

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN PADA KINERJA MANAJERIAL PT. BPD BALI CABANG TABANAN: MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI

Ni Nyoman Dewi Anggarini¹
I Ketut Sujana²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unud, Bali, Indonesia
Email: gareen002@gmail.com telp: [+6285737411002](tel:+6285737411002)

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unud, Bali, Indonesia

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, dimana motivasi digunakan sebagai variabel pemoderasi. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuisioner, wawancara dan observasi. Hipotesis pertama diuji dengan menggunakan teknik analisis Regresi Linear Sederhana dan MRA (*Moderated Regression Analysis*) untuk menguji hipotesis yang kedua. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif pada kinerja manajerial. Hal ini berarti, bila partisipasi anggaran meningkat maka kinerja manajerial juga meningkat. Hasil analisis juga menunjukkan motivasi mampu memoderasi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Kata kunci : *partisipasi anggaran, motivasi, kinerja manajerial.*

ABSTRAK

Purpose of this study was to examine the effect of budget participation on managerial performance where motivation is used as moderating variables. Data were collected through questionnaires, interviews, and observations. The first hypothesis tested using simple linear regression analysis techniques and MRA (Moderated Regression Analysis) to test the second hypothesis. Research results show that the budgetary participation has a positive influence on managerial performance. This means that when the budget increased participation also increased managerial performance. The results of the analysis also showed motivation able to moderate the relationship budgetary participation and managerial performance.

Keywords: *Budgetary participation, motivation, managerial performance*

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang semakin pesat, telah memberikan pengaruh yang besar terhadap kelangsungan perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari meningkatnya persaingan antar perusahaan baik di dalam maupun di luar negeri. Upaya yang perlu dilakukan suatu perusahaan agar mampu bersaing dengan cara

menciptakan keunggulan kompetitif, dalam hal ini perusahaan harus mampu memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif, efisien, dan ekonomis.

Fungsi perencanaan dan pengendalian sangat penting dijalankan perusahaan agar perusahaan dapat fokus dan terarah dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Berdasarkan hal itulah, perusahaan membutuhkan alat ukur yang digunakan dalam melakukan perencanaan dan pengendalian yang disebut dengan istilah anggaran (Huda, 2013). Ikhsan (2009:160) menyebutkan bahwa anggaran digunakan sebagai alat untuk mengendalikan pencapaian target perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran, anggaran dapat digunakan sebagai alat pengendalian dan perencanaan, sehingga anggaran merupakan faktor penting dalam penentu pencapaian tujuan suatu perusahaan.

Peneliti-peneliti terdahulu telah banyak melakukan riset mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Hapsari (2011), Nor (2007), Sardjito (2007) yang menyebutkan partisipasi anggaran memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Penelitian Sumarno (2005) membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian yang tidak konsisten ini menyebabkan topik ini masih menarik untuk diteliti.

Motivasi digunakan sebagai variabel moderasi dalam menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, motivasi dipilih karena diasumsikan motivasi yang baik akan mendorong seseorang untuk ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Sesuatu yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau pendorong tersebut merupakan gerak hati jasmani maupun jiwa untuk berbuat sesuatu yang melatar belakangi manusia melakukan tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan (Mohyi, 1996) dalam (Soetrisno, 2010:50).

Adanya anggaran yang ditetapkan oleh perusahaan, bisa dipakai sebagai alat pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Kinerja seseorang dikatakan efektif apabila tujuan atau sasaran anggaran bisa tercapai dan partisipasi dari bawahan memiliki peranan penting dalam mencapai sasaran anggaran tersebut (Argyris 1992 dalam Soetrisno, 2010), seseorang yang mempunyai motivasi tinggi terhadap sasaran anggaran akan terdorong untuk mencapai sasaran anggaran tersebut.

Munculnya motivasi dalam diri seseorang berkaitan erat dengan munculnya kecenderungan untuk bertindak sesuatu karena adanya kebutuhan yang mengarah pada pencapaian tujuan tertentu. Apabila tujuan yang ditetapkan telah tercapai, maka akan munculnya kepuasan dan cenderung akan diulang kembali, sehingga akan menjadi lebih kuat (Narmodo dan Wajdi, 2007) dalam (Pramesthiningtyas, 2011:21). Mia (1988) dalam Soestrisno (2010) menyebutkan bahwa proses penyusunan anggaran akan berjalan lebih efektif pada kondisi karyawan yang memiliki motivasi tinggi begitu juga sebaliknya. Hasil penelitian Putra (2011) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan dalam hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Brownell (1982) dalam Nor (2007:6) menyebutkan bahwa partisipasi adalah suatu proses menilai kinerja individu dan keikutsertaan para individu dalam penyusunan anggaran serta menetapkan penghargaan atas tujuan yang telah dicapai. Brownell dan Mcinnes (1986) dalam Sumarno (2005:2) menyebutkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran maka kinerja manajerial juga meningkat. Anggaran menetapkan pertanggungjawaban pada setiap pusat tanggung jawab pada area fungsional, yang diharapkan bisa meningkatkan kinerja manajerial (Hapsari, 2005:2).

Anggaran yang disusun secara partisipatif dapat meningkatkan kinerja manajer dimana pada disusun secara bersama-sama dan disetujui maka secara tidak langsung setiap individu atau karyawan akan terdorong dan termotivasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dorongan tersebut muncul karena adanya suatu kebutuhan yang terarah pada pencapaian tujuan yang ditetapkan. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan positif antara partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini mengindikasikan hubungan kearah positif antara partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini dilakukan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Kantor Cabang Tabanan dalam periode waktu pengamatan tahun 2014. PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Kantor Cabang Tabanan dipilih sebagai lokasi penelitian karena Kantor Cabang Tabanan mendapat penilaian tertinggi dibandingkan dengan Kantor Cabang lainnya, selain itu PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Kantor Cabang Tabanan juga mengalami peningkatan aset dari tahun ke tahun. Peningkatan tersebut dapat dipengaruhi dari adanya kenaikan simpanan dari bank lain, peningkatan dana dari pihak ketiga dan peningkatan penyaluran kredit. Ketiga hal tersebut merupakan bagian dari anggaran yang ditetapkan oleh Bank BPD Bali Cabang Tabanan. Dengan adanya anggaran yang ditetapkan oleh perusahaan, anggaran dapat dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Dalam hal ini karyawan yang memiliki motivasi tinggi terhadap sasaran anggaran akan berpandangan positif dan berusaha berbuat yang terbaik untuk mencapai sasaran anggaran tersebut.

Penelitian ini dilakukan untuk menguji sejauh mana partisipasi anggaran dan motivasi karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Kantor Cabang Tabanan dalam mempengaruhi kinerja manajerial. Berdasarkan uraian di atas, diajukan rumusan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Partisipasi anggaran berpengaruh positif pada kinerja manajerial pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali di Kabupaten Tabanan

H2 : Motivasi berpengaruh positif pada hubungan antara partisipasi anggaran pada kinerja manajerial pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali di Kabupaten Tabanan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif dan data kuantitatif yang digunakan berasal dari jawaban atas kuisisioner yang kemudian diangkakan. Lokasi penelitian ini dilakukan di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Kantor Cabang Tabanan. Populasi penelitian ini adalah seluruh unit kantor PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Kantor Cabang Tabanan. PT. BPD Bali Kantor Cabang Tabanan terdiri dari 1 Kantor Cabang, 4 Kantor Capem, dan 5 Kantor Kas. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah individu yang ikut serta dalam proses penyusunan anggaran serta pihak-pihak terkait yang telah memiliki pengalaman dan melaksanakan proses penganggaran tersebut di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Kantor Cabang Tabanan.

Teknik sampling purposive digunakan dalam menentukan sampel yang dipakai dalam penelitian. Menurut Sugiyono (2010:122) sampling purposive merupakan teknik yang menggunakan pertimbangan atau kriteria tertentu dalam menentukan sampel. Kriteria yang dijadikan dasar pemilihan anggota sampel dalam penelitian ini adalah karyawan Bank BPD Bali Cabang Tabanan yang telah bekerja minimal satu tahun sehingga diasumsikan telah terlibat dalam proses penganggaran. Adapun yang menjadi responden dalam masing-masing unit kantor BPD Bali Cabang Tabanan berbeda-beda. Berdasarkan kriteria sampel di atas, dari seluruh unit kantor BPD Bali Cabang Tabanan, 1 unit kantor yang beroperasi kurang dari satu tahun yaitu PT. BPD Bali Kantor Kas

Pemda Tabanan. Jadi yang memenuhi kriteria sampel sebanyak 40 responden dari 9 unit kantor.

Regresi linear sederhana dipakai untuk menguji hipotesis pertama dan analisis MRA dipakai dalam pengujian hipotesis yang kedua. Persamaan regresi linear sederhana yang digunakan adalah:

$$Y = a + bX \dots\dots\dots \text{(Persamaan 1)}$$

Keterangan:

- X = Variabel Independen
- Y = Variabel Dependen
- a = Konstanta/nilai Y jika X = 0
- b = Koefisien arah/nilai penambahan/pengurangan variabel Y

Persamaan MRA yang digunakan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + e \dots\dots\dots \text{(Persamaan 2)}$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Manajerial
- α = Konstanta
- X₁ = Partisipasi Anggaran
- X₂ = Motivasi
- X₁.X₂ = Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Motivasi
- e = Standar Error
- $\beta_1 \beta_2 \beta_3$ = Koefisien Regresi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengujian validitas menunjukkan Pearson *Correlation* bernilai positif dan nilai koefisien yang didapat lebih besar dari 0,3 ($r > 0,3$). Dapat disimpulkan instrumen yang dipakai dalam riset ini dinyatakan valid. Variabel partisipasi anggaran, motivasi, dan kinerja manajerial memiliki *cronbach alpha* > 0,60, sehingga instrumen yang dipakai dalam riset ini adalah reliable.

Uji normalitas bisa dilakukan dengan menggunakan *Statistic Kolmogrov Smirnov*. Model regresi disebut berdistribusi normal apabila nilai koefisien Asymp.sig (2- tailed) lebih besar dari $\alpha = 0,05$. Model regresi mempunyai nilai Asymp.Sig (2-tailed)

lebih besar dari alpha $\alpha=0,05$, hasil ini dapat dilihat pada Tabel 4.4. Jadi model regresi tersebut berdistribusi normal.

Tabel 1.
Hasil Uji Normalitas

Hipotesis	Asym.Sig (2-tailed)
Hipotesis 1	0,136
Hipotesis 2	0,622

Sumber: Data primer diolah, 2014

Pengujian heterokedastisitas digunakan untuk mengetahui variabel-variabel yang dipakai dalam penelitian memiliki varians yang homogen (sama) atau heterogen (tidak sama). Tabel 4.5 menunjukkan bahwa masing-masing variable memiliki nilai signifikansi lebih besar dari $\alpha = 0,05$. Berdasarkan hasil tersebut bisa disimpulkan bahwa model regresi tersebut tidak mengandung heterokedastisitas.

Tabel 2.
Hasil Uji Heterokedastisitas

Hipotesis	Variabel	Signifikansi
Hipotesis 1	Partisipasi Anggaran	0,429
Hipotesis 2	Partisipasi Anggaran	0,175
	Motivasi	0,196
	X1.X2	0,123

Sumber: Data primer diolah, 2014

Hasil ipengujian regresi linear sederhana menunjukkan bahwa signifikansi bernilai 0,002 yang lebih kecil dari 0,05 ($0,002 < 0,05$) dan koefisien regresi pada variabel partisipasi anggaran bernilai 0,831. Hasil menunjukkan nilai positif dan memiliki arti partisipasi anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial, jadi bisa disimpulkan hipotesis pertama diterima. Hal ini berarti, bila partisipasi anggaran meningkat maka kinerja manajerial juga meningkat.

Tabel 3.
Analisis Regresi Linier Sederhana

Model		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,998	5,223		2,297	0,027

Partisipasi Anggaran	0,831	0,243	0,485	3,418	0,002
----------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Sumber: Data primer diolah, 2014

Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan nilai Adjusted R Square adalah 0,215 ini berarti 21,5 % variasi kinerja manajerial bisa dijelaskan oleh partisipasi anggaran dan sisanya 78,5 % dijelaskan oleh faktor-faktor yang tidak dicantumkan dalam model.

Tabel 4.
Koefisien Determinasi Hipotesis 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,485 ^a	0,235	0,215	7,53021

Sumber: Data primer diolah, 2014

Uji hipotesis kedua menunjukkan hasil interaksi partisipasi anggaran dan motivasi memiliki nilai signifikansi 0,034 yang kurang dari 0,05 (hasil ditunjukkan pada tabel 4.8), sehingga hipotesis kedua diterima dan dapat disimpulkan motivasi mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Nilai koefisien interaksi partisipasi anggaran dan motivasi sebesar 0,812 menunjukkan nilai yang positif, artinya terdapat pengaruh positif dan searah antara interaksi partisipasi anggaran dan motivasi terhadap kinerja manajerial, sehingga motivasi dapat dijadikan variabel moderasi yang bisa memperkuat hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Tabel 5.
Analisis Moderated Regression Analysis

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-0,247	0,206		-1,202	0,237
Partisipasi Penganggaran	-0,019	0,297	-0,015	-0,063	0,950
Motivasi	-0,018	0,118	-0,026	-0,152	0,880
Partipasi Penganggaran*Motivasi	0,812	0,368	0,599	2,208	0,034

Sumber: Data primer diolah, 2014

Adjusted R square bernilai 0,274 (hasil ditunjukkan pada Tabel 4.9), ini berarti variasi kinerja manajerial bisa dijelaskan oleh interaksi partisipasi anggaran dengan motivasi. Efek interaksinya akan diperkuat oleh motivasi. Ini berarti 27,4 % variasi kinerja manajerial bisa dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran yang dimoderasi oleh motivasi, sisanya 72,6 % dijelaskan oleh faktor-faktor yang tidak dicantumkan dalam model.

Tabel 6.
Koefisien Determinasi Hipotesis 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,575 ^a	0,330	0,274	0,92970

Sumber: Data primer diolah, 2014

Hipotesis pertama (H1) menyebutkan bahwa adanya pengaruh positif antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali di Kantor Cabang Tabanan, maka kinerja manajerial semakin meningkat begitu juga sebaliknya jika partisipasi anggaran karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Kantor Cabang Tabanan rendah, maka kinerja manajerial juga akan menurun.

Hasil yang sama juga diperoleh dari penelitian Catur (2008) yang menjelaskan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja manajerial. Penelitian Nor (2007) sejalan dengan penelitian ini yang menemukan bahwa variabel dependen (kinerja manajerial) memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan variabel independen (partisipasi penyusunan anggaran), dimana semakin tinggi keterlibatan seseorang dalam penyusunan anggaran maka kinerja manajerial semakin meningkat.

Karyawan atau pihak yang diberikan kesempatan terlibat langsung dalam proses penyusunan anggaran dapat memacu dalam hal mengaktualisasikan diri mereka yang pada gilirannya mengeksplor *skill* mereka dalam penentuan sasaran dan tujuan yang tercermin dalam anggaran. Proses ini akan berujung pada internalisasi tujuan dan sasaran yang terdapat dalam anggaran sehingga mereka akan mempunyai rasa tanggung jawab yang lebih besar dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan.

Hipotesis kedua (H2) menyatakan motivasi berpengaruh positif pada hubungan antara partisipasi anggaran pada kinerja manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi mampu memoderasi dan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil yang didapat dari penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra (2011), dimana motivasi berpengaruh signifikan dalam hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Motivasi kerja dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong seseorang melakukan perbuatan ke arah suatu tujuan tertentu. Seseorang akan terdorong untuk melakukan sesuatu bila dirasakan ada kebutuhan pada dirinya yang menuntut untuk dipenuhi sebagaimana dikatakan (Robbins dan Timothy, 2008) dalam (Huda, 2013:14), motivasi adalah arah, ketekunan, dan intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Festinger (1957) dalam Poerwati (2001) menyebutkan bahwa seseorang atau individu yang mempunyai motivasi tinggi akan memperbaiki rasa khawatir atau kesalahan jika kinerja mereka rendah. Seseorang akan berusaha mencoba memperbaiki kinerja mereka untuk mengurangi kesalahan dan kekhawatiran tersebut.

SIMPULAN DAN SARAN

Partisipasi anggaran berpengaruh positif pada kinerja manajerial sehingga hipotesis pertama diterima. Hal ini berarti, bila partisipasi anggaran meningkat maka kinerja manajerial juga meningkat. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian Nor (2007) bahwa ada pengaruh positif signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Motivasi berpengaruh positif pada hubungan antara partisipasi anggaran pada kinerja manajerial sehingga hipotesis kedua diterima. Hasil penelitian menunjukkan variabel motivasi mampu memoderasi dan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Putra (2011) yang menunjukkan bahwa motivasi dapat mempengaruhi secara signifikan dalam hubungan antara partisipasi anggaran pada kinerja manajerial.

Saran yang bisa disampaikan adalah penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk memakai objek penelitian yang berbeda atau dapat meneliti pada instansi yang lain untuk mendapat perbandingan dari hasil penelitian. Penelitian ini hanya menggunakan satu variabel pemoderasi yaitu motivasi, sehingga untuk penelitian-penelitian berikutnya perlu menguji variabel lain atau menambah variabel moderasi lainnya dalam penelitian seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, informasi asimetri dan yang lainnya.

REFERENSI

- Brownell, P. 1982. A Field Study Examination Of Budgetary Participation And Locus of Control. *The Accounting Review*. Vol. 57, No.4, Oktober 1982, hal: 766-777
- Brownell, P. and McInnes, M.2000. *Budgetary Participation, motivation, and managerial performance* *The Accounting Review*. Vol. 61, No. 4.
- Catur, Surya. 2008. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan pada Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kantor Unit BRI di Bali, NTB, dan NTT). *Skripsi Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Udayana*.

- Frucot, Veronique and Winston T. Shearon. 1991. *Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction*. *The Accounting Review*. Vol.66, No. 1, January 1991, pg 80-99
- Chalos, Peter and Susan Haka. 1989. *Participate Budgeting and Managerial Performance*. *Departement Of Accounting, School of Business*.pg. 334
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Edisi ke 5. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hapsari, Winda Harum dan Murtanto. 2005. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Desentralisasi dan Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen sebagai Variabel Moderating*. Simposium Riset Ekonomi II, Surabaya.
- Huda, Andi Syamsul. 2013. *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mega Tbk Cabang Pinrang*. Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
- Hansen dan Mowen. 2009. *Managerial Accounting (Akuntansi Manajemen)*. Edisi ke 8. Jakarta:Salemba Empat.
- Handoko, T. Hani. 1996. *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta : BPF.
- Ikhsan, Arfan dan Muhammad Ishak. 2009. *Akuntansi Keprilakuan*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Matolla, Ridwan. 2011. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus pada PT Kimia Farma Trading & Distribution Cabang Makassar)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
- Mia, L. 1988. *Managerial Attitude, Motivation and Effectiveness of Budget Participation, Accounting Organization and Society*,Vol 13 No 5: 465-475
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Edisi ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Nafarin, M. 2009. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi ke 3.Jakarta :Salemba Empat
- Nor, Wahyudin. 2007. *Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. *Simposium Nasional Akuntansi X*. Makasar.
- Putra, Haryadi. 2011. *Pengaruh Partisipasi Dalam penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Bank Devisa Persero Di Kota Padang*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.

- Sardjito, Bambang dan Osmad Muthaher. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi X*. Makasar.
- Silmilian. 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah dengan Motivasi Kerja dan *Internal Locus Of Control* sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Daerah Kota Padang). Skripsi. Universitas Negeri Padang. Padang.
- Soetrisno. 2010. Pengaruh Partisipasi, Motivasi Dan Pelimpahan Wewenang Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah di Kabupaten Rembang). Tesis Universitas Diponegoro.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi ke 5. Bandung: Alfabeta.
- Sumarno, J. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi VIII*. Solo.
- Supriyono, R.A. 2005. Pengaruh Usia, Keinginan Sosial, Kecukupan Anggaran, dan Partisipasi Penganggaran terhadap Kinerja Manajer di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol. 21. No. 1.