

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEADILAN PROSEDURAL, KEADILAN DISTRIBUTIF, DAN *GOAL COMMITMENT* PADA KINERJA ORGANISASI

I Gusti Ngurah Agung Wiryanata

Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali
e-mail: agungwir2000@yahoo.com / telp: 081338618487

ABSTRAK

Hasil penelitian – penelitian mengenai partisipasi anggaran, keadilan prosedural, keadilan distributif, dan *goal commitment* pada kinerja organisasi memperlihatkan hasil yang tidak konsisten, sehingga penelitian ini bertujuan untuk meneliti kembali mengenai hal tersebut. Penelitian ini menggunakan data primer dengan kuesioner dan melakukan analisis data dengan menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Penelitian ini membuktikan bahwa: partisipasi anggaran, keadilan prosedural, keadilan distributif, dan *goal commitment* berpengaruh positif pada kinerja organisasi, dan hasil ini mengindikasikan secara statistik bahwa semakin baik partisipasi anggaran, keadilan prosedural, keadilan distributif, dan *goal commitment* maka semakin meningkat pula kinerja organisasi pada industri perhotelan.

Kata kunci: *goal commitment, keadilan, kinerja, partisipasi anggaran*

ABSTRACT

The results of previous studies on the effect of budgetary participation, procedural fairness, distributive fairness and goal commitment to organization's performance are inconsistent, therefore this study tried to investigate them again. The data used in this research was primary data that were collected using a set of questionnaire. The analysis technique used was linear regression analysis. The results of this study showed that: budgetary participation, procedural fairness, distributive fairness, and goal commitment positively influenced the organizational performance. It statistically indicated that the better the budgetary participation, procedural fairness, distributive fairness, and goal commitment, hence the performance of organization increased.

Keywords: *fairness, goal commitment, participatory budgeting, performance*

PENDAHULUAN

Anggaran yang digunakan sebagai *guideline* operasional oleh perusahaan dapat disusun dengan beberapa pendekatan yaitu pendekatan dari atasan kepada bawahan (top-down), pendekatan dari bawahan kepada atasan (bottom-up) atau pendekatan partisipasi (Raymond Cote, 2001) atau pendekatan campuran. Keterlibatan para pelaksana anggaran dalam penyusunan anggaran perusahaan berdampak pada pencapaian tujuan secara

keseluruhan. Hotel sebagai sebuah perusahaan mengelola sumberdaya ekonomis yang dimilikinya berdasarkan struktur departementasi. Dalam penyusunan anggaran setiap departemen terlibat baik departemen yang menghasilkan maupun departemen penunjang. Anggaran yang baik mampu memberikan rasa adil baik secara prosedural maupun secara distributif kepada para penyusun dan para pelaksana anggaran. Dengan kata lain, keputusan yang tepat harus mempertimbangkan keadilan untuk setiap individu yang terlibat dalam operasional perusahaan, baik dalam bentuk distributif maupun keadilan dalam prosedur.

Proses penyusunan anggaran dengan pola partisipasi pada industri perhotelan mengandung arti bahwa setiap individu terlibat dalam penyusunan anggaran akan berupaya untuk mencapai tujuan anggaran yang disepakati. Gambaran tersebut menunjukkan kalau mereka memiliki komitmen untuk melaksanakan anggaran tersebut, dan cenderung berperilaku positif agar pelaksanaan anggaran mencapai sasaran. Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan *goal commitment* (Sahara, 2005).

Hasil-hasil studi yang berhubungan dengan anggaran partisipasi pada kinerja organisasi menunjukkan ketidak konsistenan hasil. Studi yang dilakukan Frucot dan Shearon (1991), Brownell (1982), Brownell dan Mc. Innes (1986), Indriantoro (1995), Wentzel (2002), dan Ulupui (2005) menemukan bahwa adanya hubungan yang positif antara partisipasi anggaran dan kinerja organisasi. Namun studi yang dilakukan oleh Bryan dan Locke (1967), Sterdy (1960), Chenhall dan Brownell (1988), dan Milani (1975) menemukan bahwa partisipasi anggaran tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Inkonsistensi hasil studi-studi tersebut menjadi menarik untuk diteliti kembali. Disamping itu menguji kembali dengan obyek perhotelan dengan tambahan variabel keadilan (distributif dan prosedural) disamping *goal commitment* menjadi menarik karena memiliki keunikan dibandingkan dengan sektor publik dan industri lain. Keunikan industri perhotelan adalah: transaksi yang terjadi selama

dua puluh empat jam, memproduksi barang dan jasa, dan investasi yang dibutuhkan untuk membuat hotel sangat besar.

Teori motivasi yang paling banyak memberikan kontribusi terhadap falsafah manajemen kinerja adalah yang berkenaan dengan tujuan (*goals*) dan harapan atau *expectancy* (Robin,2008). Wibowo (2007) menjelaskan kinerja ditentukan oleh tujuan yang ingin dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Motivasi akan tinggi sampai tingkat di mana penghargaan yang diterima seorang individu atas kinerja yang tinggi memenuhi kebutuhan-kebutuhan dominan yang konsisten dengan tujuan-tujuan individual. Wilcoxon menyatakan bahwa kinerja didefinisikan sebagai hubungan antara hasil kerja nyata dengan harapan yang telah ditetapkan sebelumnya atau perbandingan dengan hasil yang dicapai oleh orang lain (Wentzel, 2002). Hasil nyata yang diharapkan merupakan tujuan dari individu maupun organisasi dimana individu bekerja.

Anggaran adalah rencana kerja yang dinyatakan dalam angka yang diukur dalam satuan moneter dan satuan ukuran yang lain yang mencakup jangka waktu satu tahun. Hansen and Mowen (2006) menyatakan bahwa anggaran merupakan rencana keuangan untuk waktu yang akan datang, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan agar tujuan tersebut tercapai. Anggaran juga berisikan rencana jangka pendek berdasarkan uraian rencana kegiatan jangka panjang yang telah ditetapkan. Manajemen menyusun rencana untuk jangka waktu satu tahun, yang nantinya akan membawa perusahaan kepada kondisi tertentu yang diinginkan dengan sumber daya yang ditentukan.

Partisipasi anggaran adalah proses penyusunan anggaran yang melibatkan individu - individu secara langsung dan berpengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang kinerjanya akan dinilai dan dinilai berdasarkan tercapainya tujuan anggaran (Brownell dalam

Ulupui 2005). Anggaran partisipasi melibatkan semua tingkat manajemen untuk mengembangkan rencana perusahaan melalui perencanaan anggaran sehingga memiliki banyak aspek perilaku yang dapat mempengaruhi pembuatan keputusan (Raymond Cote, 2001). Oleh sebab itu fungsi partisipasi anggaran salah satunya sebagai alat komunikasi antara bawahan dengan atasan dan alat koordinasi atasan pada bawahan.

Keadilan prosedural berhubungan dengan kepercayaan anggota organisasi pada prosedur dan keadilan hasil, dan bukan prosedur dan hasil dalam pengertian yang lebih objektif (Wentzel 2002). Thibaut dan Walker dalam Ulupui (2005), menemukan bahwa prosedur yang berbeda akan dipandang berbeda oleh individu yang berbeda dan dalam situasinya berbeda pula. Selanjutnya mereka mengungkapkan bahwa prosedur yang berbeda diperlukan untuk menyelesaikan perselisihan yang berbeda. Dalam kesimpulannya keadilan prosedural dipengaruhi oleh sejauhmana prosedur yang ditetapkan dilaksanakan.

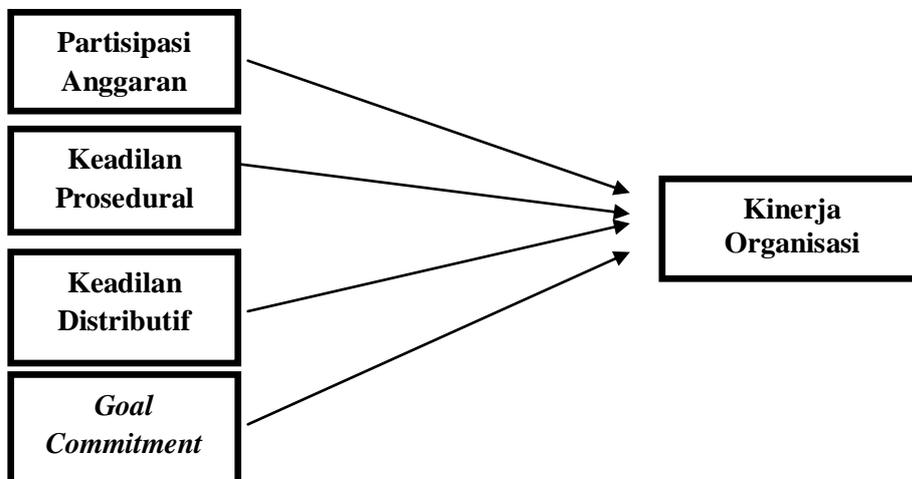
Keadilan distributif merupakan keadilan yang mengacu pada hasil yang sebenarnya diterima oleh seorang karyawan. Hasil tersebut berhubungan dengan perbandingan antara standar dan pengaruh kekuatan perasaan maupun penilaian adil atau tidaknya hasil yang didapat. Perlakuan yang adil telah diidentifikasi sebagai suatu komponen penting dalam meningkatkan komitmen pekerja. Keadilan distributif merupakan suatu anggapan mengenai keadilan hasil dalam hubungannya dengan individu atau input kelompok khususnya dalam hal bagaimana individu mengevaluasi dan bereaksi terhadap perlakuan yang berbeda (Adams dalam Ulupui, 2005). Penerapan konsep partisipasi dalam penyusunan anggaran seharusnya meningkatkan persepsi keadilan setiap individu dalam organisasi.

Goal commitment menunjukkan luasnya usaha yang dilakukan sepanjang waktu menuju pencapaian sasaran awal dan tidak ada keinginan untuk mengurangi sasaran yang telah ditentukan. Berbagai penelitian menemukan bahwa kinerja individu akan lebih baik bila mereka mendapatkan dan berkomitmen untuk tercapainya tujuan (Locke dan Latham, 1990).

Wentzel (2002) menemukan bahwa manajer yang memiliki komitmen pada organisasi yang tinggi akan memiliki perilaku positif pada organisasinya, yaitu saat mereka mengidentifikasi personal mereka pada organisasi maka mereka akan berusaha untuk mempertahankan keikutsertaannya dalam organisasi tersebut.

METODE PENELITIAN

Model penelitian sebagai dasar untuk mengajukan hipotesis penelitian ini, dapat dijelaskan pada Gambar berikut.



Gambar 1.
Model Penelitian Empiris

Teori motivasi mengatakan seseorang akan termotivasi melakukan sesuatu apabila ada hal-hal yang dituju, sehingga apabila karyawan dilibatkan dalam penyusunan anggaran akan termotivasi untuk melaksanakan dengan baik. Penemuan–penemuan empiris tentang hubungan langsung antara partisipasi anggaran dan kinerja organisasi mendapatkan hasil yang tidak konsisten. Berdasarkan pemaparan tersebut hipotesis penelitian yang diajukan

adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja dari organisasi dinyatakan sebagai berikut:

H₁: Semakin tinggi partisipasi anggaran, semakin tinggi kinerja organisasi.

Keadilan prosedural dan keadilan distributif adalah keadilan yang dipertimbangkan dalam penelitian ini. Keadilan prosedural berhubungan dengan prosedur-prosedur yang dilakukan dalam pembuatan keputusan, apabila prosedur telah dilaksanakan dengan konsisten dan baik maka dipersepsikan sebagai keadilan. Keadilan distributif berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap keseimbangan antara masukan yang karyawan berikan pada organisasi dengan konvensasi yang diterima oleh karyawan, sehingga hipotesis berikutnya adalah:

H₂ : Semakin tinggi keadilan prosedural, semakin tinggi kinerja organisasi

H₃: Semakin tinggi keadilan distributif, semakin tinggi kinerja organisasi.

Goal commitment adalah suatu determinasi individu untuk mencapai sasaran. Individu yang memiliki *goal commitment* akan berusaha untuk mencapai tujuan tersebut. Individu yang mempunyai tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki sikap positif terhadap organisasinya yaitu saat mereka mengidentifikasi diri mereka terhadap organisasi (Locke dan Latham, 1990). Berdasarkan pemaparan tersebut maka hipotesis pengaruh *goal commitment* pada kinerja organisasi adalah:

H₄: Semakin tinggi *goal commitment*, semakin tinggi kinerja organisasi.

Tahap analisis data dengan melakukan uji kualitas data dengan melihat kuesioner yang masuk. Kuesioner menggunakan *Sevenpoint* skala Likert untuk semua ukuran yang diadaptasi dari kuisisioner Wentzel (2002).

Untuk pengujian hipotesis digunakan analisis regresi linear berganda. Secara matematis bentuk persamaan regresi liner berganda adalah sebagai berikut:

$$\text{KIN} = a + b_1\text{PB} + b_2\text{KP} + b_3\text{KD} + b_4\text{GC} + e \dots\dots\dots(1)$$

- KIN = Kinerja Organisasi
a = Konstanta
b = Koefisien regresi (b_1 - b_4)
PB = Partisipasi Anggaran
KP = Keadilan Prosedural
KD = Keadilan Distributif
GC = *Goal commitment*.
e = Error

Disamping itu dilakukan uji kelayakan model dengan melihat nilai koefisien determinasi (R^2), nilai F dan nilai t.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Jumlah hotel berbintang tiga, empat dan lima yang ada di Propinsi Bali sebanyak 124 hotel, sedangkan kuisisioner yang disebarakan pada tiga departemen yaitu departemen akuntansi, departemen kamar, dan departemen makanan dan minuman, sehingga 3 responden tiap hotel jadi jumlah seluruh responden sebanyak 372 responden dengan perincian 117 responden hotel bintang tiga, 129 responden dari hotel bintang empat dan 126 responden dari hotel bintang lima. Kuisisioner yang kembali sebanyak 187 responden atau sebanyak 50,27%, dan sebanyak 3 kuisisioner yang kurang lengkap, sehingga kuisisioner yang digunakan sebanyak 184 kuisisioner.

Uji Validitas, Reliabilitas dan Uji Asumsi Klasik

Mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner yang digunakan dalam penelitian perlu dilakukan uji validitas. Uji validitas bertujuan menguji seberapa baik kuesioner penelitian mengukur konsep yang seharusnya diukur. Kuesioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan yang diajukan konsisten dari waktu ke waktu. Hasil

pengujian reliabilitas diketahui dari nilai *Cronbach alpha* lebih besar dari 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa reliabilitas dari konstruk atau variabel tinggi.

Uji normalitas residual bertujuan untuk menguji variabel terikat dan variabel bebas pada model regresi, apakah terdistribusi normal atau tidak. Uji ini dilakukan dengan pendekatan *Kolmogorov-Smirnov*. Pengujian Heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji Glejser. Nilai *tolerance* dan nilai VIF digunakan untuk mengukur multikolinearitas.

Tabel 1.
Hasil Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-2,095	1,363		-1,537	0,126
PB	0,338	0,080	0,191	4,218	0,000
KP	0,587	0,093	0,354	6,333	0,000
KD	0,253	0,044	0,256	5,729	0,000
GC	0,474	0,099	0,224	4,774	0,000
F = 361,349 (0,000)					
R ² = 0,887					

a. Variabel terikat: KIN

Uji F pada Tabel 1 memperlihatkan tingkat signifikansi 0,000, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja, atau model pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, keadilan prosedural, keadilan distributif, dan *goal commitment* pada kinerja organisasi adalah layak. Berdasarkan tabel diatas dapat disusun persamaan regresinya sebagai berikut: $KIN = -2,095 + 0,338PB + 0,587KP + 0,253KD + 0,474GC + e$. Persamaan ini dapat diartikan bahwa apabila variabel independen dianggap tetap, maka ada tendensi kinerja organisasi akan menurun. Apabila partisipasi anggaran ditingkatkan sebesar satu satuan, maka ada tendensi kinerja organisasi akan meningkat. Apabila keadilan prosedural meningkat, maka ada tendensi kinerja organisasi

akan mengalami peningkatan. Apabila keadilan distributif meningkat, ada tendensi kinerja organisasi akan meningkat. Apabila *goal commitment* meningkat maka ada tendensi kinerja organisasi akan mengalami peningkatan.

Dari Tabel diatas diperoleh nilai *adjusted R²* sebesar 0,887 ini berarti varian dari variabel bebas yaitu partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan *goal committment* mampu menjelaskan variabel terikat yaitu kinerja organisasi sebesar 89%, sedangkan sisanya sebesar 11% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model.

Uji Hipotesis dan Pembahasan

Masing-masing uji t dari tabel diatas menggambarkan bahwa penyusunan anggaran partisipatif memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien regresi PB yang bertanda positif 0,338, dengan P_{value} sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan $\alpha = 0,05$. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam penyusunan anggaran dengan melibatkan semua departemen, baik departemen yang menghasilkan dan departemen penunjang operasional di industri perhotelan akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Pengaruh variabel keadilan prosedural ditemukan memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh hasil pengujian yang menunjukkan bahwa koefisien KP bertanda positif 0,587, dengan $P_{value} = 0,000$ lebih kecil dibandingkan $\alpha = 0,05$. Hasil ini menunjukkan proses penganggaran yang adil secara prosedur dan dikutinya prosedur – prosedur dalam proses operasional perusahaan akan mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi industri perhotelan.

Pengaruh variabel keadilan distributif ditemukan memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh hasil pengujian yang menunjukkan

bahwa koefisien KD bertanda positif 0,253, dengan $P_{\text{value}} = 0,000$ lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan distribusi yang dirasakan oleh karyawan, supervisor dan manajer dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran di industri perhotelan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Magner dan Johnon (1995), tetapi tidak konsisten dengan hasil penelitian Wentzel (2002).

Pengaruh variabel *goal commitmen* ditemukan memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh hasil pengujian yang menunjukkan bahwa koefisien GC bertanda positif 0,474, dengan $P_{\text{value}} = 0,000$ lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Sehingga seorang individu akan melakukan lebih baik saat memiliki dan menerima komitmen untuk tercapainya suatu tujuan.

Pengujian hipotesis pertama (H_1) semakin tinggi partisipasi anggaran semakin tinggi kinerja organisasi, memiliki hasil yang positif dan signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam penyusunan anggaran dengan melibatkan semua departemen, baik departemen yang menghasilkan dan departemen penunjang operasional di industri perhotelan akan mempengaruhi kinerja organisasi. Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian Brownell dan Mc.Innes (1986), , Indriani (1993), Kenis (1979), Indriantoro (1995), Ulupui (2005) dan Frucot dan Shearon (1991). Partisipasi karyawan pada semua departemen dalam penyusunan anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu secara langsung yang akan mempengaruhi kinerja organisasi perusahaan perhotelan. Dengan dilibatkannya para manajer di departemen maka kinerja perusahaan perhotelan akan meningkat. Hal ini terjadi karena adanya keikutsertaan dalam membuat anggaran, sehingga memiliki rasa tanggungjawab dari seluruh karyawan dan semua manajer dalam pelaksanaan anggaran tersebut.

Pengujian hipotesis kedua (H_2) semakin tinggi keadilan prosedural semakin tinggi kinerja organisasi, menunjukkan hasil positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, hal ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan prosedural dalam penyusunan dan pelaksanaan

anggaran akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hasil ini menunjukkan proses penganggaran yang adil secara prosedur dan dikutinya prosedur – prosedur dalam proses operasional perusahaan akan mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi industri perhotelan. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Libby (1999), dan Ulupui (2005). Perasaan adil yang dirasakan oleh karyawan, supervisor, dan manajer dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan keinginan untuk melaksanakan anggaran dengan sebaik-baiknya yang akhirnya mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan di industri perhotelan.

Uji hipotesis ketiga (H_3) semakin tinggi keadilan distributif semakin tinggi kinerja organisasi, menunjukkan bahwa pengaruh keadilan distributif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Magner dan Johnon (1995), tetapi tidak konsisten dengan hasil penelitian Wentzel (2002). Hal ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan distribusi yang dirasakan oleh karyawan, supervisor dan manajer dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran di industri perhotelan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Perasaan adil oleh penyusun anggaran mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan di industri perhotelan. Apabila yang terlibat dalam organisasi merasakan keadilan secara distributif dalam penyusunan anggaran maka akan berusaha untuk melaksanakan anggaran tersebut dengan baik dan akhirnya terjadi peningkatan kinerja organisasi.

Pengujian hipotesis keempat (H_4) semakin tinggi *goal commitment* semakin tinggi kinerja organisasi, menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, berarti *goal commitmen* memiliki hubungan yang positif sehingga *goal commitmen* mempengaruhi kinerja organisasi. Sehingga seorang individu akan melakukan lebih baik ketika menerima dan memiliki komitmen untuk tercapainya suatu tujuan. Adanya komitmen yang telah disepakati pada

penyusun anggaran akan dilaksanakan anggaran tersebut dengan usaha yang optimal yang pada akhirnya terjadi peningkatan kinerja organisasi perusahaan perhotelan. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wentzel (2002), tetapi tidak konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ulupui (2005).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan yang dihasilkan dari analisis dan pengujian hipotesis pada penelitian ini membuktikan secara empiris, partisipasi anggaran berpengaruh positif pada kinerja organisasi. Persepsi keadilan prosedural menunjukkan adanya hasil yang positif dan signifikan pengaruh pada kinerja organisasi, hal ini berarti keadilan secara prosedural sangat berperan dalam peningkatan kinerja organisasi. Sedangkan keadilan distributif pada kinerja organisasi menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Hal ini sesuai dengan hipotesis ketiga bahwa keadilan distributif berpengaruh pada Kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan persepsi keadilan distribusi anggaran pada hotel di Propinsi Bali masih sangat kuat. Pengaruh *goal commitment* pada kinerja organisasi menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, hal ini menunjukkan *goal commitmen* memiliki hubungan yang positif sehingga *goal commitmen* mempengaruhi kinerja organisasi pada industri perhotelan yang berada di propinsi Bali. Implikasi langsung dari temuan ini adalah dalam penyusunan anggaran semestinya memperhatikan partisipasi dari karyawan dan rasa keadilan baik secara prosedural maupun distributif dari karyawan dan melaksanakan komitmen yang sudah disepakati sebelumnya.

Responden penelitian ini hanya terbatas pada hotel berbintang di Propinsi Bali. Hasil penelitian ini mungkin akan memperoleh hasil yang berbeda bila diterapkan pada seluruh hotel di Indonesia, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi. Pada penelitian berikutnya dapat dikaji kembali secara lebih mendalam dan menggunakan variabel *outcome*

seperti kepuasan kerja, sikap terhadap anggaran selain kinerja. Ukuran kinerja organisasi disarankan menggunakan *return of Investasi*.

REFERENSI

- Brownell, P. dan M. Mc. Innes, (1986), Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review* , 61:587-600.
- Bryan dan Locke. 1967. Goal Setting as a Means of Increasing Motivation, and Managerial Performance. *Journal of Applied Psychology*.52 June: 274-277.
- Cote, Raymond. 2001. *Accounting Management in Hospitality Industry*. New york: American Hotel and Lodging Assosiation.
- Farlin, Mc. D. B., dan Sweeney P.D.1992. Distributif and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35: 626 – 637.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Hansen, Don. R dan Mowen, Maryanne M. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Tujuh, Jakarta: Salemba Empat
- Indriantoro, Nur. 1995. *Accountancy Development in Indonesia; The Effect of participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderting Variables*. Jakarta: LPFEUI
- Indriani, Mirna. 1993. “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Prestasi Kerja dan Kepuasan Kerja pada Aparat Pemerintah Daerah Tingkat II Propinsi Daerah Istimewa Aceh”.*Tesis*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Jogiyanto. 2007. *Metoda Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. Yogyakarta: BPF.
- Kusnadi. 2005. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening: Studi pada Perusahaan- Perusahaan yang sudah Listing di BEJ. *Jurnal Manajemen Keuangan* vol 3.
- Lee, HR. 2000. “An Empirical Study of Organization Justice as a Mediator of The Relationships among Leadr-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry”. *Dissertation*. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.

- Leventhal, G.S. 1980. *What Should Be Done with Equity Theory? In Social Exchange: Advances in Theory and Research*. New York: Plenum Press.
- Libby, T. 1999. The Influence of Voice and Explanation on Performance in Participative Budgeting Setting. *Accounting Organizations and Society*, 24: 125-137.
- Lind, E.A. and T. Tyler. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum Press.
- Linguist, T.M. 1995. Fairness as an Antecedent to Participative Budgeting: Examining the effect of Distributive Justice, Procedural Justice and Reference Cognitions on Satisfaction and Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 7:122-147.
- Locke, E.A., G.P. Latham and M. Erez. 1990. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Mardiasmo. 2001. Budgetary Slack Resulted from the Effects of Local Government Financial Dependency on Central and Provincial Government in Planning and Preparing Local Government Budget, The Case of Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Manajemen*, Vol.1, No.1:33-54.
- Mahoney, T.A., Jerdee, T.H., dan Carroll, S.J. 1963. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati, OH: South Western Publishing Company.
- Mia, L. 1988. Managerial Attitude, Motivation and The Effectiveness of Budget Participation. *Accounting Organization and Society*, 13: 465-475.
- Milani, K. 1975. The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review*, 50 (2): 274-283.
- Mulyadi, 1993. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat
- Murray, Dennis. 1990. The Performance Effects of Participative Budgeting: An Integration on Intervening & Moderating Variables. *Behavior Research in Accounting*, Vol 2.
- Raymond S. Schmidgall. 2002. *Hospitality Industry Managerial Accounting*. New York: Educational Institute of the American Hotel and Lodging Association.
- Robbins., S.P. 2008. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid 1 Edisi 12 Bahasa Indonesia. Jakarta: Salemba Empat
- Sahara, Khasanah. 2005. "Pengaruh Budget Goal Commitment dan Job Relevant Information terhadap hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja". *Tesis*. Malang: Universitas Brawijaya.

- Sekaran Uma. 2007. *Research Methode for Bussiness*. Buku 1 dan 2 Edisi 4 Bahasa Indonesia. Jakarta: Salemba Empat.
- Supomo Bambang. 1998. "Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Keefektifan Anggaran dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia". *Tesis*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Ulupui, I G K. 2005. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Persepsi Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Goal Commitment terhadap Kinerja Dinas. *Kinerja*, Volume 9, no.2, Hal. 98-112
- Wentzel, Kristin. 2002. The Influence of Fairness Perceptions and Goal commitment on Managers Performance in A Budget Setting. *Behavior Research in Accounting*. 14: 247- 271.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*, Edisi Dua. Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada.