

**PENERAPAN ANGGARAN PARTISIPATIF  
PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA  
(Studi Pada Tiga Universitas Swasta Di Daerah Istimewa Yogyakarta)**

**Yotan Parahita  
Anastasia Susty A.**

**Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Atma Jaya Yogyakarta  
Jalan Babarsari 43-44, Yogyakarta**

**Abstrak**

Semakin banyaknya perguruan tinggi yang ada membuat persaingan di antara perguruan tinggi semakin ketat. Kondisi persaingan yang semakin kompetitif mendorong perguruan tinggi untuk dapat meningkatkan kualitas *output* yang dihasilkan agar dapat mampu bertahan sebagai perguruan tinggi berkualitas. Perguruan tinggi selain dituntut untuk dapat bersaing dalam hal kualitas praktek akademiknya juga diharapkan memiliki kinerja manajerial yang baik. Keberhasilan manajemen diukur berdasar fungsi-fungsi manajerial, salah satunya yang paling mendasar yaitu fungsi perencanaan dan pengelolaan anggaran. Dalam hal perencanaan dan pengelolaan anggaran, perguruan tinggi negeri mengikuti peraturan yang telah ditetapkan pemerintah melalui dana APBN, sedangkan perguruan tinggi swasta memiliki kewenangan masing-masing untuk menentukan sistem perencanaan dan penganggarannya. Dengan demikian, perguruan tinggi swasta dituntut untuk menerapkan pendekatan penyusunan anggaran yang baik guna mengembangkan organisasinya seefisien dan seefektif mungkin sehingga mampu bersaing dan mempertahankan eksistensinya. Pendekatan penyusunan anggaran partisipatif merupakan pendekatan yang baik karena menggabungkan dua pendekatan (*top-down dan bottom-up*) untuk menghilangkan kelemahan-kelemahan pendekatan tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan anggaran partisipatif pada tiga perguruan tinggi swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Hasil analisis menunjukkan nilai rata-rata jawaban responden Universitas I sebesar 5,521, Universitas II sebesar 5,457, Universitas III sebesar 5,491 untuk item pertanyaan dengan skala 1-7. Nilai rata-rata jawaban seluruh responden sebesar 5,49. Nilai rata-rata jawaban pada setiap indikator berada pada rentang 5,402-5,675. Maka dapat disimpulkan bahwa ketiga universitas sudah menerapkan anggaran partisipatif.

Kata kunci: Anggaran Partisipatif

## **PENDAHULUAN**

Partisipasi dan keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial. Kinerja manajerial yang baik tidak hanya dibutuhkan oleh entitas atau perusahaan yang berorientasi laba, tetapi juga pada lembaga-lembaga yang tidak berorientasi pada laba seperti perguruan tinggi.

Semakin banyaknya perguruan tinggi yang ada membuat persaingan di antara perguruan tinggi semakin ketat. Kondisi persaingan yang semakin kompetitif mendorong perguruan tinggi untuk dapat meningkatkan kualitas *output* yang dihasilkan agar dapat mampu bertahan sebagai perguruan tinggi berkualitas. Perguruan tinggi selain dituntut untuk dapat bersaing dalam hal kualitas praktek akademiknya juga diharapkan memiliki kinerja manajerial yang baik. Keberhasilan manajemen diukur berdasar fungsi-fungsi manajerial, salah satunya yang paling mendasar yaitu fungsi perencanaan dan pengelolaan anggaran. Dalam hal perencanaan dan pengelolaan anggaran, perguruan tinggi negeri mengikuti peraturan yang telah ditetapkan pemerintah melalui dana APBN, sedangkan perguruan tinggi swasta memiliki kewenangan masing-masing untuk menentukan sistem perencanaan dan penganggarnya. Dengan demikian, perguruan tinggi swasta dituntut untuk menerapkan pendekatan penyusunan anggaran yang baik guna mengembangkan organisasinya seefisien dan seefektif mungkin sehingga mampu bersaing dan mempertahankan eksistensinya. Pendekatan penyusunan anggaran partisipatif merupakan pendekatan yang baik karena menggabungkan dua pendekatan (*top-down dan bottom-up*) untuk menghilangkan kelemahan-kelemahan pendekatan tersebut.

### **Rumusan Masalah**

Permasalahan pokok dalam penelitian ini dirumuskan ke dalam pertanyaan berikut: “Bagaimana penerapan anggaran partisipatif pada tiga perguruan tinggi swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta?”

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan anggaran partisipatif pada tiga perguruan tinggi swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta.

## **LANDASAN TEORI**

### **Anggaran**

Anthony dan Govindarajan (2005: 90), mendefinisikan anggaran sebagai sebuah rencana keuangan, biasanya mencakup periode satu tahun dan merupakan alat-alat untuk perencanaan jangka pendek dan pengendalian. Tiga fungsi anggaran menurut Munandar (2000) yaitu sebagai alat pedoman kerja, alat koordinasi, dan alat pengawasan. Fungsi pertama memposisikan anggaran sebagai rencana kerja, yang disusun berdasarkan pengalaman masa lalu dan perkiraan atas masa depan. Fungsi kedua yaitu anggaran sebagai alat koordinasi. Pada sektor ekonomi perusahaan, koordinasi merupakan suatu usaha agar semua bagian dalam perusahaan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama.

Fungsi ketiga yaitu anggaran sebagai alat pengawasan. Pengawasan merupakan aktivitas untuk menemukan penyimpangan-penyimpangan dalam pencapaian hasil dan perencanaan aktivitas.

### **Pendekatan dalam Penyusunan Anggaran**

Anthony dan Govindarajan (2005) menyatakan bahwa ada 2 pendekatan dalam proses penyusunan anggaran yaitu *top-down* (atas ke bawah) dan *bottom-up* (bawah ke atas). Pendekatan ketiga yang merupakan gabungan antara kedua pendekatan tersebut disebut pendekatan partisipatif.

### **Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran**

Kennis (1979) menyatakan bahwa “Pada penyusunan dengan menggunakan pendekatan partisipasi, informasi anggaran yang didapat oleh manajemen puncak, digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajerial fungsional dan mendistribusikan penghargaan dan hukuman.” Manajer puncak memiliki informasi yang terbatas mengenai operasional sehari-hari bawahan, sehingga informasi langsung dari bawahan menjadi sangat penting untuk penyusunan anggaran yang lebih efektif dan efisien. Namun, di satu sisi manajer puncak memiliki wawasan yang luas atas perusahaan yang tidak kalah penting untuk penyusunan anggaran secara umum.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah penelitian studi kasus yang dalam proses pengumpulan datanya peneliti menggunakan kuesioner. Obyek penelitian dalam penelitian ini adalah tiga Perguruan Tinggi Swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta. Perguruan tinggi swasta dipilih karena memiliki kebebasan untuk menentukan sistem penyusunan anggarannya masing-masing. Perguruan tinggi swasta yang digunakan sebagai obyek penelitian merupakan perguruan tinggi swasta yang memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Terdaftar pada Kopertis wilayah 5 (lima).
2. Bersifat universitas.
3. Memiliki lebih dari 10 program studi.
4. Semua program studi sudah terakreditasi.

Terdapat 116 perguruan tinggi swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta yang terdaftar pada Kopertis wilayah 5 (lima), dan diantaranya terdapat 18 perguruan tinggi swasta yang berbentuk universitas. Terdapat 10 universitas swasta yang memiliki lebih dari 10 program studi yang sudah terakreditasi. Dengan demikian peneliti menggunakan Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta, dan Universitas Janabadra sebagai obyek penelitian karena memenuhi kriteria tersebut di atas. Kuesioner akan dibagikan kepada pimpinan universitas, pimpinan fakultas, pimpinan program studi, dan kepala kantor pada masing-masing universitas sebagai responden. Kuesioner anggaran partisipatif mengadaptasi kuesioner yang dikembangkan oleh Milani (1975) dalam Sumarno (2005) yang diukur dengan skala likert 1-7.

**Tabel 1**  
**Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Konsep	Dimensi	Elemen
Anggaran Partisipatif	Partisipasi merupakan tingkat keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran. Manajer pada penelitian ini adalah pimpinan universitas, pimpinan fakultas, pimpinan jurusan, dan kepala kantor.	Mengadaptasi kuesioner yang dikembangkan oleh Milani (1975) dalam Sumarno (2005).	
		• Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran	1-3
		• Kepuasan dalam penyusunan anggaran	4-6
		• Kebutuhan dan kesempatan memberikan pendapat	7-9
		• Kontribusi terhadap anggaran bidang tanggung jawab	10-12
• Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran akhir	13-15		
• Seringnya atasan meminta pendapat atau usulan pada saat penyusunan anggaran	16-18		

### Uji Alat

#### Uji Validitas Alat

Peneliti menguji validitas instrumen dengan menggunakan teknik korelasi produk momen atau yang lebih dikenal dengan *Pearson Correlation*, dengan *software SPSS (Statistical Production and Service Solution)* versi 17.00. Pada penelitian ini uji validitas dilakukan dengan melihat signifikansi koefisiensi korelasi antara masing-masing item pertanyaan terhadap total skor variabel (Ghozali, 2002). Uji *Pearson's Product Moment* digunakan untuk menguji ada tidaknya korelasi antara skor masing-masing item pertanyaan dengan skor total variabelnya. Hasil pengujian menunjukkan nilai *pearson correlation* ( $r_{hitung}$ ) untuk masing-masing item pertanyaan yaitu berada pada *range* 0,533 – 0,869. Nilai  $r_{hitung}$  masing-masing item pertanyaan lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  (0,355), hal ini berarti bahwa semua item pertanyaan yang mengukur variabel anggaran partisipatif adalah valid.

## Uji Reliabilitas Alat

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Reliabilitas Alat**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Anggaran partisipatif	0,964	Reliabel

Tabel 2. di atas menunjukkan hasil pengujian reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha* untuk variabel anggaran partisipatif, yaitu sebesar 0,964. Sekaran (2000: 40) menyatakan bahwa "Reliabilitas yang kurang dari 0,6 adalah kurang baik, 0,7 dapat diterima, dan reliabilitas dengan *cronbach's alpha* 0,8 atau di atasnya adalah baik". Hal ini berarti bahwa item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur tingkat penerapan anggaran partisipatif adalah *reliabel*.

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Data yang digunakan pada analisis diambil dari 39 orang responden yang berasal dari Universitas I, Universitas II, dan Universitas III.

**Tabel 3**  
**Hasil Analisis Deskriptif**  
**Rata-rata Setiap Universitas**

Nama Universitas	Rata-rata	Keterangan
Universitas I	5,521	Sudah menerapkan anggaran partisipatif
Universitas II	5,457	Sudah menerapkan anggaran partisipatif
Universitas III	5,491	Sudah menerapkan anggaran partisipatif

Berdasarkan data yang ditampilkan dalam tabel 3, nilai rata-rata penerapan anggaran partisipatif pada Universitas I sebesar 5,521. Nilai rata-rata penerapan anggaran partisipatif pada Universitas II sebesar 5,462. Sedangkan nilai rata-rata penerapan anggaran partisipatif pada Universitas III sebesar 5,491. Hal ini menunjukkan bahwa Universitas I, II, dan III sudah menerapkan anggaran partisipatif dalam proses penyusunan anggarannya.

**Tabel 4.**  
**Hasil Analisis Data Universitas I, II, III**  
**Persentase Skala Pada Tiap Item Pertanyaan**

Universitas	Jawaban						
	1	2	3	4	5	6	7
Universitas I	0%	0%	2,99%	8,55%	40,17%	29,49%	18,8%
Universitas II	0,43%	2,99%	7,26%	8,12%	26,92%	29,49%	24,79%
Universitas III	0%	0%	2,14%	11,11%	37,61%	33,76%	15,38%

Berdasarkan tabel 4. sebanyak 88,46% responden Universitas I, 81,20% responden Universitas II, dan 86,75% responden Universitas III memilih skala 5, 6, dan 7. Secara keseluruhan responden pada Universitas I, II, dan III sudah menerapkan pendekatan partisipatif pada penyusunan anggarannya karena mayoritas responden memilih skala 5, 6, dan 7.

**Tabel 5.**  
**Analisis Deskriptif Indikator**  
**Rata-Rata Indikator Pada Universitas I, II, dan III**

No	Indikator	Universitas			Total
		I	II	III	
1	Keikutsertaan Dalam Penyusunan Anggaran	5,85	5,51	5,67	5,675
2	Kepuasan Dalam Penyusunan Anggaran	5,33	5,69	5,18	5,402
3	Kebutuhan Dan Kesempatan Memberikan Pendapat	5,26	5,38	5,69	5,444
4	Kontribusi Terhadap Anggaran Bidang Tanggung Jawab	5,72	5,46	5,41	5,529
5	Besarnya Pengaruh Terhadap Penetapan Anggaran Akhir	5,54	5,38	5,38	5,436
6	Seringnya Atasan Meminta Pendapat Atau Usulan Pada Saat Penyusunan Anggaran	5,43	5,31	5,61	5,453

Nilai rata-rata responden Universitas I pada indikator keikutsertaan dalam penyusunan anggaran menunjukkan hasil 5,85 yang berarti bahwa responden Universitas I sudah ikut serta dalam penyusunan anggaran. Nilai rata-rata responden Universitas II menunjukkan hasil 5,51 yang berarti bahwa responden Universitas II sudah ikut serta dalam penyusunan anggaran. Nilai rata-rata responden Universitas III menunjukkan hasil 5,67 yang berarti bahwa responden Universitas III sudah ikut serta dalam penyusunan anggaran.

Nilai rata-rata responden Universitas I pada indikator kepuasan dalam penyusunan anggaran menunjukkan hasil 5,33 yang berarti bahwa responden Universitas I sudah merasa puas dalam penyusunan anggaran. Nilai rata-rata responden Universitas II menunjukkan hasil 5,69 yang berarti bahwa responden Universitas II sudah merasa puas dalam penyusunan anggaran. Nilai rata-rata responden Universitas III menunjukkan hasil 5,18 yang berarti bahwa responden Universitas III sudah merasa puas dalam penyusunan anggaran.

Nilai rata-rata responden Universitas I pada indikator kebutuhan dan kesempatan memberikan pendapat menunjukkan hasil 5,26 yang berarti bahwa responden Universitas I memiliki kebutuhan dan kesempatan memberikan pendapat. Nilai rata-rata responden Universitas II menunjukkan hasil 5,38 yang berarti bahwa responden Universitas II memiliki kebutuhan dan kesempatan memberikan pendapat. Nilai rata-rata responden Universitas III menunjukkan hasil 5,69 yang berarti bahwa responden Universitas III memiliki kebutuhan dan kesempatan memberikan pendapat.

Nilai rata-rata responden Universitas I pada indikator kontribusi terhadap anggaran bidang tanggung jawab menunjukkan hasil 5,72 yang berarti bahwa

responden Universitas I memiliki kontribusi terhadap anggaran bidang tanggung jawab. Nilai rata-rata responden Universitas II menunjukkan hasil 5,46 yang berarti bahwa responden Universitas II memiliki kontribusi terhadap anggaran bidang tanggung jawab. Nilai rata-rata responden Universitas III menunjukkan hasil 5,41 yang berarti bahwa responden Universitas III memiliki kontribusi terhadap anggaran bidang tanggung jawab.

Nilai rata-rata responden Universitas I pada indikator besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran akhir menunjukkan hasil 5,54 yang berarti bahwa responden Universitas I memiliki pengaruh besar terhadap penetapan anggaran akhir. Nilai rata-rata responden Universitas II menunjukkan hasil 5,638 yang berarti bahwa responden Universitas II memiliki pengaruh besar terhadap penetapan anggaran akhir. Nilai rata-rata responden Universitas III menunjukkan hasil 5,38 yang berarti bahwa responden Universitas III memiliki pengaruh besar terhadap penetapan anggaran akhir.

Nilai rata-rata responden Universitas I pada indikator seringnya atasan meminta pendapat atau usulan pada saat penyusunan anggaran menunjukkan hasil 5,43 yang berarti bahwa responden Universitas I merasa bahwa atasan sering meminta pendapat atau usulan pada saat anggaran disusun. Nilai rata-rata responden Universitas II menunjukkan hasil 5,31 yang berarti bahwa responden Universitas II merasa bahwa atasan sering meminta pendapat atau usulan pada saat anggaran disusun. Nilai rata-rata responden Universitas III menunjukkan hasil 5,61 yang berarti bahwa responden Universitas III merasa bahwa atasan sering meminta pendapat atau usulan pada saat anggaran disusun.

Pada Universitas I, indikator keikutsertaan dalam penyusunan anggaran merupakan indikator dengan nilai tertinggi dan indikator terendah adalah kebutuhan dan kesempatan memberikan pendapat. Hal ini berarti responden Universitas I sudah merasa ikut serta dalam penyusunan anggaran tetapi tidak terlalu memiliki kebutuhan dan kesempatan memberikan pendapat. Meskipun demikian secara keseluruhan nilai masing-masing indikator sudah menunjukkan bahwa Universitas I sudah menerapkan anggaran partisipatif.

Pada Universitas II, indikator Kepuasan Dalam Penyusunan anggaran merupakan indikator dengan nilai tertinggi dan indikator terendah adalah seringnya atasan meminta pendapat atau usulan pada saat penyusunan anggaran. Hal ini berarti responden Universitas II sudah merasa puas dalam penyusunan anggaran tetapi tidak terlalu sering dimintai pendapat atau usulan pada saat penyusunan anggaran. Meskipun demikian secara keseluruhan nilai masing-masing indikator sudah menunjukkan bahwa Universitas II sudah menerapkan anggaran partisipatif.

Pada Universitas III, indikator kebutuhan dan kesempatan memberikan pendapat indikator dengan nilai tertinggi dan indikator terendah adalah kepuasan dalam penyusunan anggaran. Hal ini berarti responden Universitas III sudah memiliki kebutuhan dan mendapat kesempatan memberikan pendapat tetapi tidak terlalu merasa puas atas penyusunan anggaran. Meskipun demikian secara keseluruhan nilai masing-masing indikator sudah menunjukkan bahwa Universitas I sudah menerapkan anggaran partisipatif.

Berdasarkan tabel 5. di atas dapat dilihat bahwa skor rata-rata total setiap indikator anggaran partisipatif menunjukkan angka 5,402 – 5,675, dan hasil rata-rata total keseluruhan responden menunjukkan angka 5,49. Hal ini berarti secara keseluruhan responden sudah menerapkan anggaran partisipatif walaupun belum sempurna karena rata-rata keseluruhan belum mendekati angka 7. Hal ini dapat disebabkan adanya faktor-faktor tertentu baik dalam hal kebijakan, praktek, atau penyebab lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## **KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan penerapan anggaran partisipatif pada perguruan tinggi swasta di Yogyakarta. Penelitian dilakukan pada Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta, dan Universitas Janabdra dengan membagikan kuesioner kepada pimpinan universitas, pimpinan fakultas, pimpinan program studi, dan kepala kantor pada masing-masing universitas sebagai responden. Berdasarkan analisis data statistik deskriptif dengan metode rata-rata, kesimpulan dari penelitian ini adalah ketiga universitas swasta yang menjadi obyek penelitian sudah menerapkan pendekatan anggaran partisipatif dalam proses penyusunan anggarannya. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis data statistik deskriptif yang menunjukkan nilai rata-rata dari ketiga universitas menunjukkan angka 5,49, rata-rata dari Universitas I sebesar 5,521, Universitas II sebesar 5,457, dan Universitas III sebesar 5,491. Dengan demikian penerapan anggaran partisipatif pada Universitas I merupakan penerapan yang paling baik diantara tiga universitas yang menjadi obyek penelitian. Begitu pula rata-rata setiap indikator yang menunjukkan angka 5,402 sampai dengan 5,675 yang menunjukkan bahwa ketiga universitas sudah menerapkan anggaran partisipatif melalui indikator-indikatornya.

### **Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Jumlah perguruan tinggi swasta yang digunakan sebagai sampel sangat sedikit. Hal ini menyebabkan hasil penelitian hanya dapat menggambarkan penerapan anggaran partisipatif pada perguruan tinggi swasta yang digunakan sebagai sampel saja.
2. Penggunaan metode pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner menyebabkan peneliti tidak dapat mengetahui secara pasti apakah partisipasi anggaran sudah diterapkan atau merupakan partisipasi semu. Selain itu kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan data yang terkumpul melalui pengisian kuesioner, hal ini terjadi karena peneliti tidak terlibat secara langsung dalam aktivitas perguruan tinggi sehingga tidak dapat mengetahui proses penyusunan anggaran yang sebenarnya.
3. Penelitian ini menggunakan kuesioner, sehingga ada kemungkinan terjadi respon bias dari responden yang dapat disebabkan oleh:
  - a. Responden tidak menjawab dengan jujur dan serius.



- b. Pengisian kuesioner tidak benar-benar dilakukan oleh responden yang bersangkutan.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai penerapan anggaran partisipatif pada perguruan tinggi swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta, peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Rekomendasi

Sebaiknya setiap perguruan tinggi swasta menerapkan anggaran partisipatif sehingga setiap individu dalam perguruan tinggi swasta memiliki motivasi dan komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan, yaitu meningkatkan kualitas output perguruan tinggi swasta.

2. Saran bagi penelitian selanjutnya

- a. Sebaiknya penelitian yang akan dilakukan menggunakan obyek yang jumlahnya lebih besar, mencakup universitas, sekolah tinggi, institut, dan akademi.
- b. Penggunaan metode observasi sebagai metode penelitian dapat menghindari respon bias yang mungkin terjadi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R., Vijay Govindarajan. 2005. *Management Control System, Jilid I dan II, Terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan Krista*. Jakarta: Salemba Empat.
- Garrison, Ray H., Norren, Eric. W. 2000. *Managerial Accounting, Terjemahan Budi Santoso*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ghozali, Imam. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hansen, Don. R. dan M. Mowen, Maryanne. 2004. *Management Accounting. Edisi ketujuh*. Jakarta: Salemba Empat.
- Jogiyanto, H.M. 2010. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Yogyakarta: BPFU Universitas Gajah Mada.
- Kennis, I. 1979. *Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance: A Research Approach*. *Accounting Review*. Oktober, 707-721.
- Milani, K. 1975. *The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude: A Field Study*. *Accounting Review*. April, 274-284.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa. Edisi Ketiga*. Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar, M. 2000. *Budgeting: Perencanaan, Pengkoordinasian, dan Pengawasan Kerja. Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFU Universitas Gajah Mada.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi, Terjemahan*. Jakarta: PT.Prenhallindo.
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods for Business, A Skill-Building Approach. Third Edition*. America: John Wiley & Sons, Inc.
- Siegel, G., Marconi. 1989. *Behavioral Accounting*. South Western Publishing Co. Second Edition.
- Simamora, Henry. 1999. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiarto, Dergibson Siagian, Lasmono Tri Sunaryanto, Deny S. Oetomo. 2003. *Teknik Sampling*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Sumarno. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *SNA VIII*. Solo.

Supriyanto, Y. 1985. *Anggaran Perusahaan: Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

Supriyono. 1990. *Manajemen Strategi & Kebijakan Bisnis*. Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada.

