

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP HUBUNGAN PARTISIPASI ANGGARAN DAN KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH

Imeldha Anggraini
Achdiar Redy S.

Universitas Trunojoyo Madura,
Jl. Raya Telang, PO. Box 2, Kamal, Bangkalan, Madura
E-mail: imeldhaanggraini@yahoo.com

ABSTRACT: Influence of Organizational Commitment and Leadership Style on Association between Budgeting Participation and Officer Performance in Local Government Organization. This research examines empirically the impact of organizational commitment and leadership style on association between budgeting participation and officer performance in public sector organization. This research is conducted by survey method on state officer in Local Government of Surabaya, East Java. Based on moderating regression analysis (MRA) dan intervariable interaction regression, the result revealed that budgeting participation has impact on officer performance. Beside that, leadership style also gives impact on association between budgeting participation and officer performance. The results of this research give contribution on public sector management accounting, especially in budgeting research area.

Abstrak: Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja pegawai pada organisasi pemerintah daerah. Metode penelitian menggunakan survey yang disebarakan terhadap pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. Berdasarkan alat uji moderating regression analysis (MRA) dan intervariable interaction regression hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja aparatur. Temuan lainnya, gaya kepemimpinan juga memiliki pengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja pegawai. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan akuntansi manajemen sektor publik khususnya dalam area riset penganggaran.

Kata Kunci: komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, partisipasi penganggaran, kinerja pegawai

Organisasi yang tidak mampu melakukan inovasi yang berkelanjutan akan terlindas oleh pesaing yang tidak mengenal

belas kasihan. Organisasi yang tidak mampu mengerti lingkungan dimana dia berada akan senantiasa mengalami keterting-



Jurnal Akuntansi Multiparadigma
JAMAL
Volume 2
Nomor 2
Halaman 186-368
Malang Agustus 2011
ISSN 2086-7603

*Anggraini,
Redy S.,
Pengaruh
Komitmen
Organisasi dan
Gaya
Kepemimpinan
Terhadap
Hubungan
Partisipasi
Anggaran dan
Kinerja
Aparat Pemerintah
Daerah*

galan, dan hanya akan menjadi pengikut, sehingga tidak akan pernah menjadi yang terbaik. Chenhall dan Morris (1986) menyatakan bahwa dalam situasi tidak menentu proses perencanaan menjadi problematik, sebab kejadian di masa yang akan datang menjadi lebih sulit diprediksi. Aktivitas pengendalian juga ditegaskan memungkinkan untuk dipengaruhi ketidakpastian.

Dalam menghadapi perubahan yang terjadi di sekitar lingkungan, organisasi harus mampu menciptakan kondisi yang fleksibel dan inovatif. Hal ini, setidaknya disebabkan oleh pentingnya untuk mempertimbangkan faktor eksternal organisasi yang semakin sulit untuk diprediksi. Proses penyusunan anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia, terutama bagi orang yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran (Siegel dan Marconi, 1989). Tindakan bawahan memberikan laporan yang bias dapat terjadi jika komitmen dan gaya kepemimpinan dalam organisasi tersebut kurang efektif.

Banyak peneliti bidang akuntansi manajemen yang menaruh perhatian pada masalah partisipasi anggaran. Anggaran partisipatif dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Murray, 1990). Pengaruh anggaran partisipatif pada kinerja manajerial merupakan tema yang menarik dalam penelitian akuntansi manajemen. Brownell (1982) menyatakan ada dua alasan menariknya tema ini, yaitu (a) partisipasi nilai sebagai pendekatan yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi, dan (b) berbagai penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dan kinerja

hasilnya saling bertentangan.

Termotivasi hasil penelitian terdahulu, peneliti ini mengkonfirmasi kembali apakah partisipasi anggaran mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Di samping itu, penelitian ini juga menambahkan variabel gaya kepemimpinan (Brownell, 1983) dan variabel komitmen organisasi (Nouri & Parker, 1995, dalam Sumarno, 2005) apakah dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Latar belakang dipilihnya variabel komitmen organisasi di dalam penelitian ini adalah karena komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday 1982, Darlis, 2002). Komitmen organisasi yang kuat di dalam individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan kepentingan yang sudah direncanakan (Porter *et al.*, 1974, Darlis, 2002). Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya partisipasi bawahan terhadap penyusunan anggaran sangat tinggi dan pemberian informasi yang bisa dapat dihindari.

Hal yang membedakan dengan penelitian terdahulu adalah penelitian ini mengambil objek penelitian pada organisasi sektor publik, yaitu Pemerintah Daerah. Pemilihan objek penelitian ini penting karena belum banyak yang mengaitkan tema Akuntansi Manajemen sektor privat ke ranah sektor publik. Studi ini mengambil lokasi

penelitian pada satu Pemerintah Daerah, yaitu Pemerintah Kota Surabaya. Pemilihan satu lokasi penelitian didasari pertimbangan bahwa proses penganggaran khas dalam satu pemerintah daerah. Pemerintah Kota Surabaya dipilih mengingat pemerintah daerah ini termasuk kota terbesar kedua di Indonesia dan terbesar di Jawa Timur. Kompleksitas persoalan dan kapasitas sumberdaya yang memadai menjadikan Surabaya menarik untuk menjadi objek penelitian.

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintahan daerah, pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja Aparat pemerintahan daerah dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja aparat pemerintahan daerah.

Komitmen organisasi merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh pegawai yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya. Robbins (1998:140) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keadaan dimana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuan, serta berniat memelihara keanggotaannya.

Sweeney dan Mc Farlin (2002:59) mengatakan individu yang menyukai pekerjaannya belum tentu mempunyai komitmen pada perusahaan itu. Komitmen yang rendah umumnya menyebabkan perputaran pegawai. Lebih lanjut, Porter, *et al* (1979) mengemukakan adanya tiga karakteristik yang bisa di-

gunakan sebagai pedoman tentang komitmen kerja, yaitu :

1. Terdapatnya keinginan untuk mempertahankan diri agar tetap dapat menjadi anggota organisasi tersebut.
2. Kesiediaan melakukan usaha terbaik demi organisasi.
3. Penerimaan atas tujuan-tujuan dan nilai-nilai perusahaan.

Steers dan Porter (1983:520) mengungkapkan bahwa bentuk komitmen kerja yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi kerja yang bersangkutan. Davis dan Newstrom (1990:198) menganggap komitmen pada organisasi sebagai tingkat dimana pegawai mengidentifikasi dirinya pada organisasi dan berkeinginan untuk terus aktif berpartisipasi di dalamnya. Jadi, komitmen pada organisasi merefleksikan keyakinan pegawai akan misi dan tujuan organisasi, keyakinan untuk turut berusaha dalam pencapaian tujuan tersebut, dan intensi untuk terus bekerja pada organisasi.

Allen dan Meyer (1990:30) memperlebar konsep dari komitmen organisasi dengan mengembangkan model tiga komponen, yang terdiri dari :

1. Komponen emosi (*affective*) didasarkan pada perasaan senang pegawai untuk terikat, mengidentifikasi diri, dan melibatkan diri di dalam organisasi.
2. Komponen berkelanjutan (*continuance*) diberikan berdasarkan penilaian pragmatis pegawai terhadap keuntungan dan

Anggraini,
Redy S.,
Pengaruh
Komitmen
Organisasi dan
Gaya
Kepemimpinan
Terhadap
Hubungan
Partisipasi
Anggaran dan
Kinerja
Aparat Pemerintah
Daerah

kerugian yang diberikan oleh organisasi.

3. Komponen normatif (*normative*) didasarkan pada perasaan kewajiban dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi kerja.

Dari paparan diatas nampak bahwa komitmen organisasi bukan hanya kesetiaan pada organisasi, tetapi suatu proses yang berjalan dimana pegawai mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi dan prestasi kerja yang tinggi. Komitmen organisasi sebagai suatu sikap pegawai, bagaimanapun juga akan menentukan perilakunya sebagai perwujudan dari sikap.

Mathieu dan Zajac (1990) mengemukakan faktor-faktor penyebab komitmen organisasi yang meliputi karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, hubungan kelompok atau pemimpin, karakteristik organisasi dan keadaan atau kondisi peran. Mowday (1982) menyatakan bahwa beberapa kondisi yang menyebabkan komitmen organisasional mencakup karakteristik pribadi, karakteristik yang berkaitan dengan peran atau pekerjaan, karakteristik struktural dan pengalaman kerja

Karakteristik pribadi sebagai faktor yang menyebabkan komitmen organisasional terdiri dari beberapa variabel yakni usia, pendidikan, status perkawinan, masa jabatan dalam kedudukan maupun organisasi, kompetensi, kemampuan, gaji dan tingkat pekerjaan. Beberapa memiliki hubungan positif maupun negatif dengan komitmen organisasional.

Komitmen organisasi sangat berpengaruh pada beberapa aspek penting dari perilaku kerja. Perilaku kerja yang dimak-

sud disini salah satunya adalah turnover, absensi, dan keterlambatan. Komitmen organisasional yang rendah dirasakan mempunyai konsekuensi personal negatif⁶. Lebih lanjut diungkapkan bahwa bekerja adalah bagian penting dalam kehidupan seseorang, jadi sangat masuk akal bahwa merasa tidak berkomitmen pada organisasi akan memperbesar atau menambah rasa ketidakpuasan seseorang dalam kehidupan secara umum.

Para peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif-perspektif individual dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian mereka. Dessler (1997:161) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Robbins (1998), mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan.

Berdasarkan definisi tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu seni atau cara bagaimana seorang pemimpin mengelola atau mengkoordinasi perusahaan atau organisasinya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Jadi, syarat utama pemimpin ialah harus dapat mencapai hubungan yang baik dan dapat melaksanakan tugas dengan baik dalam rangka pencapaian tujuan bersama.

Kepemimpinan telah dipelajari dengan berbagai cara, tergantung preferensi metodologi dari peneliti dan konsep kepemimpinan. Kebanyakan peneliti hanya menguraikan se-

buah aspek yang sempit tentang kepemimpinan, dan kebanyakan dari studi tersebut berada pada bintang-bintang penelitian tertentu. Menurut Yukl (1998:9) kebanyakan penelitian mengenai kepemimpinan dapat diklasifikasikan ke dalam salah satu dari empat pendekatan berikut :

1. Pendekatan Berdasar Ciri
Pendekatan ini menekankan pada atribut-atribut pribadi dari para pemimpin. Dasar dari pendekatan ini adalah asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah yang dianugerahi dengan beberapa ciri yang tidak dipunyai oleh orang lain..
2. Pendekatan Berdasar Perilaku
Dibagi kedalam dua subkategori umum. Subkategori yang pertama adalah penelitian mengenai sifat dari pekerjaan manajerial dengan menggunakan kategori mengenai isi (*content categories*) yang disebut sebagai peran, fungsi, serta tanggung jawab manajerial. Subkategori yang kedua adalah penelitian terhadap pekerjaan manajerial membandingkan perilaku dari pada pemimpin yang efektif dan tidak efektif.
3. Pendekatan Kekuasaan Pengaruh
Penelitian tentang kekuasaan pengaruh (*power-influence research*) mencoba memperoleh pengertian tentang kepemimpinan dengan mempelajari proses mempengaruhi antara lain para pemimpin dan para pengikutnya. Seperti kebanyakan penelitian mengenai ciri dan perilaku, beberapa penelitian mengenai kekuasaan penuh juga mempunyai perspektif yang terpusat pada pemim-

- pin (*leader centered*) dengan asumsi yang implisit bahwa hubungan sebab akibat (*causality*) mempunyai arah tunggal (pemimpin bertindak dan para pengikut bereaksi).
4. Pendekatan Situasional
Pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pemimpin, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut. Penelitian dan teori tersebut mempunyai dua subkategori utama. Subkategori yang pertama adalah sebuah tema penelitian yang memberlakukan perilaku manajerial sebagai sebuah variabel independen. Subkategori yang kedua adalah mencoba untuk mengidentifikasi aspek-aspek situasi yang “melunakkan” hubungan dari perilaku (atau ciri) pemimpin terhadap efektifitas kepemimpinan. Asumsinya adalah bahwa perilaku yang berbeda (atau pola ciri) akan menjadi efektif di dalam situasi yang berbeda-beda dan bahwa pola perilaku (atau pola ciri) tidaklah optimal di dalam semua situasi. Teori-teori yang menjelaskan hubungan tersebut seringkali disebut “teori kontijensi” (*contingency theories*) tentang kepemimpinan. Teori-teori kontijensi tersebut dapat dikontraskan dengan “teori universal” tentang efektivitas kepemimpinan yang menentukan sebuah pola perilaku optimis dalam semua situasi.

Dessler (1997:165) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh

Anggraini,
Redy S.,
Pengaruh
Komitmen
Organisasi dan
Gaya
Kepemimpinan
Terhadap
Hubungan
Partisipasi
Anggaran dan
Kinerja
Aparat Pemerintah
Daerah

pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Pada umumnya dikenal lima gaya kepemimpinan (Tjiptono dan Diana 1998:161), yaitu :

1. **Kepemimpinan Otokratis**
Kepemimpinan otokratis disebut juga kepemimpinan diktator atau direktif. Kritik yang muncul adalah bahwa pendekatan ini tidak akan efektif dalam jangka panjang.
2. **Kepemimpinan Demokratis**
Gaya kepemimpinan ini dikenal pula dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para pegawai yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya. Kritik terhadap ini menyatakan keputusan terbaik, dan bahwa kepemimpinan demokratis, sesuai dengan sifatnya, cenderung menghasilkan keputusan yang disukai daripada keputusan yang tepat. Gaya ini juga dapat mengarah pada kompromi yang pada akhirnya memberikan hasil yang tidak diharapkan.
3. **Kepemimpinan Partisipatif**
Kepemimpinan partisipatif juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas, atau *nondirective*. Asumsi yang mendasari gaya kepemimpinan ini adalah bahwa para pegawai akan lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa pembentukan konsensus banyak membuang waktu dan hanya berjalan bila semua orang yang terlibat memiliki komitmen terhadap kepentingan utama organisasi.
4. **Kepemimpinan Berorientasi**

Pada Tujuan

Gaya kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan berdasar hasil atau berdasar sasaran. Hanya strategi yang dapat menghasilkan kontribusi nyata dan dapat diukur dalam mencapai tujuan organisasi yang dibahas. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki fokus yang terlampau sempit, dan seringkali berfokus pada perhatian yang keliru.

5. **Kepemimpinan Situasional**
Gaya kepemimpinan ini dikenal pula sebagai kepemimpinan tak tetap (*fluid*) atau kontingensi. Asumsi yang digunakan dalam gaya ini adalah bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer dalam segala kondisi. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan situasional akan menerapkan suatu gaya tertentu berdasar pertimbangan atas faktor-faktor seperti pemimpin, pengikut, dan situasi (dalam arti struktur tugas, peta kekuasaan, dan dinamika kelompok).

Berdasarkan uraian diatas, dapat diketahui bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang mutlak baik atau buruk, yang penting adalah tujuan dapat tercapai dengan baik sesuai yang diharapkan. Hal tersebut disebabkan, karena dalam kepemimpinan dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti bawahan, organisasi, karakter pemimpin, dan situasi yang ada.

Untuk mengetahui efektifitas pemimpin, maka tergantung tanggapan para pengikutnya atas perilaku pemimpin yang bersangkutan pada saat mereka saling berinteraksi. Lebih lanjut, Tjiptono dan Diana (1998:153)

mengatakan bahwa pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik berikut :

1. Tanggung jawab yang seimbang
2. Model peranan yang positif
3. Memiliki keterampilan komunikasi yang baik
4. Memiliki pengaruh yang positif
5. Mempunyai kemampuan untuk meyakinkan orang lain

Semakin kompleksnya masalah menyebabkan banyak kegiatan harus dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang cermat. Anggaran adalah rencana tentang kegiatan perusahaan. Rencana ini mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain. Dalam menyusun suatu anggaran perusahaan maka perlu diperhatikan beberapa syarat yakni bahwa anggaran tersebut harus realistis, luwes dan kontinyu (Adisaputro dan Asri, 1984).

Menurut Gunawan & Marwan (1995) anggaran sebagai alat manajemen untuk keperluan perencanaan dan pengawasan mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Perkembangan ini diukur dari segi manfaat yang ingin diperoleh dari penggunaan sistem itu di dalam pelaksanaannya. Semakin banyak dan rumit manfaat yang dituju, semakin banyak persyaratan yang dituntut di dalam persiapan dan penyusunannya, begitupun sebaliknya.

Partisipasi anggaran dinilai dapat mengurangi senjangan anggaran apabila bawahan membantu memberikan informasi pribadi tentang prospek masa depan sehingga anggaran yang disusun menjadi lebih akurat, meskipun tidak menutup kemungkinan bahwa semakin

besar partisipasi anggaran dari para manajer akan dapat meningkatkan senjangan anggaran.

Keterlibatan (partisipasi) berbagai pihak dalam membuat keputusan dapat terjadi dalam penyusunan anggaran. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer di bawahnya akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka pegawai akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan, dan pegawai juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Darlis, 2002). Kesungguhan dalam mencapai tujuan organisasi oleh para bawahan akan meningkatkan efektivitas organisasi, karena memiliki konflik potensial antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dapat dikurangi bahkan dihilangkan (Rahayu, 1997).

Partisipasi anggaran terutama dilakukan oleh manajer tingkat menengah yang memegang pusat-pusat pertanggungjawaban dengan menekankan pada keikutsertaan mereka dalam proses penyusunan dan penentuan sasaran anggaran yang menjadi tanggungjawabnya. Dengan dilibatkannya manajer dalam penyusunan anggaran, akan menambah informasi bagi atasan mengenai lingkungan yang sedang dan yang akan dihadapi serta membantu menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan anggaran (Darlis, 2002).

Disamping itu, partisipasi dapat mengurangi tekanan dan kegelisahan para bawahan, karena mereka dapat mengetahui suatu tujuan yang relevan, dapat diterima dan dapat dicapai.

*Anggraini,
Redy S.,
Pengaruh
Komitmen
Organisasi dan
Gaya
Kepemimpinan
Terhadap
Hubungan
Partisipasi
Anggaran dan
Kinerja
Aparat Pemerintah
Daerah*

Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran merupakan suatu cara efektif untuk menciptakan keselarasan tujuan setiap pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi secara umum (Onsi, 1973). (Darlis, 2002) juga berpendapat bahwa partisipasi akan mengarah pada komunikasi yang positif, karena dengan partisipasi akan terjadi mekanisme pertukaran informasi. Selain, itu masing-masing informasi tentang rencana kerja mereka.

Uraian di atas menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dapat meningkatkan kualitas anggaran yang dibuat dan berdampak positif terhadap kinerja bawahan dalam menyumbangkan masukan dalam penyusunan anggaran. Meskipun partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki berbagai keunggulan, namun ada juga peneliti yang menemukan permasalahan yang ditimbulkan dari partisipasi anggaran. Dengan kata lain partisipasi anggaran didefinisikan sebagai keterlibatan manajer-manajer pusat pertanggungjawaban di dalam hal yang berkaitan dengan penyusunan anggaran (Govindarajan, 1986).

Darlis (2002) mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai tingkat partisipasi manajer dalam mempersiapkan anggaran dan mereka memiliki pengaruh dalam menentukan pencapaian sasaran anggaran di pusat pertanggungjawabannya. Tolok ukur partisipasi anggaran adalah sebagai berikut:

1. Kegiatan pegawai pada saat ada penyusunan anggaran.
2. Alasan pegawai pada saat ada revisi/perbaikan anggaran.
3. Keaktifan pegawai dalam memberikan usulan, pen-

dapat dan permintaan pada saat menyusun anggaran.

4. Pengaruh pegawai pada saat menyusun anggaran final.
5. Pegawai sangat berkontribusi dalam penyusunan anggaran.
6. Pegawai sering diminta pendapat oleh atasan pegawai ketika sedang menyusun anggaran.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran dan pelaksanaannya untuk mencapai target yang ada dalam anggaran pada pusat pertanggungjawabannya.

Menurut Lukka (1988) dan Brownell (1982), pengaruh anggaran partisipatif pada kinerja manajerial merupakan tema pokok yang menarik dalam penelitian akuntansi manajemen. Hal ini disebabkan karena partisipasi umumnya dinilai sebagai suatu pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi dan selain itu berbagai penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial hasilnya sering bertentangan.

Partisipasi anggaran pada sektor publik terjadi ketika antara pihak eksekutif, legislatif dan masyarakat bekerja sama dalam pembuatan anggaran. Anggaran dibuat oleh kepala daerah melalui usulan dari unit-unit kerja yang disampaikan kepada kepala bagian dan diusulkan kepada kepala daerah, dan setelah itu bersama-sama DPRD menetapkan anggaran yang dibuat sesuai dengan Peraturan Daerah yang berlaku. Proses penganggaran daerah dengan

pendekatan kinerja dalam Kepmendagri memuat Pedoman Penyusunan Rancangan APBD yang dilaksanakan oleh tim anggaran eksekutif bersama-sama unit organisasi pe rangkat daerah (unit kerja)

Pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai pengendalian organisasi karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*. Untuk itu-lah penelitian ini menduga bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintahan daerah.

Chong dan Chong (2002) telah melakukan penelitian untuk menguji hubungan partisipasi anggaran dengan komitmen. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan komitmen. Dari penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa peningkatan partisipasi dalam penyusunan anggaran akan mempertinggi komitmen organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memperkirakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja aparat pemerintahan daerah.

Teori model kontingensi keefektifan kepemimpinan dari Fiedler (1967) dikembangkan menjadi *leader match concept* (konsep kecocokan pemimpin) oleh Fiedler dan Chemers (1984). Teori *leadership match* ditentukan oleh dua faktor, yaitu (a) gaya kepemimpinan dan (b) situasi kepemimpinan. Pentingnya perilaku pemimpin dalam angga-

ran telah diuji oleh beberapa peneliti, seperti Swieringa dan Mancur (1972); Ferkatis (1968) dan Brownell (1983). Gaya kepemimpinan yang tepat adalah yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis yang oleh Coster dan Fertakis (1968) dalam Muslimah (1998) disebut dengan *consideration*. Hasil penelitiannya menunjukkan gaya kepemimpinan tersebut mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran. Penelitian ini memberikan dugaan awal bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja aparat pemerintahan daerah.

METODE

Jenis penelitian ini adalah penelitian empiris yaitu merupakan penelitian terhadap fakta empiris yang diperoleh berdasarkan observasi atau pengalaman (Indriantoro dan Supomo, 1999). Studi ini memusatkan pada pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Tujuan penelitian kuantitatif lebih mengarah pada hasil generalisasi, menjelaskan fenomena secara lebih terukur, serta sebagai pembuktian. Proses pengumpulan data lebih banyak dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Pemerintahan Kota Surabaya. Dalam penelitian ini penentuan sampel dilakukan dengan metode *non probability sampling* (penarikan sampel secara tidak acak) de-

Anggraini,
Redy S.,
Pengaruh
Komitmen
Organisasi dan
Gaya
Kepemimpinan
Terhadap
Hubungan
Partisipasi
Anggaran dan
Kinerja
Aparat Pemerintah
Daerah

ngan prosedur *purposive sampling*.

Dalam penggunaan *non probability sampling*, pengetahuan, kepercayaan, dan pengalaman seseorang seringkali dijadikan pertimbangan untuk menentukan anggota populasi yang akan dipilih sebagai sampel. Pengambilan sampel dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut menyebabkan tidak semua anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel.

Purposive sampling dilakukan dengan mengambil responden yang terpilih betul oleh penelitian menurut ciri-ciri spesifik yang dimiliki oleh sampel itu yaitu dengan mengambil ciri-ciri pegawai yaitu: pegawai tetap, pegawai yang terlibat dalam partisipasi penyusunan anggaran, pegawai yang jabatannya minimal satu tingkat dibawah pimpinan SKPD (Satuan Kerja perangkat Daerah), masa kerja minimal 2 tahun, dan mempunyai pendidikan minimal S1 serta dipilih secara cermat hingga relevan dengan desain penelitian.

Alasan pemilihan ciri diatas dikarenakan instansi tersebut merupakan satuan kerja pemerintahan, yang berarti menyusun, menggunakan dan melaporkan realisasi anggaran atau sebagai pelaksana anggaran dari Pemerintahan Kota. Alasan pengalaman kerja minimal 2 tahun adalah diasumsikan pegawai tersebut sudah cukup mengenal pimpinannya. Sedangkan untuk tingkat pendidikan minimal S1 karena seorang pegawai yang mengikuti penyusunan anggaran adalah pegawai satu tingkat dibawah pimpinan SKPD, berarti minimal pendidikan pegawai tersebut diharuskan mempunyai gelar Sarjana. Sampel dalam

penelitian ini adalah pegawai dibawah Pimpinan/Kepala SKPD di Pemerintah Kota Surabaya yang masing-masing jenis SKPD terwakili. SKPD yang dimaksud antara lain: Kecamatan, Dinas/Badan/Kantor, Sekretariat Kota, Sekretariat DPRD dan RSUD.

Pengumpulan data dilakukan terutama sekali menggunakan media kuesioner yang disebarkan kepada aparatur Pemerintah Kota Surabaya. Selain itu, observasi dan wawancara singkat juga dilakukan untuk mendapatkan perspektif tambahan. Untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan di dalam penelitian ini, perlu kiranya memberikan definisi operasional yang juga digunakan oleh peneliti sebelumnya, sebagai berikut:

- 1) Partisipasi anggaran sebagai tingkat partisipasi manajer dalam mempersiapkan anggaran dan mereka memiliki pengaruh dalam menentukan pencapaian sasaran anggaran di pusat pertanggungjawabannya. Mengadopsi dari Sumarno(2005), efektifitas kerja dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Pegawai ikut menyusun anggaran, ketika ada kegiatan menyusun anggaran
 - b. Pegawai dapat menjelaskan alasan dengan sebaiknya ketika ada revisi tentang anggaran
 - c. Pegawai sering menyatakan permintaan, pendapat dan atau usulan tentang anggaran kepada atasan tanpa diminta
 - d. Pendapat pegawai sangat berpengaruh dalam anggaran final
 - e. Pegawai sangat berkontri-

- busi dalam penyusunan anggaran
- f. Pegawai sering dimintai pendapat oleh atasan pegawai ketika sedang menyusun anggaran
- 2) Pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai pengendalian organisasi karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*. Ada beberapa indikator yang dipergunakan dalam mengkaji teori peran (adopsi dari Sumarno, 2005), yaitu: perencanaan, investigasi pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan
- 3) Komitmen organisasional sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan meletakkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadinya (Wiener:1982). Ada beberapa aspek yang merefleksikan komitmen organisasi, yaitu:
- a. kesediaan bekerja lebih keras dari pada yang diharapkan agar organisasi sukses
- b. kebanggaan terhadap organisasi sebagai tempat kerja yang menyenangkan kepada teman-teman
- c. penerimaan tugas agar dapat tetap bekerja di organisasi
- d. perasaan bahwa nilai-nilai aparatur sama dengan nilai-nilai organisasi
- e. Kebanggaan bahwa aparatur merupakan bagian dari organisasi
- f. Organisasi memberi inspirasi terbaik mengenai cara pencapaian kinerja
- g. Prioritas pemilihan organisasi dimana aparatur bekerja sekarang dari pada organisasi lain
- h. Perasaan bahwa tempat kerja yang sekarang merupakan tempat kerja terbaik
- i. Kepedulian terhadap nasib organisasi
- 4) Gaya kepemimpinan diukur dengan indikator yang pernah dipakai Sumarno (2005), antara lain: bersahabat, kooperatif, baik, menjaga jarak, terbuka dan jujur.

Pengukuran terhadap indikator-indikator variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan skala likert, dimana setiap pegawai yang memberi tanggapan atau jawaban pertanyaan dalam kuesioner diberi bobot tertentu, yaitu : 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju)

Penelitian ini menggunakan uji validitas dan reliabilitas untuk menguji konstruk variabel penelitian. Uji asumsi klasik juga digunakan untuk memastikan agar variabel bebas sebagai estimator atas variabel tidak terikat tidak bias (Maryati, 2001:181).

Dalam penelitian ini, teknik analisis yang digunakan adalah regresi sederhana.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kuisisioner yang disebarkan dalam penelitian ini sebanyak 150 lembar. Kuisisioner yang kembali sebanyak 150 lembar. Kuisisioner yang memenuhi syarat dalam penelitian ini adalah sebanyak 133 kuisisioner, sedangkan sisanya sebanyak 17 kuisisioner.

sioner tidak dapat diolah dikarenakan responden memilih dua jawaban dalam satu pernyataan.

Karakteristik responden dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1
Karakteristik Responden

KETERANGAN	Frekuensi	%
1. Jenis Kelamin		
Pria	89	66
Wanita	44	34
2. Status Perkawinan		
Belum Kawin	121	91
Kawin	12	9
3. Pendidikan		
SMU sederajat	0	0
Sarjana	133	100
4. Masa Kerja		
2 - 4 tahun	19	14
5 - 7 tahun	42	35
8 - 10 tahun	33	24
≥ 10 tahun	39	30

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel di atas profil pegawai Pemerintahan Kota Surabaya untuk responden pria sebanyak 66% sedangkan sisanya responden wanita sebanyak 34%. Seluruh sampel penelitian ini lulusan sarjana. Sebagian besar pegawai sudah bekerja selama 5-7 tahun yaitu sebanyak 42 responden (55%). Lebih dari 10 tahun sebanyak 39 responden (30%), 8-10 tahun sebanyak 33 responden (24%) dan sisanya sebanyak 19 (14%) dibawah 2-4 tahun.

Berdasarkan uji validitas, hasil korelasi antara tiap-tiap pertanyaan dikorelasikan terhadap nilai skor totalnya menunjukkan hasil yang lebih besar dibandingkan nilai r tabelnya. Jadi, item-item pertanyaan dalam kuesioner tersebut dapat dikatakan valid.

Dari sisi reliabilitas, koefisien *Cronbach alpha* sebesar 0,6 atau lebih, maka instrumen penelitian tersebut dapat dikatakan *reliable* (Nunnally, 1978). Berdasarkan tabel tersebut di atas nilai *Cronbach Alpha* dari masing-

masing indikator variabel penelitian tersebut, lebih dari (0,6) yaitu: $X=0,844$, $Y=0,912$ $M1=0,879$ $M2=0,884$ sehingga dapat dikatakan semua item-item dalam kuesioner penelitian tersebut adalah *reliable* (andal).

Model persamaan regresi klasik linier berganda harus mendapatkan hasil yang tidak bias, untuk itu model tersebut harus memenuhi tiga asumsi klasik, yaitu: tidak boleh ada multikolinearitas, autokorelasi, dan heterokedastisitas. Apabila salah satu dari ketiga asumsi tersebut tidak dapat dipenuhi, maka dapat diartikan bahwa hasil yang diperoleh dari model regresi linier berganda bersifat bias. Berdasarkan hasil uji asumsi klasik, secara keseluruhan menunjukkan hasilnya memenuhi asumsi klasik

Uji anova atau F test mediasi pertama menghasilkan nilai F hitung sebesar 88,113 dengan tingkat signifikansi 0,000 dan F hitung mediasi kedua sebesar 26,894 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena kedua probabilitas signifikansi jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja atau dapat dikatakan bahwa partisipasi anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan dan mediasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja.

Model statistik yang digunakan adalah metode regresi linier berganda dengan mediasi. Dalam penelitian ini digunakan perhitungan nilai T (Uji parsial), langkah-langkah dalam melakukan perhitungan nilai T, sebagai berikut:

- Jika $T_{hitung} < T_{tabel}$, maka H_0 diterima, H_1 ditolak, berarti secara parsial variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

b. Jika $T_{hitung} > T_{tabel}$, maka H_0 ditolak, H_1 diterima, berarti secara parsial variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

c. T_{hitung}

Nilai dari T_{hitung} dapat diketahui sebesar (209,578)

d. T_{tabel}

Besarnya nilai T_{tabel} ditentukan sebagai berikut :

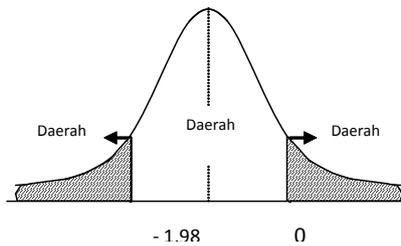
$$df1 = \text{jumlah sampel} - \text{jumlah variabel bebas} - 1 = 133 - 4 = 129$$

a = batas toleransi kesalahan yang digunakan/ taraf signifikansi = 5% (0,05).

Hasil dari penelitian menunjukkan hasil secara statistik sebagai berikut:

a. Berdasarkan Tabel T, didapatkan nilai T_{tabel} sebesar 1,98. Dari hasil nilai T test sebesar 209,578 menjelaskan adanya pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja pimpinan dengan bukti bahwa nilai signifikan sebesar 0,000 (lebih kecil dari tingkat α sebesar 5%).

Dari kurva di atas diketahui T_{hitung} 209,578 nilainya lebih besar dari T_{tabel} 1,98 dengan tingkat signifikansi 0,000. Dengan demikian hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara parsial mempunyai pengaruh terhadap kinerja pimpinan Pemerintahan Kota Surabaya.



Gambar 1
KURVA UJI T

b. Analisa koefisien Determinasi berganda (R)

Keeratan hubungan secara simultan antara variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pimpinan adalah sebesar 78,4%. Hal ini menunjukkan derajat hubungan yang sangat kuat karena mendekati satu.

c. Analisa R^2 Square

Kebaikan model regresi di dalam menjelaskan pengaruh antara variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pimpinan dapat dijelaskan sebesar 61,5%. Hal ini mengindikasikan bahwa variasi/perubahan dari variabel kinerja pimpinan oleh partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan, sedangkan sisanya sebesar 38,5% dijelaskan variabel-variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini.

d. Analisa Persamaan Model Regresi Mediasi Pertama: Persamaan regresi berganda pertama adalah:

$$Y = -3,102 + 0,178 (\text{partisipasi}) + 1,101 (\text{komitmen}) - 0,010 (\text{mediasi}_1) + e$$

Dari ketiga variabel independen yang dimasukkan

*Anggraini,
Redy S.,
Pengaruh
Komitmen
Organisasi dan
Gaya
Kepemimpinan
Terhadap
Hubungan
Partisipasi
Anggaran dan
Kinerja
Aparat Pemerintah
Daerah*

dalam regresi, variabel partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dengan nilai koefisien parameter 0,178 dengan tingkat signifikansi 0,000 dan 1,101 dengan tingkat signifikansi 0,007. Sedangkan untuk variabel mediasi_1 yang merupakan interaksi antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi ternyata tidak signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi bukanlah variabel mediasi.

e. Analisis Persamaan Model Regresi Mediasi kedua:

Persamaan regresi berganda pertama adalah:

$$Y = 6,274 + 0,169 (\text{partisipasi}) + 1,941 (\text{gaya}) + 0,012 (\text{mediasi}_2) + e$$

Dari ketiga variabel independen yang dimasukkan dalam regresi, variabel partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan mediasi_2 berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dengan nilai koefisien parameter 0,169 dengan tingkat signifikansi 0,022, 0,941 dengan tingkat signifikansi 0,000 dan 0,012 dengan tingkat signifikansi 0,000. Variabel mediasi_2 yang merupakan interaksi antara partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan terdapat nilai yang signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan merupakan variabel mediasi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil uji parsial, partisipasi dalam penganggaran terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Ini berarti aparatur yang ikut serta dalam

penyusunan anggaran memang berkeinginan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran yang sudah menjadi kewajiban dari pekerjaannya. Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Susanti (2002) yang menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial.

Selanjutnya, berdasar hasil uji parsial variabel mediasi komitmen organisasi tidak dapat didukung. Ini berarti partisipasi akan berpengaruh terhadap kinerja pimpinan apabila ada suatu komitmen dari pegawai itu sendiri. Menurut Steers dan Porter (1983:520), bentuk komitmen kerja yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi kerja yang bersangkutan.

Untuk pengujian variabel mediasi gaya kepemimpinan dapat didukung dengan data penelitian. Ini berarti gaya kepemimpinan seseorang akan banyak membantu pegawai dalam berpartisipasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada tidak seluruh aparatur Pemerintah Kota Surabaya yang menjadi objek survei. Sebagai masukan bagi penelitian selanjutnya, periode pengamatan dan jumlah dinas maupun lainnya serta variabel bebas yang diteliti perlu lebih diperbanyak di seluruh SKPD Pemerintah Kota Surabaya. Bahkan mungkin juga diperluas ke berbagai pemerintah daerah lain untuk mendapatkan nilai generalisasi yang lebih besar.

Implikasi penelitian ini memberikan saran bagi Pemerintah Kota Surabaya dan pemerintah

daerah lainnya untuk senantiasa memperhatikan aspek-aspek internal organisasi yang dapat mendukung karyawannya secara berkesinambungan maupun optimal. Hal ini memiliki dampak positif bagi kinerja pemerintahan secara keseluruhan terkait dengan individu-individu yang berperilaku didalam pemerintahan tersebut untuk senantiasa berkreativitas dan berinovasi demi kelangsungan hidup maupun kemajuan induk manajemen organisasi secara optimal selaras dengan kebutuhan dan perkembangan jaman.

DAFTAR RUJUKAN

- Allen, J. dan I.P. Meyer. 1990. *Perilaku Organisasi*. Edisi pertama. Bandung : CV. Mandar Maju
- Brownell, Peter 1981. *Organizational Behavioral*. New York : Mc Graw-Hill, Inc.
- . 1982 *Organizational Behavioral*. New York : Mc Graw-Hill, Inc.
- Bruning, P. dan K.E Snyder. 1983. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi kedelapan. Jakarta; Erlangga
- Chenhall, RH. dan D. Morris., 1986, The effect of Participate Budgeting on Job Satisfaction and Performance : Role Ambiguity as an Intervening Variable. *www.google.com*. diunduh Januari 2010.
- Darlis, Edfan. 2002. “Analisa Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi anggaran dengan Senjangan Anggaran”. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 5 No.1 Januari 2002. Hal. 85-101.
- Davis, K. and W.J. Newstrom. 1993. *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*. 9th Edition. Singapore. McGraw-Hill International Editions.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan. Jakarta; Prenhallindo.
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Govindarajan, V. 1986. “Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives”. *Decision Sciences*. 17. pp. 496-516.
- Aisaputro, G. dan M. Asri 1995. *Anggaran Perusahaan*. BPFE. Yogyakarta.
- Hani, T. H. 1991. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE-UGM. Yogyakarta.
- Indriantoro, N. dan B. Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis : Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Lukka, K. 1988. “Budgetary Basing in Organization: Theoretical Framework And Empirical Evidence”. *Accounting, Organizations and Society* 13, pp. 281-301.
- Mathieu, JE. dan D.M. Zajac. 1990. *Perilaku Organisasi*, PT. Salemba Empat Patria, Jakarta.
- Milani, Ken. 1975. “The Relationship of Participation in Budget-setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study”. *The Accounting Review*, April 1975. pp. 274-284,

Anggraini,
Redy S.,
Pengaruh
Komitmen
Organisasi dan
Gaya
Kepemimpinan
Terhadap
Hubungan
Partisipasi
Anggaran dan
Kinerja
Aparat Pemerintah
Daerah

- Mowday., P. 1982. *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior)*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Murray, D. 1990, The Performance Effects of Participative Budgeting: An Integration of Intervining and Moderating Variables, *Behavioral Research in Accounting*. 2. hal. 104-123.
- Nouri, H. dan R. J. Parker. 1996, The Effect of Organizational Commitment on The Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack, *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 8, pp. 76-90.
- Robbins, S. P. 1998. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 2, PT. Prenhallindo, Jakarta
- Santoso, Singgih. 2002. *SPSS Statistik Parametrik*. Cetakan Keempat. PT Elex Media Komputindo. Jakarta
- Sekaran, Uma. 1992. *Research Methods Business*. Second editions. John Willey & Sons, Inc
- Siegel, G. dan H.K. Marconi (1989), *Behavioral Accounting*, South-Western Publishing Co. Cincinati.
- Soemartojo. 1987. *Perilaku Organisasi*. Amus, Yogyakarta dan Mahenoko Total Design. Yogyakarta
- Sumarno., J. 2005, "Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial".. *Symposium Nasional Akuntansi VIII*. Solo. 586.
- Susanti, E. 2002. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. CV Mandar Maju, Bandung.
- Sweeney, Luthan dan M. McFarlin. 2002. *Perilaku Organisasi*. Jilid 2, PT. Prenhallindo. Jakarta
- Wiener, Y., 1982. Commitment in Organization: a Normative View, *Academy of Management Review*. 7. pp. 418-428.
- Yukl, Gary. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*.. Penerbit Prenhalindo. Jakarta