

STRUKTUR ORGANISASI DALAM HUBUNGANNYA ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KINERJA MANAGERIAL

*Organization Structure in The Relationship Between Participation Development of The
Performance Managerial Budget*

Endang Sri Wahyuningsih

Program Studi manajemen Fak Ekonomi Universitas Wijayakusuma

Jl. Beji Karangsalam Purwokerto (53152)

Wahyuningsih15@plasa.com

ABSTRAK

Partisipasi penyusunan anggaran diperkirakan dapat meningkatkan kinerja managerial. Hal ini didasarkan pada suatu pemikiran bahwa ketika tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunan anggaran. Efektifitas anggaran partisipatif tidak hanya memerlukan keterlibatan para manager pada level yang lebih rendah, melainkan juga perlu adanya pendelegasian kepada mereka, sehingga mereka mempunyai wewenang yang lebih besar untuk mempengaruhi penyusunan target anggaran yang menjadi pedoman penilaian kinerja mereka. Para manager lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja managerial sesuai dengan anggaran, dimana mereka terlibat dalam proses penyusunannya dan menerima pendelegasian wewenang yang relatif lebih besar dalam hubungan keputusan yang berkaitan dengan anggaran. Partisipasi dan pendelegasian wewenang kepada para manager pada struktur desentralisasi kemungkinan menyebabkan perasaan yang lebih nyaman dalam melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan anggaran, sehingga mereka lebih dapat meningkatkan kinerja managerial dibandingkan dengan para manager pada struktur sentralisasi.

Kata kunci: partisipasi penyusunan anggaran, struktur organisasi dan kinerja managerial

ABSTRACT

Participation in the preparation budget is expected to improve managerial performance. It is based on the premise that when a goal or standard that is designed in a participatory manner approved, then the employees will internalize the goals or standards established and employees also have a sense of personal responsibility to achieve it because they participate and engage in preparation of the budget. Effectiveness of the participation not only requires the involvement of managers at lower levels, but there needs to be delegated to them, so they have greater authority to influence the preparation of the budget targets that guide their performance appraisal. Managers are more motivated to improve managerial performance with the budget, where they are involved in the drafting process and accept the delegation of authority is relatively larger in relation to decision related to the budget. Participation and delegation of authority to managers in a decentralized structure possibility lead to a more comfortable feeling in carrying out activities related to budget so that they can improve managerial performance in comparison with the manager on a centralized structure.

Key Words: participation budgeting, organizational structure and managerial performance.

PENDAHULUAN

Agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang berubah secara cepat, manajemen harus memiliki alat untuk membantu mereka dalam merencanakan dan mengalokasikan sumber daya yang terbatas. Salah satu alat yang dapat membantu perencanaan, koordinasi, dan penilaian kinerja adalah anggaran (Isti Rahayu, 1997). Anggaran-anggaran dibuat oleh anggota organisasi untuk membimbing tindakan dan mengukur keberhasilan mereka. Dengan demikian anggaran tidak dapat hanya dianalisis melalui bidang akuntansi saja namun juga harus memperhatikan pertimbangan perilaku yang terlibat. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya artikel perilaku yang dipublikasikan dalam jurnal akuntansi. Pengaruh anggaran terhadap perilaku manusia telah dianalisis secara khusus yang diambil dari penelitian psikologi seperti *cohesiveness*, partisipasi, perubahan sikap, dan lain-lain.

Fungsi anggaran, sebagai alat pengendalian dalam arti yang lebih luas, mencakup kegiatan pengaturan orang-orang dalam organisasi (Hanson 1966).

Proses penyusunan anggaran, merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, karena kemungkinan dampak fungsional atau disfungsional sikap dan perilaku anggota organisasi yang ditimbulkannya (Milani 1975). Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran, Argyris (1952) menyarankan perlunya melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah dalam proses penyusunannya. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada proses penyusunan anggaran akan lebih mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja, sesuai dengan yang ditargetkan dalam anggaran.

Definisi dan Fungsi Anggaran

Anggaran adalah suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu,

dimana rencana tersebut akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan selama periode tersebut (Hanson, 1966). Merchant (1981) mengemukakan bahwa sistem penganggaran merupakan suatu kombinasi dari arus informasi dengan prosedur dan proses administratif yang umumnya merupakan bagian integral dari perencanaan jangka pendek dan pengendalian dari suatu organisasi. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diungkapkan bahwa anggaran yang ada dalam sistem penganggaran senantiasa diharapkan dan diusahakan dilaksanakan oleh setiap perusahaan, mengingat manfaat yang akan diperoleh apabila sistem penganggaran dilakukan.

Selanjutnya, Argyris (1952) juga menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut. Kesimpulan yang dikemukakan Argyris (1952) bahwa kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran akan terjadi jika bawahan diperbolehkan berpartisipasi dalam kegiatan penyusunan anggaran. Lebih lanjut Argyris (1955) dalam Riyadi (2000) mengemukakan bahwa bawahan harus diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam berbagai keputusan yang dibuat organisasinya, baik keputusan tersebut secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh kepada mereka.

Berbagai fungsi anggaran pada dasarnya merupakan konsep anggaran yang lebih luas sebagai alat pengendalian (Supomo, 1998). Pengendalian dalam anggaran mencakup pengarahan atau pengaturan orang-orang (*direction of people*) dalam organisasi, (Hanson, 1966). Seperti yang dikemukakan oleh Supomo (1998) Pengendalian perusahaan diperlukan agar manajemen mengetahui sejauh mana organisasinya melaksanakan apa yang telah ditetapkan di dalam perencanaan. Proses pengendalian menyangkut tindakan, implementasi, kebijaksanaan, evaluasi pelaksanaan dan pengambilan tindakan koreksi pelaksanaan yang berada di bawah standar.

Hansen dan Mowen (2000)

mengemukakan bahwa penggunaan anggaran untuk melakukan pengendalian, evaluasi kinerja, komunikasi dan meningkatkan koordinasi menyiratkan bahwa penyusunan anggaran merupakan aktivitas manusia, sehingga banyak dimensi perilaku. Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa proses penyusunan anggaran terjadi dalam lingkungan manusia dan beberapa faktor yang berkaitan dengan sikap dan perilaku manusia (Murray, 1990). Kegiatan ini memotivasi manajer untuk mengembangkan arah bagi organisasi, meramalkan kesulitan, dan mengembangkan kebijakan masa depan (Hansen dan Mowen 2000).

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, oleh karena itu menimbulkan kemungkinan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perubahan anggota organisasi (Milani, 1975). Dampak fungsional atau disfungsional ditunjukkan dengan berfungsi atau tidaknya anggaran sebagai alat pengendalian yang baik untuk memotivasi para anggota organisasi dalam meningkatkan kinerja manajerialnya. Argyris (1952) yang melakukan studi lapangan terhadap proses penyusunan anggaran pada empat perusahaan manufaktur skala menengah, menemukan dampak disfungsional anggaran terhadap sikap dan perilaku. Anggaran yang terlalu menekan cenderung akan memantulkan sikap agresif pekerja (bawahan) terhadap manajemen (atasan) dan menyebabkan inefisiensi. Hal tersebut dapat terjadi karena kemampuan anggaran yang disusun terlalu kaku (*rigid*) atau target yang ditetapkan dalam anggaran terlalu sulit untuk dicapai. Untuk mencegah dampak disfungsional antara anggaran tersebut, Argyris (1952) menyarankan perlunya melibatkan manajemen level yang lebih rendah dalam proses penyusunan anggaran.

Argyris (1952) menyatakan bahwa bawahan harus diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam berbagai keputusan yang dibuat organisasinya, di mana keputusan tersebut berpengaruh secara langsung atau tidak langsung pada mereka (bawahan).

Anthony dkk, (1992) mengemukakan

empat tujuan pokok dari penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Memperbaiki rencana strategis
2. Mengkoordinasikan aktifitas berbagai bagian organisasi.
3. Menyerahkan tanggung jawab kepada manajer, memberikan otorisasi besarnya biaya yang boleh dikeluarkan, dan memberikan umpan balik kepada manajer atas kinerja mereka.
4. Sebagai perjanjian dan komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja manajer sesungguhnya.

Manfaat yang diperoleh dengan penyusunan anggaran adalah anggaran dapat meningkatkan kualitas komunikasi antar sesama manajer dan antara manajer dengan atasannya. Pada tahap implementasi, anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk mengantisipasi dan mengurangi penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi dari rencana yang telah ditetapkan.

Selanjutnya, Argyris (1952) juga menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut. Kesimpulan yang dikemukakan Argyris (1952) bahwa kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran akan terjadi jika bawahan diperbolehkan berpartisipasi dalam kegiatan penyusunan anggaran. Lebih lanjut Argyris (1955) dalam Riyadi (2000) mengemukakan bahwa bawahan harus diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam berbagai keputusan yang dibuat organisasinya, baik keputusan tersebut secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh kepada mereka.

Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para anggota organisasi terlibat dan mempunyai pengaruh dalam suatu pembuatan keputusan yang berkepentingan dengan mereka. Partisipasi dalam konteks penyusunan anggaran merupakan proses dimana para individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran (Brownell 1982a,

hal. 124). Seperti yang dikemukakan Milani (1975), bahwa tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan terhadap pembuatan keputusan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara partisipasi anggaran dengan anggaran non-partisipatif. Partisipasi manajer (sebagai bawahan) dalam penyusunan anggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran dan melaksanakannya untuk mencapai target yang ada dalam anggaran pada setiap pusat pertanggungjawaban. Beberapa peneliti menyimpulkan bahwa partisipasi manajer dalam penentuan anggaran mendorong para manajer untuk mengidentifikasi tujuan atau target, menerima anggaran secara penuh dan melaksanakannya untuk mencapai target tersebut (Argyris, 1952; Hanson, 1966). Isti Rahayu (1997) mengemukakan bahwa penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan tugas teknik. Kata-kata seperti keuangan, jumlah dan estimasi akan terlintas dalam pikiran ketika seseorang membicarakan masalah anggaran. Akan tetapi perlu diingat bahwa dibalik seluruh image teknik tentang anggaran adalah aktivitas orang. Orang yang merancang tujuan dan sasaran dan dia pula yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Perilaku orang secara individu atau kelompok akan berpengaruh terhadap proses penyusunan anggaran dan anggaran akan berpengaruh terhadap perilaku orang secara individu atau kelompok.

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. Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran memungkinkan para pelaksana anggaran dapat berkomunikasi, berinteraksi satu sama lain sehingga dengan mudah dapat meningkatkan kebijaksanaan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian partisipasi penyusunan anggaran dalam proses penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang efektif untuk meningkatkan motivasi

manajer. Dengan tingkat partisipasi yang tinggi cenderung untuk lebih aktif dalam memahami anggaran (Anthony dan Govindarajan, 1995) dan manajer akan memiliki pemahaman yang baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran..

Partisipasi Anggaran dan Kinerja Managerial

Kinerja managerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Dimana kinerja managerial tersebut merupakan kinerja para anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan managerial, seperti : perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff (staffing), negosiasi dan representasi (Mahoney, et al, 1963) dalam Supomo (1998).

Partisipasi penyusunan anggaran umumnya diperkirakan dapat meningkatkan kinerja managerial. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasi tujuan atau standar yang ditetapkan dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut -serta terlibat dalam penyusunan. Intemalisasi tujuan organisasi oleh para manajer tersebut akan meningkatkan efektivitas organisasi karena konflik potensial antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dapat dikurangi atau bahkan dihilangkan (Milani, 1975). Lebih lanjut Lowin dalam Isti Rahayu (1997) menyebutkan bahwa partisipasi akan membuat karyawan merasa adanya peran integral dalam pembuatan keputusan ,dengan demikian akan meningkatkan sikap mereka terhadap pekerjaan dan menghasilkan inter nalisasi tujuan organisasi.

Partisipasi Anggaran, Struktur Organisasi Dan Kinerja Managerial

Struktur organisasi merupakan alat pengendalian organisasi yang menunjukkan tingkat pendelegasian wewenang manajemen puncak dalam pembuatan keputusan kepada senior manajer dan manajer level menengah yang secara ekstrem dikelompokkan menjadi

dua: sentralisasi dan desentralisasi (Nadler dan Tushman, 1988) dalam Supomo (1998).

Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal yang mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan (Robbins, 1996). Pada dasarnya organisasi perusahaan bukan merupakan organisasi demokratis, karena kekuasaan yang berada di tangan manajemen puncak tidak berasal dari manajer yang ada di bawahnya dan karyawan (Mulyadi dan Setyawan, 2000). Manajemen puncak tidak dipilih oleh karyawan, namun dipilih oleh rapat umum pemegang saham (sebagai lembaga yang menjadi forumnya para pemilik modal), dan oleh karena itu, wewenang berasal dari lembaga tersebut. Wewenang kemudian didistribusikan oleh manajemen puncak kepada manajer-manajer yang berada di bawahnya melalui mekanisme pendelegasian atau pelimpahan wewenang.

Pelimpahan wewenang adalah pemberian wewenang oleh manajer yang lebih atas kepada manajer yang lebih rendah untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan otorisasi secara eksplisit dari manajer pemberi wewenang pada waktu wewenang tersebut akan dilaksanakan (Mulyadi dan Setyawan, 2000).

Pelimpahan wewenang dalam organisasi berkaitan erat dengan Struktur organisasi. Sebagian besar wewenang pembuatan keputusan pada struktur organisasi yang tersentralisasi, dilakukan secara terpusat oleh manajemen puncak. Struktur desentralisasi, di pihak lain menunjukkan adanya pendelegasian wewenang pembuatan keputusan dari manajemen puncak pada manajer pada tingkat lebih rendah. Dengan demikian wewenang pembuatan keputusan yang dilakukan oleh bawahan relatif lebih besar kepada struktur desentralisasi daripada struktur sentralisasi (Gul et al, 1995) dalam Supomo (1998). Menurut Waterhouse dan Tiesen (1978) struktur desentralisasi memberikan tanggung jawab yang lebih besar pada para manajer dalam kegiatan perencanaan dan pengendalian.

Menurut Riyadi (2000) struktur organisasi yang disertai dengan tingkat

pelimpahan wewenang sentralisasi yang tinggi, menunjukkan bahwa semua keputusan yang penting akan ditentukan pimpinan (manajemen) puncak, sementara manajemen pada tingkat menengah atau bawahannya hanya mempunyai sedikit wewenang di dalam pembuatan keputusan. Sedangkan tingkat pelimpahan wewenang desentralisasi yang tinggi maka akan memberikan gambaran yang sebaliknya, yaitu pimpinan puncak mendelegasikan wewenang dan pertanggungjawaban pada bawahannya, dan bawahan tersebut diberi kekuasaan atau wewenang untuk membuat berbagai macam keputusan. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa ciri-ciri organisasi dengan derajat desentralisasi yang tinggi menunjukkan bahwa unit-unit yang berada pada tingkat yang lebih rendah, lebih memiliki otonomi (seperti penentuan anggaran) daripada organisasi dengan derajat desentralisasi yang rendah (sentralisasi). Dalam organisasi yang memiliki tingkat desentralisasi yang tinggi, bawahan diberi kekuasaan yang formal dalam melaksanakan kegiatan hariannya. Organisasi yang lebih terdesentralisasi diharapkan akan lebih efektif dalam partisipasi penyusunan anggaran, dan bawahan atau manajer yang berada dalam kondisi organisasi seperti ini kinerjanya akan meningkat, begitu juga sebaliknya untuk pelimpahan wewenang yang bersifat sentralisasi. Dengan demikian wewenang pembuatan keputusan yang dilakukan oleh bawahan relatif lebih besar pada struktur desentralisasi daripada struktur sentralisasi. Dalam struktur desentralisasi, manajemen puncak memberikan pelimpahan wewenang dan pertanggungjawaban kepada manajer bawahan untuk diberikan berbagai hal dalam pengambilan keputusan (Gul, et.al, 1995) dalam supomo(1998)

Gordon dan Narayanan (1984) menyatakan bahwa perubahan lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian menuntut para pengambil keputusan melakukan proses terhadap arus informasi, dan adanya beberapa variasi pengamatan di dalam karakteristik organisasional yang diupayakan oleh para pengambil keputusan untuk menghadapi

berbagai tingkat ketidakpastian secara strategis. Dan menurut Waterhouse dan Tiessen (1978) bahwa tingkat ketidakpastian yang lebih tinggi dapat diantisipasi selain dengan sistem anggaran yang fleksibel, juga dengan pelimpahan wewenang dalam organisasi.

iProses penyusunan anggaran sebagai bagian dari kegiatan perencanaan dan pengendalian suatu organisasi seperti yang dikemukakan oleh Chenhall dan Morris (1986) dalam Supomo dan Indriantoro akan menghadapi masalah yang lebih kompleks terutama dalam kondisi lingkungan yang tidak menentu (uncertainty) Galbraith (1973) dalam Supomo (1998) mengemukakan pentingnya struktur desentralisasi untuk merespon ketidakpastian lingkungan karena struktur desentralisasi lebih memungkinkan bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah untuk memperoleh informasi yang lebih luas dibandingkan pada struktur sentralisasi. Partisipasi lebih memungkinkan terjadinya pertukaran informasi antara atasan dengan bawahan sehingga dapat mengurangi ketidakpastian (Nadler dan Tusman, 1998) dalam Supomo. Para manajer organisasi dengan struktur desentralisasi merasa mempunyai pengaruh yang lebih besar sama halnya dengan pengaruh yang dirasakan dalam penyusunan anggaran partisipatif dan merasa lebih nyaman dalam kegiatan dengan anggaran, dibandingkan dengan yang dirasakan oleh para manajer organisasi dengan struktur sentralisasi oleh karena itu dalam kondisi lingkungan yang tidak menentu anggaran partisipatif lebih efektif dibandingkan dengan anggaran non partisipatif (Bruns dan Waterhouse, 1975). Merchant (1981) yang menguji hubungan antara sentralisasi dengan desain sistem anggaran, menemukan bahwa desain sistem anggaran akan efektif dalam perusahaan yang terdesentralisasi dan keterlibatan anggota yang lebih rendah atau bawahan dalam penyusunan anggaran. Dengan demikian, kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk menghubungkan sistem anggaran dengan pelimpahan wewenang dalam organisasi akan menentukan kinerja manajerial (Riyanto, 1999).

PENUTUP

Partisipasi anggaran merupakan pendekatan managerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan efektifitas organisasional melalui peningkatan kinerja setiap anggota organisasi secara individual atau kinerja manajerial.

Efektivitas anggaran partisipatif tidak hanya memerlukan keterlibatan para manager pada level yang rendah, melainkan juga perlu adanya pendelegasian wewenang kepada mereka, sehingga mereka mempunyai wewenang yang lebih besar untuk mempengaruhi penyusunan target anggaran yang menjadi pedoman penilaian kinerja mereka. Partisipasi penyusunan anggaran diperkirakan dapat meningkatkan kinerja managerial. Hal ini didasarkan pada suatu pemikiran bahwa ketika tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunan anggaran. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada proses penyusunan anggaran akan lebih mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja, sesuai dengan yang ditargetkan dalam anggaran.

Para manager lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial sesuai dengan anggaran, dimana mereka terlibat dalam proses penyusunannya dan menerima pendelegasian wewenang yang relatif lebih besar dalam pembuatan keputusan yang berkaitan dengan anggaran. Partisipasi dan pendelegasian wewenang kepada para manajer pada struktur desentralisasi kemungkinan menyebabkan perasaan yang lebih nyaman dalam melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan anggaran sehingga mereka lebih dapat meningkatkan kinerja managerial dibandingkan dengan para manager pada struktur sentralisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C., 1952 *"The Impact of Budget on People"*, Itacha: N.Y. The Controllershship Foundation. Inc, Cornell University
- Anthony, R.N. dan V. Govindarajan 1995. *"Management Control System"*, Eight Edition International Student Edition Richard D> Irwin Inc. USA
- Brownell , P., 1981, "Participation in the Budgeting Process, Locus of control and organizational Effectiveness ", *The Accounting review*, Vol. LVI /4 October : 844-860
- Brownell,P., 1982a, "Participation in the Budgeting Process: When It Works and When It Doesn't", *Journal of Accounting Review*, Vol. 1:124-153
- Brownell,P., 1982b, "A field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of control", *The Accounting Review*, Vol. LVII/No 4 October hal 766-777
- Bruns, W.j. dan Waterhouse. J.H., 1975 Budgetary Control and Organization Structure", *Journal of Accounting Research* Vol 13 No 2, hal 177-203
- Gordon, L.A. dan V.K. Narayanan. 1984 "Management Accounting Systems, Perceived Enviromental Uncertainty and Organization Structure: An Empirical Investigation ", *Accounting Organization and Society* Vol .9. PP.33-47
- Hansen,Don R dan MM Mowen , 2000, "*Management Accounting* ", Edition, South-Western College Publisins.
- Hanson, E.I.,1966, "The Building Control Function ", *The Accounting Review*, April : 239-243
- Indriantoro, N,1993, " The Effect of Participaation Budgeting On Job Performance and Job Satisfaction With *Locus of control* and Cultural Dimention As Moderating Variables", Dissertation
- Isti Rahayu,1997, "Aspek Perilaku dalam Penganggaran Partisipatif " *JAAI* Vol. I No 2 September 1997
- Merchant, K.A, 1981, "The Design of the corporate Budgeting System Influences on Managerial Behavior and Performance ", *The Accounting Review*, 813-828
- Milani, K, 1975," The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude: A fields Study", *The Accounting Review*, April : 274-284
- Murray, D., 1990, "The Performance Effects of Participativ 1988, ""Strategic Organization Design", Harper Collins
- Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000,'*Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan*", Edisi I Adityaa Media
- Riyadi, S.,2000," Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderatinga Dalam Hubungannnya Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Managerial", *Journal Riset Akuntansi Indonesiaa*, Vol. 3/2 (Juli): 134-150
- Riyanto, 1999, "The Effect of Attitude , Strategy, and Decentralization on Effectiveness of Budget Participation", *Journal Riset Akuntansi Indonesia* Vol 2 No 2 Juli hal 136-153
- Robbins Stephen P, 1996"*Perilaku Organisasi : Konsep Kontroversi Aplikasi*, Jilid I Edisi Bahasa Indonedisia", Prenhallindo, Jakarta

Supomo, B., dan N. Indriantoro, 1998, "Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif Dalam Meningkatkan Kinerja Managerial: Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Indonesia", *Kelola*, Vol VII/18:61-85.

Waterhouse, J.H. dan Tiessen. 1978. "A Contingency Framework for Management Accounting System Research", *Accounting Organization and Society* hal 65-76