

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL : KOMITMEN ORGANISASI DAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN SEBAGAI MODERASI

HARYO SUPARMUN

STIE Trisakti
haryosuparmun@yahoo.com

Abstract : *The research objective is to get empirical evidence about the effect of budget participation on managerial performance as well as the influence of organizational commitment and environmental uncertainty on the relationship between budgetary participation and managerial performance. Respondents were used in data analysis as much as 65 managers in hotels in Jakarta and Yogyakarta. Hypothesis testing using moderating regression analysis. The results showed that the effect of budget participation on managerial performance is significant. While the organization's commitment and environmental uncertainty does not affect the relationship between budgetary participation and managerial performance.*

Keywords : Budget participation, managerial performance, organizational commitment, environmental uncertainty.

Abstrak : Tujuan penelitian adalah untuk mendapatkan bukti empiris pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial serta pengaruh komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Responden yang digunakan dalam analisis data sebanyak 65 manajer pada hotel di Jakarta dan Yogyakarta. Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Kata kunci : Partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan.

PENDAHULUAN

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya banyak melibatkan berbagai pihak, mulai dari manajemen tingkat atas sampai manajemen

tingkat bawah. Manajer perlu menyusun anggaran dengan baik karena anggaran merupakan gambaran perencanaan seluruh aktifitas operasional perusahaan (Siegel dan Marconi, 1989) dalam Darlis (2001). Dengan berpartisipasi di dalam

perancangan anggaran, manajer merasa dilibatkan dan tidak sekedar terlibat dalam kerja, sehingga diharapkan akan mendorong inisiatif para manajer (Rahayu, 1999). Top manajer perlu melibatkan bawahan dalam penyusunan anggaran agar anggaran yang disusun dapat mempresentasikan kebutuhan dan kepentingan seluruh anggota.

Proses penyusunan anggaran membutuhkan keterlibatan manajer dan atasannya, karena pada dasarnya penyusunan anggaran merupakan proses penetapan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program kerja. Partisipasi aktif dari pihak-pihak yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran akan lebih efektif jika adanya jalinan komunikasi yang efektif dan efisien di dalam perusahaan. Komunikasi efektif dapat terlaksana apabila diterapkan secara terbuka dan adil, yang artinya turut melibatkan karyawan dalam membahas masalah-masalah yang berkaitan dengan perusahaan, sehingga karyawan merasa sebagai bagian dari perusahaan.

Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial merupakan bidang penelitian yang banyak mengalami perdebatan. Bukti empiris menunjukkan adanya ketidakjelasan antara pengaruh partisipatif penganggaran terhadap kinerja manajerial. Gul *et al.* (1995) mengungkapkan bahwa partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Namun Milani (1975) menemukan hubungan negatif antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial (Cahyono *et al.* 2001).

Uraian di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian para peneliti sebelumnya masih saling bertentangan. Hasil penelitian sebelumnya masih belum dapat menyimpulkan apakah partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial. Hasil yang tidak konsisten ini mendorong dilakukannya penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan memasukkan 2 variabel *moderating* yaitu komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan.

Dengan melibatkan kedua variabel moderat tersebut, penulis ingin mengetahui, apakah keduanya menguatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Alasan dipilihnya komitmen organisasi adalah dari anggapan yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi motivasi individu untuk melakukan suatu hal. Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi (Mowday 1979). Komitmen organisasi yang kuat menyebabkan individu berusaha mencapai tujuan organisasi dan mengutamakan kepentingan organisasi (Angle dan Perry 1981, Porter 1974). Individu yang berkomitmen tinggi akan berpandangan positif dan berusaha berbuat yang terbaik bagi organisasi (Porter 1974). Komitmen yang kuat dari para manajer diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja manajerial (Darlis 2001).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran menimbulkan suatu komitmen. Komitmen disini berarti terdapat upaya yang serius untuk melaksanakan dan mencapai target anggaran yang telah menjadi tujuan serta kesepakatan bersama. Tercapainya target anggaran merupakan sebuah prestasi, mengingat bahwa dalam anggaran memuat tujuan organisasi.

Ketidakpastian lingkungan adalah *moderating* lain yang digunakan dalam penelitian ini. Miliken (1987) dalam Darlis (2001) mendefinisikan ketidakpastian tinggi sebagai rasa ketidakmampuan individu untuk memprediksi lingkungan secara akurat. Sedangkan di lingkungan ketidakpastian rendah, individu dapat menentukan langkah untuk membantu organisasi menyusun rencana yang akurat (Duncan 1972).

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Rahayu (1999) yang menguji pengaruh ketidakpastian lingkungan sebagai variabel *moderating* terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Rahayu (1999) menggunakan perusahaan manufaktur yang publik dan berorientasi laba.

Kisruhnya masalah kenaikan harga BBM pada awal tahun 2005 yang ditengarai karena kurangnya keterlibatan fraksi-fraksi di DPR dalam penyusunan APBN menandai pentingnya partisipasi anggaran untuk melaksanakan kinerja. Hal lain yang tak kalah penting dalam penyusunan APBN adalah kualitas perencanaan dan kemampuan membaca dinamika perubahan lingkungan serta prediksi masa depan yang baik untuk menghindari perubahan APBN ditengah jalan yang tentunya akan mempengaruhi jalannya pemerintahan seperti yang terjadi pada akhir-akhir ini. Tujuan penelitian adalah untuk mendapatkan bukti empiris mengenai (1) pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, (2) komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan akan menguatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Keterlibatan manajer dalam penetapan sasaran dapat memperbaiki kinerja. Satu studi menemukan bahwa masalah yang penting adalah menetapkan sasaran, bagaimanapun cara penetapannya. Dan sasaran tersebut akan lebih mudah dicapai jika anggota organisasi memahami sasaran yang dituju. Anggaran partisipatif merupakan pendekatan manajerial yang dianggap berpengaruh pada peningkatan efektifitas organisasional melalui peningkatan kinerja manajerial (Tintri 2002).

Partisipasi anggaran dapat membantu manajer untuk lebih efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi. Proses penyusunan anggaran partisipatif dapat meningkatkan kerjasama untuk pencapaian tujuan anggaran sehingga diharapkan dapat mudah dalam mencapai tujuan perusahaan (Anthony dan Govindarajan 2003). Dengan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran para manajer akan mampu memahami dan menangani masalah-masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran (Rahayu 1999).

Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial masih merupakan topik yang

menarik untuk diteliti dan sampai saat ini masih menjadi suatu perdebatan. Gul *et al.* (1995) mengungkapkan bahwa partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Tetapi Milani (1975), Brownel dan Hirst (1986) dan Supomo (1998) menemukan partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial (Cahyono *et al.* 2001). Chenhall dan Brownell (1988) menyatakan bahwa ketidakkonsistenan ini kemungkinan disebabkan karena adanya faktor kondisional atau disebabkan karena antara variabel partisipasi dengan kinerja manajerial tidak berhubungan langsung (Rahayu 1999). Penelitian yang dilakukan Rahayu (1999) berhasil membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hipotesis yang diajukan adalah :

H₁ Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Komitmen Organisasi pada hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Partisipasi Manajer dalam proses penganggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran. Manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran diberi kesempatan untuk ambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui negosiasi terhadap target anggaran. Hal ini merupakan hal yang sangat penting karena manajer akan merasa lebih produktif dan puas terhadap pekerjaannya, sehingga memungkinkan munculnya perasaan berprestasi yang akan meningkatkan komitmen yang dimiliki.

Bagi individu/karyawan dengan komitmen organisasi tinggi, pencapaian tujuan organisasi menjadi hal yang penting (Yuwono 1999). Dengan persepsi yang jelas tentang sasaran (anggaran), manajer akan memiliki komitmen, yakni suatu komitmen yang dapat menimbulkan motivasi dalam diri setiap manajer untuk mencapai sasaran dan tujuan (Mulyadi 2000).

Potensinya dalam peningkatan kinerja, banyak penelitian yang memusatkan pada komitmen organisasi. Sebagai contoh, beberapa peneliti mengusulkan bahwa partisipasi manajer bawah dalam pengambilan keputusan akan mampu meningkatkan komitmen mereka.

Penelitian-penelitian mengenai hubungan partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi telah membuktikan adanya hubungan positif secara signifikan antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Supriyono (2004) yang semakin mendukung hasil penelitian-penelitian sebelumnya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Rendal (1990) mengenai hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja, menemukan hubungan yang positif. Artinya, semakin tinggi komitmen terhadap organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja manajer. Penelitian yang dilakukan oleh Supriyono (2004) mendukung hasil penelitian-penelitian sebelumnya, yakni adanya hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial. Hipotesis yang diajukan adalah :

H₂ Komitmen organisasi menguatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Ketidakpastian Lingkungan pada hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Seorang manajer dapat merasa tidak pasti terhadap tindakan apa yang harus dilakukan dalam menghadapi dinamika para pemasok, pesaing, pelanggan, konsumen, atau kemungkinan perubahan lingkungan yang relevan seperti perubahan teknologi, budaya, demografi dan lain-lain. Dalam kondisi demikian, untuk mencapai kinerja maksimal, manajemen membutuhkan informasi untuk mengurangi tingkat ketidakpastian tersebut. Informasi yang diperlukan tersebut dapat diperoleh melalui partisipasi anggaran (Rahayu 1999).

Kemampuan memprediksi keadaan masa datang pada kondisi lingkungan yang tidak

pasti sangat diperlukan dalam setiap kegiatan operasional organisasi termasuk dalam penyusunan anggaran. Untuk menghasilkan anggaran yang efektif, penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, mulai dari manajemen tingkat atas sampai manajer tingkat bawah (Yuwono 1999).

Partisipasi anggaran menguntungkan pusat tanggungjawab dalam lingkungan yang tidak pasti karena manajer yang bertugas pada pusat tanggungjawab memungkinkan memiliki informasi terbaik mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi pemasukan dan pengeluaran mereka (Anthony dan Govindarajan, 2003,14). Penelitian terhadap pengaruh ketidakpastian lingkungan atas sistem pengendalian manajemen telah banyak dilakukan, terutama dihubungkan dengan berbagai dimensi sistem penganggaran, seperti: partisipasi (Govindarajan 1986), dan kinerja manajerial (Gul dan Chia 1994, Kren 1992).

Govindarajan (1986) menemukan bahwa (1) ketidakpastian lingkungan yang tinggi menguatkan pengaruh partisipasi terhadap kinerja manajerial, (2) dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi, pengaruh partisipasi terhadap sikap dan motivasi manajerial semakin kuat dan (3) dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi dari para manajer akan mengurangi senjangan anggaran.

Rahayu (1999) melakukan penelitian untuk mengetahui apakah ketidakpastian lingkungan akan dapat menguatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian tersebut tidak berhasil membuktikan hipotesis bahwa ketidakpastian lingkungan menguatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja. Hipotesis yang diajukan adalah :

H₃ Ketidakpastian lingkungan menguatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

METODA PENELITIAN

Data penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari 120 kuisisioner yang dikirimkan melalui *contact person* serta *mail survey* kepada jajaran manajer di 13 hotel yang berada di Jakarta serta 27 hotel yang berada di Yogyakarta. Kuisisioner tersebut diterima dalam jangka waktu 3 bulan, yaitu dari bulan April hingga Juni 2010. Dari 120 kuisisioner yang dikirim, sebanyak 94 kuisisioner diisi dan dikembalikan (*Response rate* 78,33%). Setelah dilakukan pemeriksaan terhadap kuisisioner yang kembali, sebanyak 29 kuisisioner diputuskan tidak dapat digunakan karena pengisian tidak lengkap, serta dianggap tidak sah (bukan diisi oleh manajer), sehingga data yang dapat diolah dalam penelitian ini berjumlah 65. Tabel 1 dibawah ini menunjukkan jumlah kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 1 Hasil Tingkat Pengembalian Kuisisioner

Keterangan	Jumlah	Presentase
Kuisisioner yang dibagikan	120	100%
Kuisisioner yang dikembalikan	94	78,33%
Kuisisioner yang tidak dapat dikembalikan	29	30,85%
Kuisisioner yang dapat diolah	65	69,15%

Partisipasi anggaran dalam penelitian ini berkaitan dengan seberapa jauh keikutsertaan manajer di dalam menentukan atau menyusun anggaran yang ada dalam departemen atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975), yang terdiri dari 6 item pertanyaan dengan skala likert 1-5, dimana nilai rendah (skala 1) menunjukkan partisipasi rendah, sedangkan nilai tinggi (skala 5) menunjukkan partisipasi tinggi. Nilai Cronbach alpha 0,902.

Kinerja manajerial dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi,

pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan. Variabel ini digunakan dengan menggunakan kuisisioner yang dikembangkan oleh Mahoney *at al.* (1965) dan telah digunakan dalam penelitian sebelumnya oleh Rahayu (1999). Pengukuran variabel ini dilakukan dengan skala likert 5 angka, mencakup skala 1 (menunjukkan jauh dibawah rata-rata) sampai skala 5 (menunjukkan jauh diatas rata-rata). Nilai Cronbach alpha 0,898.

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Untuk menilai komitmen organisasi responden, digunakan sembilan item pertanyaan yang dikembangkan oleh Mowday (1979). Responden diminta untuk menjawab sembilan pertanyaan dengan memilih satu nilai dalam skala likert dari skala 1 (menunjukkan sangat tidak setuju) sampai skala 5 (menunjukkan sangat setuju). Nilai Cronbach alpha 0,887.

Ketidakpastian lingkungan dalam penelitian ini adalah situasi seseorang yang terkendala untuk memprediksi keadaan dilingkungannya sehingga mencoba untuk melakukan sesuatu untuk menghadapi ketidakpastian tersebut. Pengukuran variabel ini dengan menggunakan instrumen dari Duncan (1972) yang terdiri dari 12 item pertanyaan dengan skala likert 1-5. Responden diminta untuk menyatakan persepsinya dengan memilih satu nilai dalam skala 1 (menunjukkan sangat tidak setuju) sampai skala 5 (menunjukkan sangat setuju). Nilai Cronbach alpha 0,805.

HASIL PENELITIAN

Untuk melengkapi deskripsi responden dalam penelitian ini maka karakteristik responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2 :

Tabel 2 Karakteristik Responden

Keterangan	Frekuensi	
	Absolut	Persentase
Jumlah sampel	65	100%
Jenis kelamin:		
Pria	59	90,8%
Wanita	6	9,2%
Usia :		
20-30	12	18,5%
31-40	22	33,8%
41-50	24	36,9%
>50	7	10,8%
Pendidikan terakhir:		
SLTA	7	10,8%
D3	27	41,5%
S1	21	32,3%
S2	10	15,4%
S3	0	0%
Departemen :		
Marketing	4	6,2%
Finance	5	7,7%
Beverage	5	7,7%
Front Office	8	12,3%
HRD	7	10,8%
Lainnya	36	55,4%
Lama Bekerja :		
0-10 tahun	42	64,6%
11-20 tahun	20	30,8%
>20 tahun	3	4,6%
Lama di Jabatan ini:		
0-10 tahun	45	69,2%
11-20 tahun	20	30,8%
>20 tahun	0	0%

Tabel 3 Statistik Deskriptif Variabel

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TOTAL_PA	65	9	30	23.06	4.437
TOTAL_KPL	65	37	60	47.66	6.037
TOTAL_KO	65	29	50	42.05	6.117
TOTAL_KM	65	24	45	35.20	4.871
Valid N (listwise)	65				

Hasil uji t menunjukkan signifikansi 0,000 yang berarti bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa H_1 diterima yang artinya partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Rahayu (1999) yang menemukan adanya pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil uji t menunjukkan bahwa *moderating* komitmen organisasi dengan signifikansi 0,246 di atas 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa H_2 tidak diterima, yang berarti bahwa komitmen organisasi tidak menguatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hasil uji t menunjukkan bahwa *moderating* ketidakpastian lingkungan menunjukkan dengan signifikansi 0,636 di atas 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa H_3 tidak diterima, yang berarti bahwa ketidakpastian lingkungan tidak menguatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Rahayu (1999), yang menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan tidak menguatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

PENUTUP

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Rahayu (1999), yang menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa komitmen orga-

nisasi tidak menguatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan tidak menguatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain (1) Responden dari penelitian ini hanya berasal dari para manajer beberapa hotel yang ada di Jakarta dan Yogyakarta, dimana kemungkinan penelitian ini akan menunjukkan hasil yang berbeda apabila respondennya tidak hanya berasal dari perusahaan di bidang perhotelan saja, tetapi juga manajer pada perusahaan jasa dibidang lain, perusahaan manufaktur, maupun sektor publik; (2) Tingkat pengembalian yang hanya berasal dari 22 hotel yang terdapat di Jakarta dan Yogyakarta dirasa kurang mewakili keseluruhan pengamatan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan seba-

gai variabel *moderating*; (3) Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *contact person* dan *mail survey*, sehingga menyebabkan kurangnya respon dari responden dalam pengisian kuisioner, karena peneliti tidak berinteraksi secara langsung dengan para responden. Hal ini disebabkan karena adanya keterbatasan peneliti dalam hal waktu.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, saran untuk penelitian selanjutnya adalah (1) pengambilan sampel dibatasi untuk range hotel berbintang tertentu, sehingga tidak terjadi kesenjangan data antara data yang berasal dari hotel kelas menengah dengan data yang diperoleh dari hotel kelas atas; (2) Pengambilan sampel tidak hanya berasal dari 22 hotel, sehingga hasil penelitian dapat di generalisasikan lebih baik lagi; (3) Selain pengumpulan data dengan menggunakan kuisioner, juga dengan melakukan wawancara dengan responden, sehingga respon dari responden dapat lebih baik lagi.

REFERENSI :

- Anthony, R.N. dan V. Govindarajan. 2003. *Sistem Pengendalian Manajemen*, 1st ed. Jakarta: Salemba empat.
- Cahyono, D., Mulyono, A. dan Lesmana, S. 2001. Pengaruh Politik dan Gaya Kepemimpinan terhadap keefektifan Anggaran Partisipatif dalam peningkatan Kinerja Manajerial. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 3, No. 3, Desember: 543-564.
- Chow, Chee W, Cooper, Jean C; Waller, William S. 1998. Participative Budgeting: Effect of a Truth-Inducing Pay Scheme and Information Asymmetry on Slack and Performance. *Accounting Review*, January: 111-122.
- Darlis, E. 2002. Analisis pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Januari: 85-101
- Hansen, D.R and Mowen, M.M. 2000. *Management accounting*, 6th ed, South-western colledge publishing, Cincinnati.
- Kartikandari, Darufitri. 2003. Pengaruh Motivasi, Iklim Organisasi, EQ dan IQ terhadap Kinerja Karyawan. *Kajian Bisnis dan Manajemen*.
- Kren dan Leslie. 1992. Budgetary Participation and Managerial Performance: the impact of Information and Environmental Volatity. *Accounting Review*, July: 511-526.
- Laksmana, A. dan Muslichah. 2002. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan, Strategi dan Desentralisasi terhadap Sistem Akuntansi Manajemen: Pendekatan Kontinjensi. *Majalah Ekonomi*, Desember.
- Mulyadi. 2000. *Akuntansi Manajemen; Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Jakarta: Salemba empat.
- Rahayu, I., 1999. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, Vol. 3, No. 2, Desember: 123-133.

- Rahman, F.A. 2002. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Keterlibatan Kerja terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel moderating (studi empiris pada kawasan industri Batam)*. Simposium Nasional Akuntansi 5, September: 648-661.
- Supriyono, R.A. 2004. Pengaruh variabel Intervening Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan antar Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajer di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 19, No.3: 282-298.
- Tintri, Dharma. 2002. Pengaruh struktur dan Kultur Organisasional terhadap keefektifan Anggaran Partisipatif dalam peningkatan Kinerja Manajerial. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, Vol. (2, No. 7: 59-69.
- Wiriaatmadja, Yoes. 2000. Pengaruh Motivasi dan Situasi terhadap Kinerja Karyawan Pabrik di PT. Kulit Murni Asia Tenggara, Serang Jawa Barat. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Mei.
- Yuwono, I.B. 1999. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 1, No. 1, April: 37-55.