

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, BUDAYA ORGANISASI
DAN LOCUS OF CONTROL TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA SKPD
KABUPATEN MERAUKE**

Okto Irianto

Universitas Musamus Merauke

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine (1) the effect of budget participation on performance of the SKPD in the Merauke district government, (2) the influence of organizational culture on performance of the SKPD in the Merauke district government, (3) the influence of locus of control on performance of the SKPD in the Merauke district government and (4) the simultaneous effect of budget participation, culture and locus of control on the performance of the SKPD in the Merauke district government

The sample was SKPD in the Merauke district government. The main instrument for data collection was a questionnaire and measured with a Likert scale. Respondents totaled 67 people. The entire questionnaire filled and managed using multiple regression data analysis.

The results showed that the partial budget participation, organizational culture and locus of control positive and significant impact on the performance of the SKPD in the Merauke district government. Meanwhile, simultaneously budgetary participation, organizational culture and locus of control are also positive and significant effect.

Keywords: Budgetary Participation, Organizational Culture, Locus of Control and Performance.

PENDAHULUAN

Sejak diberlakukannya Undang-undang No 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Pusat yang memberikan keleluasaan kepada daerah untuk menyelenggarakan Otonomi Daerah, dan Undang-undang No 33 tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah telah membawa perubahan mendasar pada proses pengambilan keputusan atau kebijakan di tingkat daerah. Kedua UU tersebut selain membawa konsekuensi bagi Pemerintah Daerah untuk melakukan perbaikan kinerja melalui peran aparat daerah untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan penting seperti ; penetapan visi, misi, tujuan, dan kebijakan-kebijakan organisasi juga telah membawa dampak pada manajemen Pemda (Mardiasmo, 2002:31). Oleh karena itu maka pemerintah Kabupaten Merauke diharapkan agar dapat mengatur sendiri keuangan daerahnya sendiri secara transparan dan bertanggungjawab sehingga kinerja masing-masing SKPD di Kabupaten Merauke dapat berjalan dengan baik

Perencanaan dan penganggaran merupakan salah satu faktor utama yang harus diperhitungkan dengan baik oleh Pemerintah. Karena di beberapa daerah di Indonesia yang menyebabkan kinerja pemerintah daerah tersebut rendah adalah belum optimalnya proses perencanaan dan penganggaran yang mengabaikan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan daerah yang baik.

Beberapa hasil penelitian lain tentang hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja menunjukkan hasil yang berbeda-beda dan belum konsisten diantara para peneliti. Hasil penelitian Solina (2014); Norsaadah (2009); Dakhli (2009) menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Sedangkan hasil penelitian Riyanto (1997) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja.

Kreitner dan Kinicki (2003) menggambarkan *locus of control* sebagai keyakinan individu bahwa individu bisa mempengaruhi kejadian-kejadian yang berkaitan dengan kehidupannya. Dalam penelitian ini *locus of control* dioperasikan sebagai *konstruk internal-external locus of control* yang mengukur keyakinan seseorang atas kejadian yang menimpa kehidupannya. Seseorang yang mempunyai *internal locus of control* menyukai hal-hal yang bersifat kompetitif, suka bekerja keras, merasa dikejar waktu dan ingin selalu berusaha lebih baik daripada kondisi sebelumnya, yang mempengaruhi kinerjanya dalam berusaha yang mengakibatkan kinerja mereka dalam suatu organisasi cenderung menjadi lebih baik.

Rumusan Masalah

Perumusan masalah dari penelitian ini adalah :

1. Seberapa besar pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD?
2. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial SKPD?
3. Seberapa besar pengaruh *locus of control* terhadap kinerja manajerial SKPD?
4. Seberapa besar pengaruh simultan partisipasi dalam penyusunan anggaran, budaya organisasi dan *locus of control* terhadap kinerja manajerial SKPD?

Tujuan Penelitian

Bertolak dari permasalahan diatas maka, tujuan dari penelitian ini meliputi:

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD?
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial SKPD?
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *locus of control* terhadap kinerja manajerial SKPD?
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh simultan partisipasi dalam penyusunan anggaran, budaya organisasi dan *locus of control* terhadap kinerja manajerial SKPD?

Manfaat Penelitian

1. Bagi para pejabat SKPD di Pemerintah Daerah Merauke, semoga hasil penelitian ini diharapkan sebagai sumbangan pikiran tentang pentingnya hubungan partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Bagi akademisi, hasil penelitian ini bisa dijadikan referensi dan bahan penelitian dan perbandingan lebih lanjut dalam penilaian mengenai partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi dan *locus of control* terhadap kinerja aparat pemerintahan kota/kabupaten lainnya.

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja SKPD Pemerintah Daerah Merauke

Anggaran merupakan implementasi dari rencana yang telah ditetapkan perusahaan. Anggaran juga merupakan proses pengendalian manajemen yang melibatkan komunikasi

dan interaksi formal di kalangan para manajer dan karyawan dan merupakan pengendalian manajemen atas operasional perusahaan pada tahun berjalan.

Beberapa hasil penelitian secara empiris menyatakan pengaruh positif penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial artinya secara signifikan kinerja manajerial akan meningkat apabila partisipasi penyusunan anggaran yang di berikan manajer tinggi. Diantara peneliti yang memberikan hasil tersebut adalah Brownell (1992) dalam Susanti (2002) serta Christina dan Maksum (2010)

Namun beberapa penelitian yang dilakukan Rafika (2009) menemukan hasil yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja SKPD Pemerintah Labuhan Batu, hal ini terjadi karena hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial tergantung pada faktor-faktor situasional atau lebih dikenal dengan istilah variabel kontijensi. Dari beberapa bukti empiris yang di kemukakan di atas maka hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut :

$H_1 =$ Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD pemerintah daerah Merauke

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja SKPD Pemerintah Daerah Merauke

Menurut Robbin (1997) budaya organisasi kuat adalah budaya dimana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas anggota organisasi. Faktor-Faktor yang Menentukan Kekuatan Budaya Organisasi yaitu kebersamaan dan Intensitas.

Penelitian Bersade (1997), mengambil sampel 102 perusahaan jasa di Amerika. Hasil temuan berkaitan dengan budaya organisasi kuat adalah : (1) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan; (2) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Harriss (1996), menunjukkan bahwa budaya organisasi berdiri sebagai pusat seluruh faktor yang berasal dari manajemen sumber daya manusia. Budaya organisasi dipercaya mempengaruhi sikap individu mengenai hasil, seperti komitmen, motivasi, moral dan kepuasan.

$H_2 :$ Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD pemerintah daerah Merauke.

Pengaruh Locus of Control Terhadap Kinerja SKPD Pemerintah Daerah Merauke

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003), *locus of control* menggambarkan keyakinan individu bahwa individu bisa mempengaruhi kejadian-kejadian yang berkaitan dengan kehidupannya. Dalam penelitian ini *locus of control* dioperasikan sebagai konstruk *internal-external locus of control* yang mengukur keyakinan seseorang atas kejadian yang menimpa kehidupannya. Dengan demikian seseorang yang mempunyai *internal locus of control* memiliki tingkat keyakinan yang lebih kuat. Mereka merasa lebih mampu untuk mengatasi berbagai kesulitan atau apapun permasalahan yang timbul dalam kehidupannya.

Penelitian Abdulloh (2006) dan Riharjo (2000) yang menyatakan bahwa *locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial karyawan, dimana semakin tinggi *locus of control* karyawan, maka akan meningkatkan kinerja.

H₃ : *Locus of control berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD pemerintah daerah Merauke.*

METODOLOGI PENELITIAN

Rancangan dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan yang menjadi lokasi penelitian adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pada lingkup Pemerintah Daerah Merauke.

Populasi dan Pemilihan Sampel

Penelitian ini merupakan suatu penelitian empiris yang dirancang untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi dan *locus of control* terhadap kinerja manajerial di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke. Yang akan menjadi sampel dalam penelitian SKPD Kabupaten Merauke. Pihak-pihak yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang menjadi sampel penelitian, yaitu Para Kepala Dinas, Kepala Bidang, Kepala Seksi, dan Kepala Sub Dinas sebanyak 67 responden.

Analisis Data

Digunakan analisis Regresi Berganda dengan persamaan matematik sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Di mana :

- Y = Kinerja Aparat Pemda Merauke
a = Konstanta (harga Y bila X = 0).
b₁ dan b₂ = Koefisien Regresi (parameter)
X₁ = Partisipasi Penyusunan Anggaran
X₂ = Budaya Organisasi
X₃ = *Locus of Control*
e = Standar error

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Variabel terikat/dependen (Y) yaitu Kinerja aparatur adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang aparatur pemerintah dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Variabel ini diukur dengan instrumen yang diadopsi dari kuesioner yang dikembangkan oleh Mahoney (1963), diukur menggunakan skala Likert dengan rentang 1 sampai dengan 5.
2. Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₁) adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) di dalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau bagiannya. Variabel tersebut diukur dengan instrumen yang diadopsi dari Milani (1975), Untuk mengukur partisipasi dengan menggunakan skala Likert dengan rentang 1 sampai dengan 5.
3. Budaya Organisasi (X₂) adalah budaya perusahaan adalah nilai, norma, keyakinan, yang dianut dalam seseorang dalam organisasi. Variabel tersebut diukur dengan instrument yang diadopsi dari Robbins (1998), menggunakan skala Likert mulai dari skala 1 sampai 5.

4. Locus of Control (X_3) adalah keyakinan masing-masing individu karyawan tentang kemampuannya untuk bisa mempengaruhi semua kejadian yang berkaitan dengan dirinya dan pekerjaannya. Variabel tersebut diukur dengan instrument yang diadopsi dari Frucot dan Shearon (1997) menggunakan skala Likert mulai dari skala 1 sampai 5.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang terkait dengan obyek penelitian. Jumlah responden sebanyak 67 orang yang terdiri dari Kepala Bidang, kepala Dinas, Kepala Sub Bidang, dan Kepala Seksi.

Analisis Hasil Penelitian

Hasil Uji Validitas

Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa nilai koefisien Korelasi Spearman untuk setiap item pertanyaan baik variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1), Budaya Organisasi (X_2), dan *locus of control* (X_3) menghasilkan nilai lebih kecil dari nilai Korelasi Spearman. Hal ini berarti bahwa setiap item pertanyaan valid dan layak dipakai untuk mengumpulkan data penelitian. Begitu pula variabel Kinerja Aparatur Pemda (Y) juga menunjukkan bahwa nilai koefisien Korelasi Spearman untuk setiap item pertanyaan juga lebih dari nilai koefisien Korelasi Spearman. Artinya setiap item pertanyaan pada variabel Kinerja SKPD (Y) adalah valid dan layak digunakan untuk mengumpulkan data.

Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik Cronbach Alpha, di mana suatu instrumen dapat dikatakan handal (reliabel), bila memiliki Cronbach Alpha lebih dari 0,60. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa masing-masing instrumen yang digunakan pada penelitian ini memiliki nilai Cronbach Alpha yang melebihi 0,60

Model	Koefisien	t	Sig	Collinearity Statistics
				VIF
(Constant)	14.185	2.783	.002	
Partisipasi Penyusunan Anggaran	.772	8.763	.004	1.132
Budaya Organisasi	.274	3.447	.063	1.188
Locus Of Control	.256	3.465	.008	1.171
Koefisien Korelasi (r) = 0,645 Koefisien Determinasi (R^2) = 0,488 F = 37,759 (Sig=0,000)				

Sumber : Data diolah (2014)

Didapatkan hasil analisis regresi seperti berikut ini :

$$Y = 14,185 + 0,772 X_1 + 0,274 X_2 + 0,256 X_3$$

Hasil penelitian ini menunjukkan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,645 Artinya bahwa partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi dan *locus of control* mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja SKPD pemda Merauke. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,488 atau sebesar 48,8%. Artinya 48,8% variasi variabel Kinerja Aparatur Pemda dapat dijelaskan oleh variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran, Budaya Organisasi dan

locus of control sedangkan sisanya sebesar 55,4% dijelaskan oleh variabel atau faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Hasil pengujian secara simultan yaitu Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan *locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparatur Pemda. Hal ini ditunjukkan dengan nilai F sebesar 37,759 dengan tingkat signifikansi masing-masing 99%.

Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja aparatur pemda. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t sebesar 8,763 dan nilai signifikansi 0,004. Demikian pula variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja aparatur pemda. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t sebesar 3,447 dan nilai signifikansi 0,063. Dan juga variabel *locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD pemda yang ditunjukkan dengan nilai t sebesar 3,465 dan nilai signifikansi 0,008.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja SKPD Pemda Merauke

Berdasarkan hasil uji statistik secara parsial, variabel partisipasi penyusunan anggaran (X_1) bernilai positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemda Merauke. Hal ini ditunjukkan dengan nilai uji-t dengan tingkat signifikan 10% di mana nilai t sebesar 8,763 dengan nilai signifikansi 0,004. Berdasarkan uji statistik menunjukkan nilai Koefisien variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) sebesar 0,772. Artinya setiap penambahan nilai partisipasi penyusunan anggaran (X_1) sebesar 1 skor akan memberikan peningkatan skor nilai Kinerja SKPD Pemda Merauke (Y) sebesar 0,772 apabila faktor-faktor lainnya tetap. Sesuai dengan hipotesis penelitian di mana variabel partisipasi penyusunan anggaran (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKDP Pemda Merauke.

Hasil pengujian tersebut ditemukan adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemda Merauke. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran semakin meningkatkan kinerja aparatur pemda. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Brownell (1992) dalam Susanti (2002) yang melakukan penelitian lapangan terhadap 48 manajer pusat biaya tingkat menengah yang bekerja pada perusahaan manufaktur skala besar di San Fransisko.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja SKPD Pemda Merauke

Berdasarkan hasil uji statistik secara parsial variabel budaya organisasi (X_2) bernilai positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD pemda Merauke. Hal ini ditunjukkan dengan nilai uji-t dengan tingkat signifikan 10 %, di mana nilai t sebesar 3,447 dengan nilai signifikan 0,063. Sesuai dengan hipotesis penelitian di mana variabel budaya organisasi (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD pemda Merauke. Berdasarkan uji statistik menunjukkan nilai koefisien variabel budaya organisasi (X_2) sebesar 0,147. Artinya setiap penambahan nilai budaya organisasi (X_2) sebesar 1 skor akan memberikan peningkatan skor nilai Kinerja SKPD Pemda Merauke (Y) sebesar 0,274 apabila faktor-faktor lainnya tetap. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bersade (1997) dan Harriss (1996) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Locus of Control* terhadap Kinerja SKPD Pemda Merauke

Berdasarkan hasil uji statistik secara parsial variabel *locus of control* (X_3) bernilai positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD pemda Merauke. Hal ini ditunjukkan dengan

nilai uji-t dengan tingkat signifikan 10 %, di mana nilai t sebesar 3,465 dengan nilai signifikan 0,008. Sesuai dengan hipotesis penelitian di mana variabel *locus of control* (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD pemda Merauke. Berdasarkan uji statistik menunjukkan nilai koefisien variabel *locus of control* (X_3) sebesar 0,256. Artinya setiap penambahan nilai *locus of control* (X_3) sebesar 1 skor akan memberikan peningkatan skor nilai Kinerja SKPD Pemda Merauke (Y) sebesar 0,256 apabila faktor-faktor lainnya tetap. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Abdulloh (2006) yang membuktikan bahwa *locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara parsial masing-masing variabel yaitu variabel partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi dan *locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SKPD pemda Merauke.
2. Secara simultan partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi dan *locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemda Merauke.

Saran

- a. Mengikutsertakan para SKPD dalam proses penyusunan anggaran sehingga mereka dapat memahami dan menjalankan anggaran dengan sebaik-baiknya.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan panduan untuk peneliti selanjutnya dan peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas daerah/tempat penelitian atau dengan menambah variabel-variabel lain yang tidak diteliti oleh peneliti..

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulloh. 2006. "Pengaruh budaya organisasi, locus of control, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada kantor pelayanan pajak semarang barat".
- Amadi. 2006. "Pengaruh Informasi Asimetri, Partisipasi Penganggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran". *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VII* Denpasar Bali. 2-3 Desember 2004: 581-597.
- Anthony, R ., Govindarajan Vijay. (2005). *Management Control System* Jilid I & II Terjemahan Tjakrawala, K dan Krista penerbit Salemba Empat
- Anggraeni, Rafika. 2009. *Pengaruh partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja SPKD Pemerintah Kabupaten Batu.*
- Bambang Supomo. 1998. Pengaruh Struktur dan kultur Otganisasional Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial. Disertasi, Universitas Gajahmada Yogyakarta.
- Budi Wibowo, Soewito dan FX. Sugiyanto. 2001. "Analisis Budaya Perusahaan dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja karyawan di PT. Pura Barutama Kudus". *Jurnal Strategi Bisnis*, Vol. 6 Tahun IV.
- Brownell, P. And McInnes, M. Budgetary Participation, motivation, and manajerial performance. *The Accounting Review*, Vol. 61, No. 4

- Chen, Li Yueh, 2004, "Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan," *Journal of American Academy of Business*, Sep 2004, 5, 1/2, 432-438.
- Dessler. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Gozhali, I dan R. Y. Fahrianta. 2002. "Pengaruh Tidak Langsung Sistem Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial: Motivasi Sebagai variabel *Intervening*". *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen Ekonomi*, Vol 2 No 1, Februari 2002.
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit- UNDIP
- Indriantoro, Nur & Bambang Supomo, 1999, "*Metodologi Penelitian Bisnis : Untuk Akuntansi dan Manajemen*", BPFE, Yogyakarta
- M. Nafarin. 2000. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- M. Munandar. 2001. *Budgeting*. Edisi ke-1. Yogyakarta: BPFE.
- Mulyadi. 1997. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 2, Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, Yogyakarta.
- Pamardianto. 1995. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel *Intervening* (Penelitian terhadap Perusahaan Manufaktur di Indonesia), *SNA VIII*, Solo.
- Poerwati, Tjahjang. 2001. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Budaya Organisasi Dan Motioasi Sebagai Variabel Moderating*.
- Rizal, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* PT. RAJA GRAFINDO UTAMA. Jakarta.
- Robbins, Stephen P, 1996, *Organizational Behavior Concept, Controversiest, Applications*. Prentice Hall. Inc, Englewoods Cliffs
- Sardjito, bambang dan Muthaher, Osmad. 2007. *Pengaruh partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemda : Budaya organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*.
- Safitri, Niken. 2006. *Partisipasi Pengaruh Dalam penyusunan Anggaran terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan JRI sebagai Variabel Antara*.
- Stoner, James A.F; Freeman, R. Edward; Gilbert JR, Daniel. R, 1996, *Manajemen*, Jilid I, PT Bhuana Ilmu Populer.
- Sugiyono, 2007. *Metode penelitian Administrasi*. Bandung; Penerbit Alfabeta
- Titi Suri. 2004. Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Informasi Job Relevant Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial di Lingkungan Pemerintah Yogyakarta, *Tesis*, Program Pasca Sarjana Universitas Gadjja Mada, Yogyakarta.