

**ANALISIS PENGARUH STRATEGI INSTITUSI,
BUDAYA INSTITUSI, DAN *CONFLICT OF INTEREST*
TERHADAP *BUDGETARY SLACK***

Henrika C Tri Adi N*

Alumni Universitas Gadjah Mada

Mardiasmo*

Universitas Gadjah Mada

ABSTRACT

This study examines the influences of Institution Strategy, Institution Culture, and Conflict of Interest on Budgetary Slack. The culture was divided into two types; common culture, the employee working process and budget culture, the composing budget process. The results of the case study at Local Government in Daerah Istimewa Yogyakarta showed that institution culture tend to have positif influence on common culture, commitment organization, and locus of control. On the other hand, it was found that rewards for group performance, hierarchical index, philosophy, and supervisor as team leader have high influence for budgetary slack creating. Both interview and direct questionnaire fill up show that the budget is not enough for executive programs and projects due to misunderstandings that often happen between executive and legislative in the process of composing. Otherwise, the program will be dropped or cut down if the reason was not accepted or conformed by legislative. However, conflict of interest tend to have negatif influence on budgetary slack and institution strategy that hold up their work.

Key Words: *Institution Strategy, Institution Culture, Conflict of Interest, Budgetary Slack*

PENDAHULUAN

Proses penyusunan anggaran merupakan tahap yang paling menentukan dalam pengalokasian dana. Adanya berbagai kepentingan dan kebutuhan serta terbatasnya dana yang tersedia, memerlukan *mindset* yang mampu mentransformasikan arah dan kebijakan umum pemerintah daerah yang telah diformulasikan dalam bentuk strategi, baik strategi jangka panjang maupun jangka pendek, dan program kerja. Organisasi perlu mempertimbangkan strategi dalam konteks

dinamika organisasi dan juga melihat kekuatan dan kelemahan organisasi (Bates, 1995), sedangkan perumusan strategi merupakan suatu hasil (*outcome*) dari budaya organisasi (Saffold, 1998).

Budaya organisasi yang merupakan kumpulan sikap, cara pandang, kebiasaan dalam menanggapi situasi lingkungan dapat dimanfaatkan sebagai pendorong komitmen karyawan dan penunjang untuk melaksanakan strategi (O'Connor, 1995). Budaya merupakan hasil dari ide, cara pandang, opini serta

* Penulis mengucapkan terima kasih kepada Prof. Dr. Mubyarto atas komentar dan saran perbaikannya

* Penulis mengucapkan terima kasih kepada Prof. Dr. Mubyarto atas komentar dan saran perbaikannya.

persepsi, jika tingkat kepercayaan dalam *intragroup* rendah dapat menimbulkan perbedaan di antara anggota organisasi yang dapat mengarah pada konflik (Simon and Randall, 2000). Adapun budaya yang telah menjadi cara dalam melakukan pekerjaan, dalam hal ini proses penyusunan anggaran, meliputi partisipasi anggaran, informasi asimetri, penekanan anggaran, komitmen, *locus of control*, dan kinerja. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui apakah strategi institusi, budaya institusi dan *conflict of interest* mempunyai pengaruh terhadap *budgetary slack*.

TINJAUAN TEORITIS

Strategi, Budaya, dan Konflik

Greiner (1983, dalam Bates 1995) mengemukakan bahwa esensi strategi bisnis dan budaya organisasi adalah sama, karena keduanya merupakan gaya perilaku manajemen yang telah mengakar dan merupakan *output* dari akumulasi tujuan dan tindakan yang diinformasikan setiap hari oleh karyawan. Pettygrew (1990) dan Richers dan Schneider (1990) mengemukakan bahwa dalam proses operasional, *personality* individu akan bertemu dengan budaya organisasi yang merupakan masukan penting berkaitan dengan bagaimana seseorang secara umum harus berperilaku dalam suatu aturan atau status yang diberikan oleh lingkungannya, atau bagaimana seseorang secara umum harus memberikan tanggapan terhadap situasi dalam lingkungannya (Mc Clelland, 1967, dalam Horrison, 1995) yang membutuhkan mental *programming of individual* (Rokur, 1984) sebagai kekuatan individu dalam bekerja.

Dampak hubungan strategi dan budaya dapat menimbulkan konflik jika individu-individu dalam organisasi kurang dapat beradaptasi, menempatkan diri pada posisinya dan mementingkan kelompok/golongannya. Berbagai penelitian tentang konflik telah

dirintis oleh Rizzo *et.al*, 1970, yang mencoba untuk mengukur konflik dan ambiguitas dalam organisasi yang kompleks. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa skor yang tinggi pada delapan item konflik menunjukkan adanya *role stress* dan skor yang tinggi pada enam item ambiguitas menunjukkan adanya kenyamanan.

Lain halnya dengan Simons dan Randall, (2000) yang mengemukakan bahwa perbedaan persepsi tentang isi dari tujuan dan perbedaan pandangan, ide, opini, serta persepsi yang saling bertentangan antar kelompok kerja dapat menimbulkan *task conflict* dan *relationship conflict*. Sebab timbulnya konflik mengindikasikan rendahnya tingkat kepercayaan dalam suatu kelompok sehingga menyebabkan *relationship conflict*. Robert A. Baron (1984) menunjukkan sebab-sebab dari tidak terselesaikannya suatu konflik yaitu diabaikannya sumber informasi yang bermanfaat dalam mendukung penyelesaian konflik. Alasan pengabaian tersebut meliputi sifat agresif dan bentuk konflik yang mempunyai hubungan sangat erat. *Human aggression* memfokuskan pada meningkatnya perhatian pada pencegahan beberapa perilaku agar konflik yang *destructive* dapat dikelola dengan baik.

Budgetary Slack

Budgetary slack berkaitan dengan beberapa variabel independen seperti *risk aversion*, *budget participation*, *information asymetry*, *budget emphasis* (Dunk, 1993; Merchant, 1985a; Millani, 1975; Young, 1985). *Slack* akan meningkat ketika partisipasi meningkat karena meningkatnya partisipasi menyebabkan *budget emphasis* dan *information asymetry* juga meningkat. *Slack* akan menurun jika partisipasi menurun kecuali dengan *budget emphasis* menurun. *Slack* dalam anggaran mempunyai arti penting bagi bawahan karena berkaitan dengan prospek kompensasi. Jika karyawan menerima penghargaan sebagai

akibat telah tercapainya target anggaran, maka karyawan akan berusaha untuk membangun *slack* dalam anggaran melalui proses partisipasi. Di samping partisipasi, *budget emphasis* dalam evaluasi kinerja dapat menyebabkan timbulnya *slack* anggaran (Baiman dan Lennis, 1989).

Penelitian yang mengungkapkan bahwa partisipasi mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja telah dilakukan oleh Hofstede (1967), Brownell (1982), Chenhal (1986), Frocot & Shearon (1991). Sedangkan dalam hubungannya dengan prestasi kerja, partisipasi menimbulkan dua macam hasil yaitu hasil positif (Brownell, 1982; Kennis, 1979; Merchant, 1981; Brwnell & Mc Innes, 1986) dan negatif (Milani, 1975; Bryan & Locke, 1967). Dalam penelitian Brownell dan McInnes (1986) yang didukung oleh Merchant (1981) ditemukan hubungan positif antara partisipasi dan kinerja. Dalam hubungannya dengan *budget formulation*, ditemukan bahwa jika partisipasi tinggi maka anggota organisasi mempunyai kesempatan untuk mempengaruhi proses *budget formulation* dan menggambarkan bahwa organisasi dikendalikan secara internal. Sebaliknya jika partisipasi rendah maka organisasi dikendalikan secara eksternal.

Nouri (1996) mengamati hubungan antara partisipasi dan *budgetary slack* dengan komitmen organisasi sebagai *moderating variable* dan menemukan hubungan yang positif antara partisipasi dan *slack* jika komitmen rendah. Komitmen mempunyai hubungan positif dengan gaya manajemen dalam penyusunan anggaran walaupun *profit-conscious*, *budget-constraint styles* dan *organizational crisis* tidak secara langsung berhubungan dengan komitmen (Collins, *et.al* 1995).

Dalam penelitian ini, *slack* diukur sebagai perbedaan antara *best estimate* dengan target/standar yang telah ditetapkan. Penelitian ini memasukkan variabel independen strategi institusi dan konflik antar elemen. Strategi

institusi digunakan untuk mengukur kepatuhan dan kedisiplinan semua elemen organisasi terhadap prinsip dan kebijakan organisasi, sedangkan konflik antarelemen berguna untuk mengukur kemampuan elemen-elemen organisasi dalam menyelesaikan konflik. Untuk selanjutnya, penelitian ini menguji hipotesis berikut:

H₀: Strategi institusi, budaya institusi dan *conflict of interest* tidak mempunyai pengaruh terhadap *budgetary slack*

H₁: Strategi institusi, budaya institusi dan *conflict of interest* mempunyai pengaruh terhadap *budgetary slack*

METODE PENELITIAN

Pemilihan Sampel dan Pengumpulan Data

Penelitian ini mengambil populasi unsur-unsur/dinas Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta. Sampel diseleksi dari populasi dengan menggunakan metode *proportional stratified random sampling*, sehingga diperoleh sampel yang terdiri dari seluruh kepala dinas, biro dan beberapa anggota badan/inspektorat.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan wawancara serta dengan mendatangi/menelepon responden untuk klarifikasi pertanyaan-pertanyaan yang tidak dimengerti. Beberapa responden meminta peneliti untuk membantu membacakan pertanyaan dan wawancara dengan materi yang ada dalam kuesioner.

Gambaran data diperoleh dari kuesioner yang dikirim kepada seluruh kepala biro, kepala dinas dan Panitia Anggaran Keuangan DPRD. Jumlah kuesioner yang dikirim adalah 65 buah dan yang kembali 48 buah. Jumlah kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini 43 buah, sedangkan 5 buah kuesioner terpaksa tidak diikuti dalam pengolahan data karena tidak lengkap. Karakteristik responden yang menjadi sampel penelitian ini dikelompokkan berdasarkan beberapa kriteria antara lain, usia

dengan *mean* 40-50 tahun, jenis kelamin dengan *mean* laki-laki, pendidikan dengan *mean* Sarjana, jabatan dengan *mean* Kadin dan Kasubag, lama menduduki jabatan yang baru dengan *mean* lebih dari 5 tahun, dan lama

bekerja dengan *mean* lebih dari 5 tahun dan kurang dari 10 tahun. Deskriptif variabel independen dan dependen secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Descriptive Statistic: Independent dan Dependent Variable

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TBUDAYA	43	77	132	110,47	11,42
TPARTISI	43	6	33	13,12	5,41
TBUDEMP	43	32	56	46,14	4,91
TINFOASY	43	12	40	25,88	7,08
TKINERJA	43	38	81	58,37	8,91
TORCO	43	7	18	14,95	2,05
TLOCOS	43	0	8	4,91	1,97
TSTRA	43	33	52	44,44	4,20
TCONFLIC	43	14	31	24,65	3,96
TBUDSLAC	43	5	18	10,65	3,96
TBUDGAB	43	155	251	198,70	19,72
Valid N (listwise)	43				

Pengukuran variabel

Variabel *budgetary slack* diukur dengan butir-butir kuesioner yang dikembangkan dan dimodifikasi dari penelitian Dunk, 1993. Item-item untuk variabel strategi dan konflik diukur dengan menggunakan instrumen yang diadopsi dari penelitian Bates, *et.al* (1995) dan Peterson dan Simons (2000). Khusus untuk variabel budaya dibagi menjadi dua yaitu pertama, budaya secara umum digunakan instrumen dari penelitian Bates, *et.al* (1995) dan kedua, budaya yang berkaitan dengan anggaran menggunakan instrumen yang dimodifikasi dari penelitian-penelitian sebelumnya yaitu: Dunk, (1993) untuk partisipasi penganggaran dan *information asymetry*, Outley (1978) untuk *budget emphasis*, Mahoney (1965) untuk *performance*, Mayer (1968) untuk *organization*

commitment, dan Rotter (1966) untuk *locus of control*. Pertanyaan esei nomor 6 sampai 10 merupakan modifikasi dari instrumen penelitian Moch Chabibullah (2000). Skala Likert digunakan untuk masing-masing kriteria pengukuran. Pada penelitian ini pertanyaan yang dianggap sah adalah pertanyaan yang mempunyai korelasi statistik lebih besar dari r tabel. Dengan tingkat signifikansi 5%, r tabel untuk pertanyaan dari 43 responden adalah 0.201. Butir-butir pertanyaan yang tidak valid tidak diikutsertakan lagi dalam pengolahan data tahap berikutnya. Pertanyaan-pertanyaan kuesioner dianggap andal (reliabel) jika koefisien Cronbach Alpha > 0,5. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat secara lengkap pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

VARIABEL	CRONBACH ALPHA
<i>Budgetary slack</i> (Y)	0,7016
Strategi Institusi (X1)	0,7739
Budaya Institusi (X2)	0,8998
Conflict of Interest (X3)	0,8771

VARIABEL BUDAYA	CRONBACH ALPHA
Budaya secara Umum	0,8658
Partisipasi	0,8641
Budget Emphasis	0,8058
Information Asymetry	0,8357
Performance	0,893
Organization Commitment	0,5888
Locus of Control	0,691

VARIABEL	CRONBACH ALPHA
Budaya Gabungan	0,9087

Pengujian Hipotesis

Untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima/ditolak

dibandingkan nilai F hitung dengan F tabel, dengan tingkat signifikansi (α) = 0,05. Apabila F hitung > F tabel maka H_0 diterima, hal ini berarti bahwa strategi institusi, budaya institusi, dan *conflict of interest* secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *budgetary slack*. Sedangkan apabila F hitung < F tabel maka H_0 ditolak, yang berarti bahwa strategi institusi, budaya institusi, dan *conflict of interest* secara bersama-sama mempengaruhi *budgetary slack*. Untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap *budgetary slack* dibandingkan nilai t hitung terhadap t tabel dengan uji dua sisi pada taraf signifikansi 5%. Kriteria pengujian yang digunakan adalah H_0 diterima jika nilai t hitung < t tabel dan sebaliknya. Dalam penelitian ini semua perhitungan dan pemrosesan data dilakukan dengan perangkat lunak SPSS 10.00 for Windows dengan alat uji *stepwise multiple regression*.

Hasil analisis regresi untuk menguji hipotesis 1 dan 2 disajikan dalam tabel berikut ini:

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	95,758	1	95,758	6,961	,012
	Residual	564,009	41	13,756		
	Total	659,767	42			

a Predictors: (Constant), TBUDGAB

b Dependent Variable: TBUDSLAC

Coefficients

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	25,866	5,794		4,464	,000		
	TBUDGAB	-7,66E-02	,029	-,381	-2,638	,012	1,000	1,000

a Dependent Variable: TBUDSLAC

Hasil

Penelitian ini menggunakan model regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_1x_2x_3 + e$$

Keterangan:

Y = Budgetary slack

b = konstanta

x_1 = strategi institusi

x_2 = budaya institusi

x_3 = conflict of interest

e = error

Hasil uji Anova menunjukkan nilai F sebesar 6,961 dengan tingkat sig. pada $p = 0,012$ lebih kecil dari 0,05, sehingga **H_0 ditolak dan H_1 diterima**. Ini berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen. Sedangkan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,124 yang berarti bahwa 12,4% dari *slack* anggaran dapat dijelaskan oleh variabel independen, sedangkan sisanya 87,6% ditentukan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Hal ini menunjukkan lemahnya hubungan antara variabel *budgetary slack* (*dependent variable*) dengan variabel strategi institusi, budaya institusi, dan *conflict of interest* (*independent variable*). Nilai t hitung untuk variabel bebas sebesar - 2,638 dengan tingkat signifikansi pada $p < 0,05$ sehingga H_0 ditolak. Hal ini berarti bahwa secara bersama-sama (gabungan) variabel budaya mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel *budgetary slack*.

Uji regresi berganda stepwise menunjukkan hasil yang signifikan pada level $p = 0,012 < 0,1$ dan $p < 0,05$ (α) yang berarti bahwa **budaya secara keseluruhan (gabungan)** mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap *budgetary slack*. Di sisi lain budaya secara keseluruhan (gabungan) tidak menunjukkan adanya multikolinieritas karena VIF=1 (angka VIF di sekitar angka 1 (satu) menunjukkan persamaan regresi bebas dari multikolinieritas). Secara

parsial, variabel **budaya** menghasilkan $p = 0,007 < 0,1$ dan $p < 0,05$ (α) yang berarti bahwa budaya mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *budgetary slack* dan tidak ada multikolinieritas karena VIF=1.

Variabel **partisipasi, budget emphasis, information asymetry, dan kinerja** secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *budgetary slack* karena hasil uji stepwise tidak menunjukkan proses *variables entered*. Di sisi lain variabel **organization commitment** dan **locus of control** secara parsial menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *budgetary slack*. Nilai p masing-masing variabel secara urut 0,047 dan 0,014 < 0,1 dan $p < 0,05$, dan tidak terjadi multikolinieritas (angka VIF=1). Dengan demikian aspek budaya yang mempengaruhi *budgetary slack* adalah budaya secara umum, *organization commitment*, dan *locus of control*.

Aspek budaya baik secara bersama-sama maupun parsial menunjukkan pengaruh yang positif terhadap *slack* anggaran. Indikasi *slack* ditunjukkan oleh adanya persepsi antara eksekutif dan legislatif yang selalu berbeda akibat saling mempertahankan argumentasinya sendiri-sendiri, sehingga jika argumentasi dari dinas tidak kuat maka program yang diajukan dapat digugurkan. Kondisi dana yang terbatas, program prioritas yang tidak sedikit, serta jumlah karyawan yang banyak menimbulkan tekanan tugas dan adanya keterpaksaan untuk memenuhi segala kebutuhan dalam proses pelaksanaan program. Hal ini menyebabkan pelaksanaan program menjadi lambat karena dalam satu tahun anggaran program hanya berjalan satu tahap. Oleh sebab itu realokasi dan rekonstruksi serta eksploitasi segala sumber daya Pemda DIY perlu di kembangkan lagi guna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

KESIMPULAN

Pada dasarnya pola perencanaan dan pelaksanaan aktivitas pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta telah sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan sehingga kepatuhan pada peraturan yang diberlakukan terlihat jelas dalam proses kerja (birokrasi dipegang teguh). Kebutuhan keselarasan dan keharmonisan dalam bekerja dipandang sebagai sesuatu yang sangat penting, terlihat dari usaha untuk meminimumkan konflik baik antarbagian dalam satu dinas/biro/badan maupun antar ketiganya.

Pada sisi yang lain budaya kerja sangat mempengaruhi motivasi dan komitmen karyawan dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara hirarkis. Independensi dalam menempatkan diri pada posisi yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, kesejahteraan yang sangat cukup, sentralisasi otoritas, dan tingkat kedisiplinan yang rendah inilah yang dapat mendorong karyawan untuk menciptakan *slack* anggaran.

Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan yang lemah antara variabel strategi institusi, budaya institusi, dan *conflict of interest* terhadap *budgetary slack*. Hal ini berarti bahwa faktor-faktor strategi insitusi, budaya institusi, dan *conflict of interest* bukan penyebab yang kuat bagi timbulnya *budgetary slack*. Oleh karena itu pemerintah daerah sebaiknya tidak terfokus pada faktor-faktor tersebut di atas. Hal ini juga menunjukkan implikasi bahwa masih perlu dilakukan penelitian faktor-faktor lain yang mampu menjelaskan *budgetary slack*.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. dan David W. Young. 1999. *Management Control in Nonprofit Organizations*. 6th. IRWIN.
- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan. 1995. *Management Control Systems*. 8th. IRWIN.
- Baron, Robert A. 1984. Reducing Organizational Conflict: An Incompatible Response Approach. *Journal of Applied Psychology*. 69. 2. hal. 272-279.
- Bates, Kimberly A., Susan D. Amundson, Roger G. Schroeder, dan William T. Morris. 1995. Manufacturing Strategy and Organizational Culture. *Management Science*. 41. 10. hal. 1565-1580.
- Bennett, Roger. 1994. *Organizational Behaviour*. 2nd. Pitman Publishing.
- Berger-Gross, Victoria., dan Allen I. Kaurt. 1984. "Great Expectations:" A no-Conflict Explanation of Role Conflict. *Journal of Applied Psychology*. 69. 2. hal. 261-271.
- Brownell, Peter. 1981. Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness. *The Accounting Review*. LVI. 4. hal. 844-858.
- Brownell, Peter. 1985. Budgetary Systems and The Control of Functionally Differentiated Organizational Activities. *Journal of Accounting Research*. 23. 2 Autumn. hal. 502-512.
- Brownell, Peter., dan Morris McInnes. 1986. Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*. LXI. 4. hal. 587-600.
- Collins, Frank., Paul Munter, dan Don W. Finn. 1987. The Budgeting Games People Play. *The Accounting Review*. LXII. 1. hal. 29-49.
- Collins, Frank, Suzanne H. L., Mary H. M., dan Richard I. N. 1995. The Relationship Between Budgetary Management Style and Organizational Commitment in a Not-for-Profit Organization. *Behavioral Research in Accounting*. 7. hal. 73-79.
- Dunk, Alan. S. 1993. The Effect of Budget Emphasis and Information Asymetry on The Relation Between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review*. 68, 2, hal. 400-410.

- Fisher, Cynthia D. dan Richard G. 1983. A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity. *Journal of Applied Psychology*. 68. 2. hal. 321-333.
- Gambling, Trevor E. 1965. Some Observation on "Breakeven Budgeting and Programming to Goals". *Journal of Accounting Review*. 3. 1 Spring. hal. 159-165.
- Garrison, Ray H dan Eric W. Norreen. 1997. *Managerial Accounting*. 8th. The Mc Graw-Hill Companies, Inc. IRWIN.
- Gregson, T., J. Wendell., dan J. Aono. 1994. Role Ambiguity, Role Conflict, and Perceived Enviromental Uncertainty: Are the Scales Measuring Separete Constructs for Accounts?. *Behavioral Research in Accounting*. 6. hal. 144-158.
- Henke, Emerson O., 1988. *Introduction to Nonprofit Organization Accounting*. 3th. DWS-KENT Publishing Company. hal. 75-83.
- Hofstedt, Thomas R. dan James C. Kinard. 1970. A Strategy for Behavioral Accounting Research. *The Accounting Review*. hal. 38-54.
- House, Robert J, Randall S. Schuler, Eliahu Levanoni. 1983. Role Conflict and Ambiguity Scales: Reality or Artifacts?. *Journal of Applied Psychology*. 68. 2. hal. 334-336.
- Jones, Rowan dan Maurice P. 1996. *Public Sector Accounting*. 4th Edition. Pitman Publishing.
- Kanidia, Candra. 1982. Discussion of Models in Managerial Accounting. *Journal of Accounting Research*. 20 Supplement. hal. 153-160.
- Kanodia, Chandra. 1993. Participative Budgets as Coordination and Motivational Devices, *Journal of Accounting Research*. 31. 2. hal.172-189.
- Kenis, Izzettin. 1979. Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*. LIV. 4. hal. 707-721.
- Lumpkin, G. T. dan Gregory G. Dess. 1995. Simplicity as A Strategy-Making Process: The Effects of Stage of organizational Development and Enviroment on Performance. *Academy of Management Journal*. 38. 5. Hal. 1387-1407.
- McGee, Gail W., Carl E. Ferguson, Jr dan Anson Seers. 1989. Role Conflict and Role Ambiguity: Do the Scales Measure These Two Constructs?. *Journal of Applied Psychology*. 74. 5. hal. 815-817.
- Mookherjee, Dilip dan Stefan Reichelstein. 1997. Budgeting Hierarchial Control. *Journal of Accounting Review*. 35. 2 Autumn. hal. 129-155.
- Nouri, Hossein dan Robert J. Parker. 1996. The Effect of Organizational Commitment on the Relation Between Budgetary Participation and *Budgetary slack*. *Behavioral Research in Accounting*. 8. hal. 74-90.
- O'Connor, Neale G. 1995. The Influence of Organizational Culture on The Usefulness of Budget Participation By Singapore-Chinese Managers. *Accounting, Organizations and Society*. 20. 5. hal. 383-403.
- Santoso, Singgih. 2000. *SPSS Statistik Parametrik*. PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sciff, Michael dan Arie Y. Lewin. 1970. The Impact of People on Budgets. *The Accounting Review*.
- Sekaran, Uma. 1992. *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. 2nd. John Wiley & Sons, Inc.
- Simons, Tony L. dan Randall S. Peterson. 2000. Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The

- Pivotal Role of Intragroup Trust. *Journal of Applied Psychology*. 85, 1, hal. 102-111.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES.
- SK MENDAGRI DAN OTDA No. 903/2735/SJ Tanggal 17 november 2000 tentang Pedoman Umum Penyusunan dan Pelaksanaan APBD tahun Anggaran 2001.
- Staw, Barry M. 1991. *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*. Macmillan Publishing Comp.
- Sumodiningrat, Gunawan. 2000. *Perspektif Humanisme dalam Kebijakan Publik*. Makalah Seminar Nasional.
- Tracy, L., dan T. w. Johnson. 1981. What Do the Role Conflict and Role Ambiguity Scales Measure?. *Journal of Applied Psychology*. 66. 4. hal. 464-469.
- Waluyo, Srikandi. 1997. *Konflik Interpersonal di Tempat Kerja*. Ed. 5. Penerbit Kanisius.
- www.us.kpmg.com
- www.planetcorp.com
- Young, S. Mark. 1985. Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary slack. *Journal of Accounting research*. 23. 2 Autumn. hal. 829-842.
- Zimmerman, Jerold L. 1976. Budget Uncertainty and The Allocation Decision in a Nonprofit Organization. *Journal of Accounting Review*. 14. 2. Autumn. hal. 301-319.