikansi 5% dan atau 0,361 dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut :

a. Jika  $r_{hitung} > r_{table}$ , maka pertanyaan dikatakan valid

b. Jika  $r_{hitung} < r_{table}$ , maka pertanyaan dikatakan tidak valid

Reliabilitas bisa diartikan sebagai keterpercayaan, keterandalan atau konsistensi atas hasil suatu pengukuran terhadap subjek yang sama dengan diperoleh hasil yang relatif sama, artinya mempunyai konsistensi serta pengukuran yang baik. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel apabila memiliki *Cronbach Alpha* > 0,70. Tinggi rendahnya reliabilitas ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut koefisien reliabilitas. Koefisien reliabilitas berkisar antara 0-1. Semakin tinggi koefisien reliabilitas (mendekati angka 1), maka semakin reliabel alat ukur tersebut.

**b. Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik dilakukan untuk melihat atau menguji suatu model yang termasuk layak atau tidak digunakan dalam penelitian. Syarat asumsi klasik yang harus dipenuhi model regresi linier berganda sebelum data tersebut dianalisis adalah sebagai berikut:

- ✓ Uji Normalitas
- ✓ Uji Heteroskedastisitas
- ✓ Uji Multikolinieritas
- ✓ Uji Autokorelasi

**c. Analisis Linear Berganda.**

Rumus perhitungan persamaan regresi berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :

- Y : Kinerja Manajerial
- a : Konstanta
- b<sub>1</sub>-b<sub>2</sub> : Parameter
- X<sub>1</sub> : Partisipasi Penyusunan Anggaran
- X<sub>2</sub> : *Job Relevant Information*
- e : Standard error

**d. Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- ✓ Uji F (Uji Serempak)
- ✓ Uji t (Uji Parsial)
- ✓ Pengujian Koefisien Determinan (R<sup>2</sup>)

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

**a. Uji Validitas dan Reabilitas**

Seluruh data telah lolos melewati pengujian validitas dan reliabilitas. Seluruh item pernyataan memiliki *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari r tabel 0,367, sehingga terbukti valid. Setiap variabel memiliki nilai Cronbach Alpha > 0,70 sehingga terbukti reliabel.

**b. Uji Asumsi Klasik**

✓ **Uji Normalitas**

Hasil dari uji Kolmogorov-Smirnov digunakan untuk melihat normalitas data. Berdasarkan kriteria penerimaan, dapat dikatakan nilai terstandarisasi dengan baik jika nilai Asymp. Sig.(2-tailed) > a (alpha). Sementara hasil penghitungan menunjukkan nilai Asymp. Sig. Sebesar 0,744 > 0,05 (alpha) maka nilai terstandarisasi dikatakan menyebar secara normal.

✓ **Uji Heteroskedastisitas**

Berdasarkan hasil penghitungan menggunakan metode **Park Gleyser** diperoleh  $t_{hitung} = -1,726$  dan  $1,504 < t_{tabel} = 1,697$  dan  $Sig.t = 0,095$  dan  $0,144 > a$  (alpha). Hal ini menunjukkan bahwa dalam model tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.

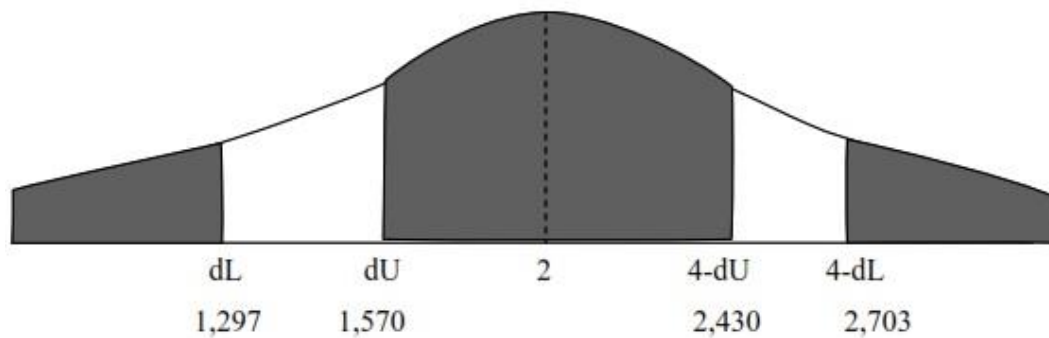
✓ **Uji Multikolinearitas**

Berdasarkan hasil tabel *coefficients*, dapat dilihat pada *output Coefficients* model, dikatakan tidak terjadi gejala multikolinieritas jika nilai VIF < 10. Hasil penghitungan menghasilkan nilai VIF untuk variabel partisipasi anggaran dan *job relevant information*

sebesar  $1,379 < 10$ . Maka, disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas dalam model.

#### ✓ Uji Autokorelasi

Pengambilan keputusan pada asumsi ini memerlukan dua nilai bantu yang diperoleh dari tabel Durbin Watson, yaitu nilai dL dan dU untuk  $K$ =jumlah variabel bebas dan  $n$ =jumlah sampel. Jika nilai D-W berada diantara nilai dU hingga  $4-dU$  berarti asumsi tidak terjadi autokorelasi. Hasil penghitungan memberikan nilai D-W sebesar 2,433.



**Gambar 2. Kurva Analisis Durbin Watson**

Berdasarkan hasil gambar diatas, dapat dilihat bahwa nilai D-W sebesar 2,433 berada di antara dU dan  $4-dU$ , sehingga tidak dapat diambil kesimpulan mengenai gejala autokorelasi.

#### c. Analisis linear berganda.

Analisis regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan *job relevant information* terhadap kinerja manajerial. Hasil analisis regresi selengkapny dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

No.	Variabel	Koefisien Regresi
1	Konstanta	18,896
2	Partisipasi penyusunan anggaran	0,272
3	<i>Job relevant information</i>	0,048

Sumber: Data sekunder diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas. dapat dibuat persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 18.896 + 0,272X_1 + 0,048X_2$$

Secara statistik persamaan regresi tersebut dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta sebesar 18.896 artinya apabila partisipasi anggaran dan *job relevant information* bernilai nol, maka nilai kinerja manajerial akan sebesar 18.896.
2. Koefisien regresi variabel partisipasi anggaran sebesar 0,272 berarti jika variabel lain dalam keadaan konstan, maka rata-rata kenaikan satu satuan partisipasi anggaran akan berhubungan dengan kenaikan 0,272 kinerja manajerial.
3. Koefisien regresi variabel *job relevant information* sebesar 0,048 berarti jika faktor-faktor lain dalam keadaan konstan, maka rata-rata kenaikan satu satuan kinerja manajerial akan berhubungan dengan kenaikan 0,048 kinerja manajerial.

#### d. Pengujian Hipotesis

##### ✓ Uji F (Uji Serempak)

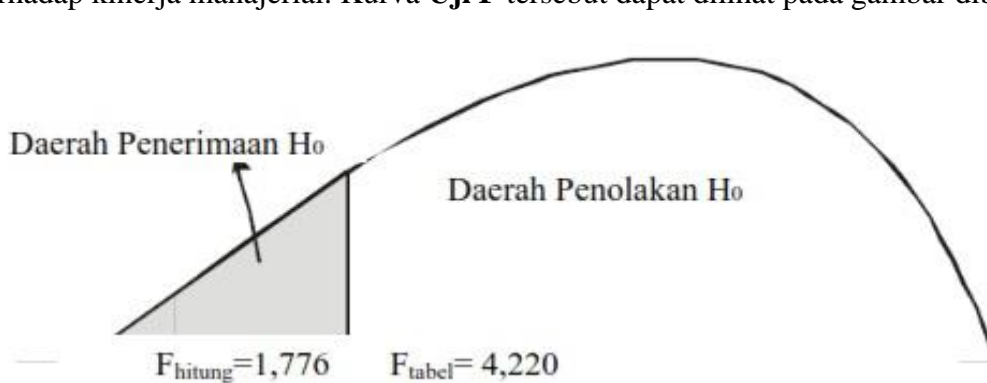
Pengujian pengaruh secara simultan variabel partisipasi anggaran dan *job relevant information* terhadap kinerja manajerial menggunakan Uji F.

**Tabel 2. Hasil Uji F - Simultan**

No.	F <sub>tabel</sub>	F <sub>hitung</sub>	Signifikansi
1	4,220	1,776	0,188

Sumber: Data sekunder diolah, 2021

Hasil dari perhitungan diperoleh nilai F<sub>hitung</sub> sebesar 1,776. Nilai dari F<sub>tabel</sub> (dengan  $\alpha=0,05$  dan  $df=1$  dan 26) sebesar 4,220. Jadi, F<sub>hitung</sub> lebih kecil daripada F<sub>tabel</sub>, sehingga F<sub>hitung</sub> berada di daerah penerimaan H<sub>0</sub> atau dapat diartikan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan secara simultan variabel partisipasi penyusunan anggaran dan *job relevant information* terhadap kinerja manajerial. Kurva Uji F tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



**Gambar 3. Kurva Uji F**

##### ✓ Uji t (Uji Parsial)

Untuk menguji signifikansi pengaruh secara parsial variabel partisipasi penyusunan anggaran dan *job relevant information* terhadap kinerja manajerial digunakan Uji t.

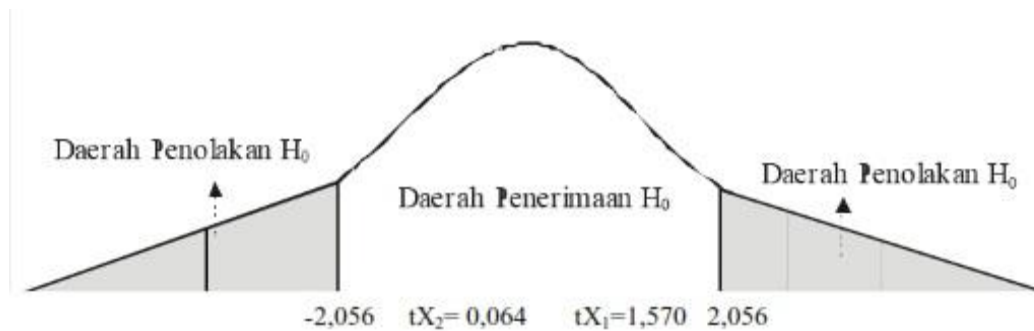
**Tabel 2. Hasil Uji t - Parsial**

No.	Variabel	t-tabel	t-hitung	Signifikansi
1	Partisipasi Penyusunan Anggaran	2,056	1,570	0,128
2	Job Relevant Information	2,056	0,064	0,949

Sumber: Data sekunder diolah, 2021

Hasil dari perhitungan SPSS diperoleh nilai t-hitung variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar -1,570 dengan signifikansi 0,128, sedangkan nilai t-tabel pada  $\alpha=0,05$  dan  $df=26$  sebesar 2,056. Jadi, t-hitung lebih kecil daripada t-tabel, sehingga variabel partisipasi penyusunan anggaran berada di daerah penerimaan H<sub>0</sub> atau dapat diartikan tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Pada variabel *job relevant information* nilai t-hitung sebesar 0,064 dengan signifikansi 0,949; sedangkan nilai t-tabel ( $\alpha=0,05$ ;  $df=26$ ) sebesar 2,056. Jadi, t-hitung lebih kecil daripada t-tabel, sehingga variabel *job relevant information* berada di daerah penerimaan H<sub>0</sub>. Hal ini membuktikan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel *job relevant information* terhadap kinerja manajerial. Kurva disajikan pada gambar berikut ini :



Gambar 4. Kurva Uji t

Berdasarkan hasil Uji F dan Uji t maka hasil penelitian ini **gagal menolak H<sub>0</sub>** yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran, *job relevant information* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

#### ✓ Pengujian Koefisien Determinan ( $R^2$ )

Nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,113 berarti kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi penyusunan anggaran dan *job relevant information* sebesar 11,3 persen, sedangkan sisanya, yaitu 88,7 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

#### Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat diketahui bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan *job relevant information* tidak terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil ini diperoleh berdasarkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 1,776. Nilai dari  $F_{tabel}$  (dengan  $\alpha=0,05$  dan  $df=1$  dan 26) sebesar 4,220. Jadi,  $F_{hitung}$  lebih kecil daripada  $F_{tabel}$ , sehingga  $F_{hitung}$  berada di daerah penerimaan  $H_0$  atau dapat diartikan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan secara simultan variabel partisipasi penyusunan anggaran dan *job relevant information* terhadap kinerja manajerial.

Kemudian berdasarkan uji t pada variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar -1,570 dengan signifikansi 0,128, sedangkan nilai t-tabel pada  $\alpha=0,05$  dan  $df=26$  sebesar 2,056. Jadi,  $t_{hitung}$  lebih kecil daripada  $t_{tabel}$ , sehingga variabel partisipasi penyusunan anggaran berada di daerah penerimaan  $H_0$  atau dapat diartikan tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Pada variabel *job relevant information* nilai t-hitung sebesar 0,064 dengan signifikansi 0,949; sedangkan nilai t-tabel ( $\alpha=0,05$ ;  $df=26$ ) sebesar 2,056. Jadi,  $t_{hitung}$  lebih kecil daripada  $t_{tabel}$ , sehingga variabel *job relevant information* berada di daerah penerimaan  $H_0$ . Hal ini membuktikan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel *job relevant information* terhadap kinerja manajerial.

Dari hasil penelitian ini juga diperoleh nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,113 atau proporsi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan *job relevant information* dengan kinerja manajerial sebesar 11,3% dengan jelas menunjukkan bahwa kontribusi kedua variabel independen tersebut dalam mempengaruhi variabel dependen tidak terlalu besar dibandingkan variabel independen lain yang tidak diteliti.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Dari hasil dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan beberapa temuan sebagai berikut:



1. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel *job relevant information* terhadap kinerja manajerial.

### Saran

Dalam melakukan penelitian, banyak keterbatasan yang penulis temukan. Dalam penelitian ini diperoleh hasil yang menyatakan bahwa variabel independen yang digunakan tidak terdapat pengaruh terhadap variabel dependen. Berdasarkan keterbatasan yang penulis kemukakan, Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan mampu mempertimbangkan variabel lain agar menghasilkan penelitian yang lebih baik.

### DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri. 1984. *Anggaran Perusahaan*, BPFE, Yogyakarta.
- Anthony, N. Robert dan Vijay Govindarajan. 2011. *Sistem Pengendalian Manajemen, Jilid 2*. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Arnold, D. F, R. A. Bernardi, P. E. Neidermeyer, dan J. Schmee. 2006. *The Effect of Country and Culture on Perceptions of Appropriate Ethnical Actions Prescribed by Code of Conduct: a Western European Perspective Among Accountants*. Journal of Business and Ethnics. Pages: 327 – 340.
- Chong, Vincent K. dan Kar Ming Chong. 2002. *Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach*, Behavioral Research in Accounting, USA.
- Dunk, Alan S. 1993. *The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack*, The Accounting Review, Milwaukee.
- Fisher, Joseph; James R. Frederickson; Sean A. 2002. *The Effect of Information Asymmetry on Negotiated Budgets: An Empirical Investigation*, Accounting, Organizations and Society, Southern California.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Kader, M. G. A. 2011. *Review of Management Accounting Research, First Edition*. London: Palgrave Macmillan.
- Kren, Leslie. 1992. *Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility*, The Accounting Review, Milwaukee.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mc leod, Raymond. 2001. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Mulyasari, Windu dan Slamet Sugiri. 2005. *Keadilan, Komitmen pada Tujuan dan Job Relevant Information dalam Penganggaran Partisipatif*, Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Yogyakarta.
- Munandar. 2001. *Budgeting; Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, dan Pengawasan Kerja*, BPFE, Yogyakarta.
- Nasution. 2009. *Metode Researh (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siegel, Gary dan Helene Ramanauskas-Marconi. 1989. *Behavioral Accounting*, South Western Publishing, Ohio.
- Sumarno J. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*, SNA VIII, Solo.

- Supriyono. 1999. *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Suliyanto. 2005. *Analisis Data untuk Riset Pemasaran*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Sutabri, Tata. 2005. *Sistem Informasi Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Umar, Husein. 2004. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Rajawali Pers, Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2001. *Riset Akuntansi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Utama, Eka Yudha. 2013. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Satuan Kerja Instansi Vertikal Wilayah Pembayaran Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Sampit)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Utomo, Sigit Budhi. 2006. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, dan Budget Emphasis terhadap Senjangan Anggaran*, Skripsi, FE UNSOED Purwokerto.
- Webb, R. Alan. 2002. *The Impact of Reputation and Variance Investigations on the Creation of Budget Slack*, Accounting, Organizations and Society, Southern California.
- Yusfaningrum, Kusnasriyanti dan Imam Ghozali. 2005. *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel Intervening (Penelitian terhadap Perusahaan Manufaktur di Indonesia)*, SNA VIII, Solo.