

HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL YANG DIMODERASI OLEH PERSEPSI BUDAYA ORGANISASI

Arief Rahman

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial yang dimoderasi oleh persepsi budaya organisasi (persepsi manajer terhadap inovasi dan persepsi manajer terhadap detail). Dalam penelitian ini, 90 sampel manajer menengah diperoleh dari perusahaan manufaktur yang di analisis dengan menggunakan analisis regresi berganda. Empat variabel yang diukur meliputi partisipasi anggaran, persepsi manajer terhadap inovasi, persepsi manajer terhadap detail, dan kinerja manajerial.

Hasil penelitian menunjukkan peningkatan partisipasi anggaran mengakibatkan peningkatan kinerja manajerial bagi manajer yang mempunyai nilai inovasi tinggi dan manajer yang memiliki persepsi terhadap detail. Ketika manajer memiliki nilai inovasi rendah, persepsi terhadap detail tinggi, bagaimanapun mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, namun demikian hubungan tersebut cukup lemah.

Kata Kunci: Partisipasi anggaran, inovasi, attention to detail, kinerja manajerial

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang menggunakan segala cara menuntut perusahaan untuk selalu adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Ini dilakukan karena lingkungan bisnis senantiasa mengalami perubahan, dan globalisasi mengubah perubahan tersebut menjadi perubahan pesat, serentak, radikal, dan pervasif. Agar perusahaan dapat bertahan, maka suatu perusahaan harus merumuskan suatu strategi yang tepat. Ketepatan pemilihan strategi akan menjadi penentu efektifitas dan efisiensi pemanfaatan seluruh sumber daya organisasi dalam mewujudkan apa yang diinginkan perusahaan. Strategi ini digunakan untuk melihat atau untuk mengamati perubahan yang terjadi di lingkungan makro dan lingkungan industri. Dengan adanya strategi, diharapkan dapat membantu perusahaan dalam memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen (Mulyadi, 2001).

Agar strategi yang diterapkan dapat berjalan efektif maka dibutuhkan suatu budaya organisasi yang baik. Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang terdapat dalam suatu organisasi yang menyediakan dasar pertimbangan manajerial mengenai cara yang benar dan salah dalam melakukan sesuatu (Subramaniam dan Ashkanasy, 2001). Dose (1997) yang dikutip oleh Subramaniam dan Ashkanasy (2001) menyatakan bahwa persepsi manajer

terhadap budaya organisasi merupakan faktor yang menentukan perilaku bekerja mereka dan memberikan kerangka kerja untuk memahami keputusan yang diambil oleh manajer serta perilaku manajer pada saat bekerja.

Persepsi manajer terhadap budaya organisasi ini akan berjalan dengan baik apabila didukung dengan adanya partisipasi anggaran. O'Connor (1995) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan persepsi manajer terhadap budaya organisasi mempunyai implikasi yang signifikan terhadap *job-related outcomes*. Partisipasi anggaran berhubungan dengan keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran dan mempengaruhi penetapan target anggaran (Shields dan Young, 1993). Partisipasi manajer dalam penetapan anggaran dapat *mempengaruhi job-related outcomes* dengan dua cara. Pertama, partisipasi berhubungan dengan kinerja melalui identifikasi dan keterlibatan emosional terhadap sasaran anggaran, yang selanjutnya dapat mengarah pada peningkatan motivasi dan komitmen terhadap anggaran. Kedua, partisipasi dapat meningkatkan aliran informasi antara atasan dan bawahan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas keputusan yang diambil.

Banyak penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasional, namun masih sedikit yang menguji keselarasan atau hubungan antara partisipasi anggaran dengan persepsi budaya organisasi. Penelitian Soesetyo (2001) menguji bagaimana komitmen organisasional, keterlibatan pekerjaan, dan *locus of control* yang berfungsi sebagai variabel moderating mempengaruhi hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasilnya menunjukkan bahwa interaksi keterlibatan pekerjaan dengan partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Sementara penelitian Goddard (1997) dalam Subramaniam dan Ashkanasy (2001) juga menunjukkan adanya hubungan yang positif antara penganggaran partisipatif dan persepsi manajer terhadap budaya organisasi yang berorientasi pada efisiensi.

Berdasarkan latar belakang tersebut penelitian ini ingin menguji peran moderasi dari persepsi budaya organisasi yang dimiliki oleh manajer terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Persepsi budaya organisasi manajer yang digunakan dalam penelitian ini adalah persepsi manajer terhadap inovasi dan persepsi manajer terhadap *attention to detail*. Budaya organisasi yang inovatif merupakan faktor yang penting dalam menciptakan keuntungan bersaing bagi organisasi. Russel dan Russel (1992) menyatakan bahwa organisasi yang memiliki budaya organisasi inovatif membutuhkan struktur organisasi yang dinamis dan membutuhkan proses manajemen yang partisipatif. Oleh karena itu, semakin tinggi nilai inovasi yang dimiliki oleh manajer diharapkan dapat meningkatkan

partisipasi anggaran manajer yang pada akhirnya akan mengarah pada peningkatan kinerja manajerial.

Persepsi manajer akan *attention to details* diajukan dalam penelitian ini karena berhubungan dengan ketepatan dan keakuratan dalam penyelesaian tugas yang dilaksanakan oleh manajer. Berdasarkan hal tersebut, semakin tinggi nilai inovasi dan *attention to detail* yang dimiliki oleh manajer maka partisipasi anggaran akan mengarah pada kinerja manajerial yang lebih tinggi juga.

Partisipasi Anggaran

Partisipasi adalah suatu proses dimana individu-individu terlibat didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka (Brownell, 1985 dalam Rahman, 2003). Anggaran merupakan penjelmaan rencana strategis yang berlaku dalam periode satu tahun. Partisipasi anggaran adalah bentuk partisipasi manajer dalam menentukan dan mempengaruhi keputusan alokasi anggaran suatu organisasi. Partisipasi dalam penyusunan anggaran membuat para pelaksana anggaran lebih memahami masalah-masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran, sehingga partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan efisiensi.

Partisipasi anggaran dapat memberikan pengaruh positif terhadap perilaku anggota organisasi. Konsekuensi dari partisipasi anggaran mencakup kepuasan kerja, komitmen organisasional, kepercayaan pada pimpinan, kepuasan dengan anggaran, keadilan yang dirasakan dalam proses penyusunan anggaran, kinerja anggaran, dan kinerja pekerjaan. Tetapi, selain memiliki banyak kelebihan, partisipasi anggaran juga memiliki kekurangan. Penelitian Argyris yang dikutip oleh Fauziah (1998) menunjukkan adanya partisipasi semu (*pseudo participation*) yaitu kelihatannya partisipasi, tetapi pada kenyataannya tidak berpartisipasi. Partisipasi semu ini terjadi apabila manajer tingkat atas memegang kendali total atas proses penyusunan anggaran dan mencari dukungan partisipasi bawahannya. Bawahan tidak dapat memberikan pendapat mereka. Atasan hanya berusaha untuk mendapatkan penerimaan formal dari bawahannya atas anggaran yang disusun, bukan mencari masukan dalam menyusun anggaran. Supriyono dan Syakhroza (2003) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berhubungan secara positif dengan kinerja manajerial.

Inovasi

Berdasarkan penelitian O'Really et al. (1991) dimensi inovasi berhubungan dengan kreatifitas dan dimensi inovasi mereka dalam bekerja. Dimensi inovasi mempengaruhi sikap

manajer dalam mengembangkan ide yang baru, mencari peluang, berani mengambil risiko dan inovatif dalam membuat suatu proyek atau proyek baru. Penelitian Subramaniam dan Ashkanasy (2001) menunjukkan manajer yang inovatif dan kreatif cenderung menghadapi ketidakpastian dan risiko yang tinggi. Ini dikarenakan manajer yang berorientasi pada nilai inovasi tidak terlepas dari adanya percobaan terhadap sesuatu yang baru dan terjadi kesalahan, serta sedikit kepastian dari hasil yang ada.

Manajer yang memiliki nilai inovasi lebih mempunyai pemikiran yang kreatif dan inovatif terhadap sesuatu dan proyek yang akan dijalankannya. Oleh karena manajer yang memiliki nilai inovasi ini cenderung menghadapi ketidakpastian dan risiko yang tinggi maka mereka perlu diberikan otonomi pengambilan keputusan yang lebih besar. Dengan adanya otonomi dalam pengambilan keputusan, memungkinkan manajer untuk dapat mengelola lingkungan yang lebih dinamis dengan cara yang lebih efektif dan juga menangani hal-hal yang kurang dapat diprediksi atau sifatnya tidak pasti.

Attention to Detail

O'Really *et al.* (1991) mendefinisikan *attention to detail* (perhatian terhadap detail) berhubungan dengan nilai ketepatan, analitis, kehati-hatian dan berorientasi terhadap detail. Sehingga, manajer yang mempunyai budaya organisasi inovatif, dan mempunyai persepsi terhadap detail akan berpengaruh terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerialnya.

Manajer yang memiliki nilai inovasi dan perhatian terhadap detail, partisipasi anggaran merupakan suatu keuntungan. Dalam hal ini, manajer tidak hanya menghadapi ketidakpastian yang tinggi dalam lingkungan kerja namun juga adanya tekanan untuk membuat suatu keputusan dengan tepat. Oleh karena itu, manajer akan berusaha menggunakan sumber informasi semaksimal mungkin untuk meningkatkan keakuratan dalam pengambilan keputusannya.

Kinerja Manajerial

Mahoney *et.al* (1965) mendefinisikan kinerja manajerial berdasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan. Dalam beberapa organisasi menganggap kinerja divisi sama dengan kinerja manajerial, namun terdapat alasan untuk membedakannya. Alasan utamanya adalah kinerja divisi biasanya berkaitan dengan faktor-faktor yang berada diluar kendali manajer. (Supriono : 1992). Masalah evaluasi

manajerial mungkin tidak akan mendapatkan perhatian besar apabila para manajer sama – sama berupaya menunjukkan kemampuan terbaik mereka, dan apabila kemampuan tersebut telah diketahui sebelumnya. Biasanya pada kebanyakan organisasi mempekerjakan manajer untuk menjalankan usahanya dan mendelegasikan wewenang pada mereka. Dengan demikian struktur organisasi memiliki peranan penting dalam mempengaruhi kinerja pada tingkat organisasi maupun tingkat cabang. Menurut Mahony (1998) kinerja manajerial ini sendiri terdiri dari delapan dimensi, yaitu perencanaan, investigasi, evaluasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negoisasi, dan perwakilan.

Hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial bagi manajer yang memiliki nilai inovasi dan perhatian terhadap detail

Penelitian Subramaniam dan Ashkanasy (2001) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memberikan peluang bagi manajer untuk meningkatkan kualitas keputusan yang diambil sehingga dapat menghasilkan kinerja manajerial yang lebih baik. Magner, Welker, dan Campbell (1996) juga menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memberikan peluang untuk memperoleh informasi yang relevan yang dapat meningkatkan keputusan dan kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa manajer mempunyai keterlibatan moral dengan suatu target dalam pembuatan suatu keputusan. Keterlibatan manajer tersebut dapat ditransformasikan kedalam komitmen mereka terhadap kinerjanya.

Persepsi manajer terhadap budaya organisasi inovasi dapat menyediakan atau memberikan dasar bagi manajer untuk membuat pertimbangan yang tepat dalam pengambilan keputusan dalam pekerjaan mereka. Berdasarkan hal tersebut, manajer yang memiliki nilai inovasi, akan memperoleh keuntungan yang lebih apabila didukung dengan adanya partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran membantu manajer dalam mengkoordinasikan aktivitas kerja dengan lebih baik dan memperoleh informasi kerja dengan lebih relevan. Partisipasi anggaran juga memberikan kesempatan bagi manajer untuk membuat target kerja dan sasaran mereka (Brownell, 1982 dalam Rahman, 2003).

Inovasi merupakan proses yang kompleks dan ambigu yang membutuhkan jejaring yang luas dari manajermen dan koordinasi aktivitas seperti adanya konsepsi pemikiran baru sampai pada implementasinya. Apabila manajer tidak memiliki nilai inovasi, partisipasi anggaran tidak dapat digunakan sebagai alat yang menguntungkan atau penting seperti halnya manajer yang memiliki nilai inovasi. Ini dikarenakan manajer yang tidak memiliki nilai inovasi, konservatisme nilai dan penghindaran risiko akan lebih dominan dibandingkan dengan kreativitas. Akibatnya, lingkungan dan tugas manajerial yang ada mengarah pada

sesuatu hal yang sudah pasti. Dilain pihak, manajer yang memiliki nilai inovasi cenderung menghadapi lingkungan kerja yang tidak pasti akan memperoleh keuntungan yang besar dengan adanya partisipasi anggaran, dikarenakan partisipasi anggaran dapat membantu mereka dalam mengatur aktivitas kerja mereka dengan lebih baik.

Demikian juga dengan manajer yang memiliki perhatian terhadap detail (*attention to detail*), partisipasi anggaran juga dianggap sebagai suatu keuntungan yang diperoleh. Manajer yang memiliki perhatian terhadap detail akan mencoba untuk menggunakan semua sumber informasi yang diperolehnya guna meningkatkan ketepatan terhadap keputusan yang diambilnya. Partisipasi anggaran memberikan kesempatan bagi mereka untuk memprediksikan faktor-faktor ketidakpastian dan mempunyai kemungkinan untuk membagi risiko dalam membuat keputusan anggaran.

METODE PENELITIAN

Sampel

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang ada di Surabaya. Metode pemilihan sampel yang digunakan adalah pemilihan sampel bertujuan (*purposive sampling*). Kelompok profesional yang dijadikan subyek penelitian ini adalah manajer tingkat menengah dari masing-masing perusahaan. Dalam penelitian ini setiap manajer diminta untuk menjawab butir-butir pertanyaan yang ada di kuisisioner. Seratus limabelas responden dari 41 perusahaan telah dikembalikan. Berdasarkan kuisisioner yang kembali tersebut, sebanyak Sembilan puluh kuisisioner memenuhi syarat untuk analisis akhir.

Definisi dan pengukuran variabel

Partisipasi Anggaran. Partisipasi adalah suatu proses dimana individu-individu terlibat didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka (Brownell, 1982 dalam Rahman, 2003). Untuk mengukur partisipasi dalam anggaran penulis menggunakan ukuran yang digunakan oleh Milani (1975) dalam Subramaniam dan Ashkanasy (2001) yang terdiri dari enam pertanyaan dengan instrument skala likert 1-5 dimana 1 menunjukkan partisipasi yang rendah dan 5 menunjukkan partisipasi yang tinggi.

Persepsi Budaya Organisasi Manajer. O'Really *et al.* (1991) mebagi persepsi budaya organisasi manajer menjadi dua yaitu inovasi dan perhatian terhadap detail. Dimensi inovasi berhubungan dengan kreatifitas dan dimensi inovasi mereka dalam bekerja. *attention to detail* (perhatian terhadap detail) berhubungan dengan nilai ketepatan, analitis, kehati-

hatian, dan berorientasi terhadap detail. Persepsi manajer terhadap inovasi diukur dengan lima item yaitu: menjadi inovatif, kecepatan dalam pengambilan kesempatan, berkeinginan untuk bereksperimen, mengambil risiko, tidak dibatasi oleh banyak aturan. Sedangkan persepsi manajer terhadap detail meliputi empat item, yaitu perhatian terhadap detail, tepat, analitis, dan berhati-hati.

Kinerja Manajerial. Mahoney *et.al* (1965) dalam Subramaniam dan Ashkanasy (2001) mendefinisikan kinerja manajerial berdasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan. Untuk mengukur kinerja manajerial penulis menggunakan instrument skala likert 1-7 dimana 1 menunjukkan partisipasi yang rendah dan 7 menunjukkan partisipasi yang tinggi.

HASIL PENELITIAN

Untuk menguji kedua hipotesis, digunakan analisis regresi berganda dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + b_1X_1X_3 + b_2X_1X_2 + b_3X_2X_3 + cX_1X_2X_3 + e$$

Dimana:

- Y = Kinerja Manajerial
 a_0 = Koefisien Regresi
 X_1 = Persepsi manajer terhadap inovasi
 X_2 = Persepsi manajer terhadap detail
 X_3 = Partisipasi anggaran

Hasil regresi berganda dari partisipasi anggaran, inovasi, perhatian terhadap detail dan kinerja manajerial sebagai berikut:

Variabel	Koefisien	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>
Inovasi	a_1	0.25	0.03
Perhatian terhadap detail	a_2	0.18	0.44
Partisipasi anggaran	a_3	0.20	0.03
Interaksi partisipasi anggaran dan inovasi	b_1	0.05	0.70
Interaksi partisipasi anggaran dan persepsi detail	b_2	0.15	0.15
Interaksi inovasi dan persepsi detail	b_3	-0.10	0.04
Interaksi partisipasi anggaran, inovasi, persepsi detail	c_1	0.20	0.06
Adj. R^2		0.16	-
F-Value ($p < 0,0001$)		4.24	-

Variabel	Koefisien	Inovasi tinggi		Inovasi rendah	
		Value	p	Value	p
Model interaksi:					
Persepsi detail	a ₁	0.20	<0.01	0.01	0.93
Partisipasi anggaran	a ₂	0.26	<0.01	0.33	<0.01
Interaksi two-way	b ₁	0.04	0.59	0.25	<0.01
Adj. R ²	-	0.10	-	0.15	-
F-value (p < 0.01)	-	4.52	-	4.84	-

Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hubungan antara persepsi detail dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan tidak signifikan untuk manajer yang memiliki nilai inovasi tinggi. Untuk manajer yang mempunyai nilai inovasi rendah, interaksi antara persepsi detail dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial cukup signifikan (Adj. R² = 0.15, p < 0.01). Hasil menunjukkan bahwa untuk partisipasi anggaran tinggi, kinerja manajerial akan meningkat untuk manajer yang memiliki persepsi detail tinggi dibandingkan dengan manajer yang memiliki persepsi detail yang rendah.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi manajer (persepsi terhadap inovasi dan persepsi detail) berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Lebih jauh, partisipasi anggaran lebih dibutuhkan oleh manajer yang memiliki persepsi inovasi yang tinggi karena dengan adanya partisipasi anggaran ini mereka dapat keleluasaan dalam mengambil suatu keputusan yang penuh dengan ketidakpastian. Pada akhirnya, keleluasaan ini akan mengarahkan mereka pada peningkatan kinerja.

Bagi manajer yang memiliki persepsi budaya organisasi yang rendah baik persepsi inovasi dan persepsi detail, maka partisipasi anggaran lebih berperan dalam proses perencanaan dan pengkoordinasian. Sebaliknya, Manajer yang memiliki persepsi inovasi yang rendah dan persepsi detail yang tinggi maka hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial akan lemah. Mereka bekerja hanya berdasarkan prosedur yang telah ditetapkan dengan tujuan akhir adalah ketepatan dan pelaksanaan. Penetapan target anggaran akan menjadi sesuatu yang menekan bagi manajer. Keadaan ini akan menjadikan komitmen manajer terhadap organisasi menjadi rendah.

Ketika persepsi manajer terhadap inovasi rendah, partisipasi anggaran tidak dianggap sebagai sesuatu yang dapat menolong atau sesuatu yang penting seperti manajer yang memiliki inovasi tinggi. Ini dikarenakan manajer yang memiliki inovasi rendah cenderung lebih konservatif dan enggan untuk mengambil risiko akan menjadi lebih dominan dibandingkan dengan kreatifitas. Akibatnya tugas manajerial yang dilaksanakan akan menjadi pasti dan menurut prosedur yang ada dan lebih mengarah pada birokrasi tradisional.

Manajer yang memiliki nilai inovasi rendah namun memiliki nilai detail yang tinggi akan mengarah pada partisipasi anggaran yang semu. Ini dikarenakan manajer akan lebih memperhatikan pada aturan, kebijakan, dan regulasi yang telah dibuat. Ketika standarisasi pekerjaan tinggi, maka akan terdapat sedikit sekali aliran informasi antar manajer.

Lebih jauh, manajer yang memiliki nilai inovasi dan nilai detail yang rendah cenderung untuk menggunakan pertimbangan sendiri dalam mengambil suatu keputusan.

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi manajer terhadap budaya organisasi mempunyai pengaruh moderasi antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa pembuat sistem pengendalian manajemen harus mempertimbangkan pengaruh persepsi budaya organisasi yang dimiliki oleh manajer yaitu nilai inovasi dan persepsi detail.

Penelitian ini tidak terlepas dari beberapa keterbatasan, diantaranya data yang dihasilkan didasarkan pada persepsi jawaban responden. Hal ini menimbulkan masalah apabila persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya. Penelitian ini hanya menerapkan metode survey melalui kuisioner sehingga kesimpulan yang dikemukakan hanya berdasarkan pada data yang terkumpul melalui instrument secara tertulis.

Terlepas dari keterbatasan yang terdapat pada penelitian ini, diharapkan dapat bermanfaat bagi organisasi bisnis sebagai bahan pertimbangan dalam mendesain sistem pengendalian manajemen perlu untuk mempertimbangkan persepsi manajer terhadap budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Mulyadi dan Setyawan, Johny. 2001. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Edisi ke-1. Jakarta. Salemba Empat.
- Magner, N., Welker.,R.B., dan Campbell, TL. 1996. Testing a model of cognitive budgetary participation process in a latent variable structural equations framework. *Accounting and Business Research*. Vol. 27. pp. 41-50.

- O'Connor, N. 1995. The influence of organizational culture on the usefulness of budget participation by Singaporean-Chinese managers. *Accounting, Organizations, and Society*. Vol. 20. pp. 383-404.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., dan Caldwell, D.F., 1991. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person organization fit. *Academy of Management Journal*. Vol. 34. pp. 487-516.
- Rahman, Arief. 2003. Hubungan antara partisipasi anggaran, struktur desentralisasi, dukungan organisasional dan komitmen organisasional: peran value towards innovation (VOI) manajer sebagai variabel moderasi. Tesis S2. Jogjakarta. Universitas Gadjah Mada.
- Russel, R.D. dan Russel, C.J. 1992. An examination of the effects of organizational norms, organizational structure and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy. *Journal of Management*. Vol. 18. pp. 639-56.
- Shields, M.D. dan Young, M.S. 1993. Antecedents and consequences of budgetary participative budgeting: Evidence on the effects of asymmetrical information. *Journal of management Accounting Research*. Vol. 4. pp. 243-265.
- Soesetyo, Sapto H.B. 2000. Pengaruh komitmen organisasi, keterlibatan pekerjaan, dan locus of control terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Tesis S2. Jogjakarta. Universitas Gadjah Mada.
- Subramaniam, Nava dan Ashkanasy, Neal M. 2001. The effect of organizational culture perceptions on the relationship between budgetary participation and managerial job-related outcomes. *Australian Journal of Management*. Vol. 26. pp. 35-52.
- Supriono, 1992. Manajemen Sumber Daya Manusia. Salemba Empat. Jakarta.
- Supriyono, R.A. dan Syakhroza A. 2003. Peran asimetri informasi dan peresponan keinginan sosial sebagai variabel pemoderating hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer Indonesia. Simposium Nasional Akuntansi IV. Surabaya.