



ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING

Yesi Kristiani¹, Mohklas², Eman Sukanto³

(Studi Kasus Pada SKPD Kota Semarang)

mohklas1970@gmail.com
eman_sukanto@yahoo.com

Jurusan Akutansi, STIE Pelita Nusantara

Info Artikel

Abstrak

Sejarah Artikel:

Diterima April
2018
Disetujui Juni
2018
Dipublikasikan
Juli 2018

Kata Kunci:

*Partisipasi
Penyusunan
Anggaran,
Komitmen
Organisasi, Gaya
Kepemimpinan,
Kinerja Aparat
Pemerintah
Daerah.*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating. Populasi dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kota Semarang. Sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan cara *purposive sampling*, sehingga diperoleh sampel data sebanyak 96 responden. Metode analisis data menggunakan regresi berganda untuk menguji hipotesis. Hasil penelitian ini adalah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Variabel gaya kepemimpinan memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah, sedangkan variabel gaya kepemimpinan memperlemah hubungan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Abstract

Keywords:

Budgeting

Participation,

Organizational

Commitment,

Leadership Style,

Performance of

Local

Government

Officers.

This study aims to determine the effect of budgeting participation and organizational commitment with leadership style as a moderating variable. The population in this study was Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Semarang. The sample in this study was determined by purposive sampling, in order to obtain a sample of 96 respondents. Data analysis method uses multiple regression to test hypotheses. The results of this study are budgeting participation has a positive and significant effect on the performance of local government officials, organizational commitment has a positive and significant effect on the performance of local government officials. The leadership style variable strengthens the relationship between participation in budgeting and the performance of local government officials, while leadership style variables weaken the relationship of organizational commitment and have a positive and significant influence on the performance of local government officials.

□ Alamat korespondensi:
Jl. Sidodadi Timur Nomor 24- Dr. Cipto
Semarang-Indonesia 50125
Kampus UPGRIS, Gedung Pusat
E-mail: mohklas1970@gmail.com.

E-ISSN (2621-9565)
ISSN (2621-850X)

PENDAHULUAN

Pemerintah daerah sebagai organisasi sektor publik berlomba dalam kinerja dan pelayanan, hal ini untuk tercapainya tujuan pelaksanaan otonomi daerah agar mendekatkan hubungan pemerintah daerah dengan masyarakat, banyak investasi masuk, kesejahteraan masyarakat membaik dan memudahkan masyarakat untuk memantau dan mengontrol penggunaan dana yang bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD). Pemerintah pusat maupun daerah dalam menjalankan tugasnya wajib mempunyai perencanaan yang disusun dan akan dijadikan pedoman pada saat melaksanakan tugas, sehingga pemerintah merumuskan berbagai kebijakan yang diatur dalam bentuk anggaran.

Otonomi daerah yang diberlakukan di Indonesia dimulai saat dikeluarkannya UU No. 22 tahun 1999 (Bastian, 2005) sejak saat itu pemerintah dijadikan sebagai titik sentral dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dengan mengedepankan otonomi yang luas, nyata dan bertanggungjawab. Pemerintah daerah diharapkan lebih

mampu menggali sumber-sumber keuangan khususnya untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan pemerintah dan pembangunan didaerahnya melalui Pendapatan Asli Daerah (PAD), oleh karena itu dalam kebijakan penyusunan anggaran daerah yang tidak lagi di buat oleh pemerintah pusat, melainkan di buat oleh pemerintah daerah itu sendiri.

Penganggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dari uang publik. Proses penganggaran menggunakan pendekatan kinerja diatur dalam Permendagri Nomor 59 Tahun 2007 tentang Perubahan atas Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, menjelaskan tentang pedoman dalam pembentukan rancangan anggaran pendapatan dan belanja daerah (RAPBD), pembentukan RAPBD dilaksanakan oleh Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) bersama-sama unit organisasi perangkat daerah (unit kerja). Rancangan anggaran unit kerja tercantum pada suatu dokumen Rencana Kegiatan Anggaran Satuan

Kerja Perangkat Daerah (RKA-SKPD), yang di dalamnya berisi tentang standar analisis belanja, tolak ukur kinerja dan standar biaya sebagai instrumen pokok dalam anggaran kinerja. Sedangkan pedoman evaluasi kinerja pemerintah daerah diatur dalam Permendagri Nomor 21 Tahun 2010 tentang Pedoman Evaluasi Daerah Otonom Hasil Pemekaran Setelah Berlakunya UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah.

LANDASAN TEORI

Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

Kinerja jika dilihat dari bahasa latinnya adalah *performance* yang berarti prestasi. Jadi kinerja merupakan prestasi kerja seorang pegawai. Indra (2001) mengungkapkan, kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksana suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategi (*strategic planning*) suatu organisasi. Menurut PP Nomor 58 Tahun 2005, kinerja adalah keluaran/ hasil dari kegiatan/ program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur.

Kinerja (prestasi) manajer publik dinilai berdasarkan berapa target yang berhasil di capai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan yang dapat diukur melalui pencapaian aktivitas-aktivitas yang dibiayai oleh APBD (Mardiasmo, 2006; 74). Pengungkapan kinerja pemerintah daerah secara tepat dan objektif akan memungkinkan terlaksananya evaluasi kinerja, baik secara internal maupun eksternal. Evaluasi semacam ini pada tahap selanjutnya akan menimbulkan perbaikan atau peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Dengan demikian, pengungkapan kinerja akan mendorong Pemerintah Daerah untuk lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat dan menuntun perbaikan dalam memberikan pelayanan masyarakat.

Pengukuran kinerja sektor publik adalah sistem yang digunakan untuk membantu para manajer publik dalam menilai pencapaian suatu strategi dengan menggunakan alat ukur finansial dan non finansial, selain itu sistem pengukuran kinerja juga dapat dijadikan sebagai pengendalian organisasi karena didalam pengukuran kinerja juga ditetapkan *reward and punishment system* (Wulandari, 2011). Menurut Santoso (2009) dalam Wulandari (2011) ada

beberapa faktor yang diduga menyebabkan kinerja pemerintah daerah menjadi rendah diantaranya karena sistem pengelolaan keuangan daerah yang masih lemah dimulai dalam proses perencanaan dan penganggaran APBD, pelaksanaan/ penatausahaan APBD, pertanggungjawaban yang berupa pelaporan hasil pelaksanaan APBD dan pengawasan. Dengan adanya keterlambatan dalam pengesahan, menyebabkan banyak program dan kegiatan yang sudah disusun tidak dapat dilaksanakan sehingga menghambat pembangunan daerah tersebut.

Tahap Ratifikasi

Tahap Ratifikasi adalah tahap pengesahan rencana anggaran yang dilakukan Badan Eksekutif dengan Badan Legislatif agar menjadi anggaran final. Tahap ratifikasi ini melibatkan proses politik yang cukup rumit dan berat. Pimpinan eksekutif dituntut tidak hanya memiliki managerial skill, namun juga harus mempunyai political skill, dan coalition building yang memadai. Dalam hal ini integritas dan kesiapan mental (coalition building) sangat penting, karena dalam tahap ini pimpinan eksekutif harus mempunyai kemampuan untuk menjawab dan memberikan argumentasi yang

rasional atas segala pernyataan dan bantahan dari pihak legislatif.

Partisipasi penyusunan anggaran adalah keikutsertaan *operating manager* dalam merumuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan dimasa yang akan datang yang akan ditempuh oleh *operating manager* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran. Keikutsertaan aparat pemerintah daerah dalam penyusunan anggaran dapat mengembangkan pengetahuan mereka tentang anggaran dan kemudian mampu menginformasikan secara jelas kepada masyarakat mengenai anggaran yang disusun oleh pemerintah.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah suatu tingkat keyakinan sejauh mana seseorang memihak pada suatu organisasi tertentu yang tujuannya berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu (Robins, 1996). Sehingga keterlibatan kerja yang tinggi berarti pemihakan seseorang pada pekerjaannya yang khusus, dan komitmen organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya. Sedangkan menurut (Mathis, 2001) komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat kepercayaan

dan penerimaan tentang kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, adalah suatu sikap tentang kesetiaan karyawan kepada organisasi mereka dan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi menyatakan perhatian mereka kepada kesejahteraan dan kesuksesan organisasi selanjutnya.

Terdapat tiga komponen model dari komitmen organisasional:

1) *Affective commitment*

Pengertian *affective commitment* difokuskan pada penggabungan emosional yang positif sebagai suatu bahagian dimana pegawai secara psikologis terkait dengan organisasi berdasarkan pada seberapa nyaman perasaannya dalam organisasi tersebut. *Affective commitment* merupakan proses perilaku dimana orang berfikir mengenai hubungan dengan organisasi dalam hal kesesuaian nilai-nilai individual akan secara langsung mempengaruhi keinginan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi.

2) *Continuance commitment*

Pengertian *continuance commitment* didasarkan pada keterkaitan dalam hubungan dengan anggota-anggota

dalam organisasi, sebagai bagian dimana pegawai secara psikologis terikat dengan organisasi berdasarkan biaya yang dikeluarkan (ekonomi, sosial, dan hubungan status) jika ia meninggalkan organisasi. Biaya yang dimaksud dimanifestasikan dalam dua hal yang berbeda. Pertama, masa kerja individu dalam organisasi yang mereka rasakan akan menumbuhkan loyalitas terutama dengan adanya program pensiun, senioritas, spesialisasi skill, afiliasi, dan ikatan keluarga yang akan merugikan mereka jika berpindah organisasi. Kedua, individu bisa merasakan mereka berfikir untuk tetap tinggal dalam organisasi karena tidak punya alternatif pekerjaan yang menjanjikan.

3) *Normative commitment*

Yaitu adanya keinginan pegawai untuk tetap bersama organisasi berdasarkan kewajiban atas tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini bisa berasal dari budaya individual, etika kerja yang menyebabkan mereka wajib untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dengan demikian rasa kesetiaan terhadap tugas yang mendasari komitmen normatif pegawai mempengaruhi individu untuk tetap tinggal dalam organisasi.

Komitmen pada organisasi melibatkan tiga sikap pegawai yaitu: 1) Keinginan pegawai untuk ikut serta dalam mewujudkan tujuan organisasi 2) Pegawai merasa terlibat dalam kewajiban organisasi 3) Adanya loyalitas pegawai yang tinggi terhadap organisasi

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dilakukan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan melalui perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bertindak sesuai dengan apa yang ditentukan, termotivasi untuk bekerja dan berusaha lebih keras karena menyukai dan menghargai pemimpin tersebut, mereka memiliki kepuasan yang lebih tinggi. Selain itu menurut Flippo (1987) dalam Setiawan (2009), Luthans (2002) menyatakan bahwa adanya pelimpahan wewenang atau tanggungjawab dalam pelaksanaan tugas mengakibatkan manajer yang berada dibawahnya akan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan disamping akan terjadi pemberdayaan sumber daya manusia (bawahannya), sehingga akan meningkatkan motivasi manajer dalam melaksanakan kegiatannya yang pada akhirnya secara signifikan akan memiliki

pengaruh positif terhadap peningkatan kinerjanya.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dilakukan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan melalui perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bertindak sesuai dengan apa yang ditentukan, termotivasi untuk bekerja dan berusaha lebih keras karena menyukai dan menghargai pemimpin tersebut, mereka memiliki kepuasan yang lebih tinggi. Variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Gibson (1996) dalam Trianingsih (2007) dalam Melati (2011). Instrumen tersebut terdiri dari 5 item pertanyaan gaya kepemimpinan konsiderasi yaitu,

- a. Hubungan antara atasan dan bawahan.
- b. Rasa saling percaya antara atasan dan bawahan.
- c. Adanya suasana kekeluargaan di tempat kerja.
- d. Pimpinan yang menghargai gagasan bawahan.
- e. Komunikasi dan keterbukaan antara atasan, bawahan, dan antar rekan kerja.

f. item pertanyaan gaya kepemimpinan struktural inisiatif.

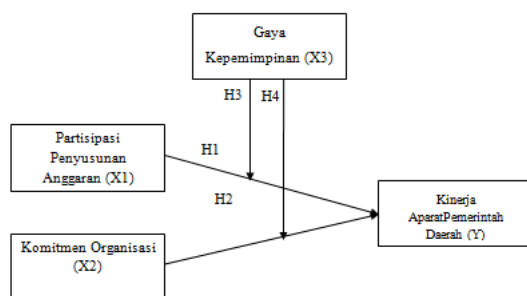
1. Hipotesis

H1: Diduga Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.

H2: Diduga Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.

H3: Diduga Gaya Kepemimpinan dapat memoderasi hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.

H4: Diduga Gaya Kepemimpinan dapat memoderasi hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah.



METODE PENELITIAN

Tahapan penelitian yang digunakan adalah: a) Menentukan obyek penelitian, b) Menentukan populasi dan sampel, c) Menyebarkan kuesioner dan tabulasi data, d)

Menganalisis data dengan menguji hipotesis menggunakan

uji interaksi atau sering disebut dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi berganda *linear* dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel *independent*) Menurut Ghonzali (2011). Dengan lokasi penelitian adalah SKPD di Kota Semarang, sedangkan jenis penelitian adalah: kausal komparatif, yaitu hubungan sebab akibat.

Populasi dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kota Semarang sebanyak 42 SKPD. Adapun teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. *Purposive sampling dalam penelitian ini adalah kepala SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah), Sekretaris SKPD, dan Kepala Bagian yang bertugas di Sekretaris Daerah, Dinas-dinas, dan Lembaga Teknis Daerah yang terdapat di Pemerintah Daerah Kota Semarang.*

Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + (Na^2)}$$

Keterangan:

n = banyaknya sampel
 N = banyaknya populasi
 a = batas toleransi kesalahan (*error toleransi*)

Dalam penelitian ini, digunakan kelonggaran 5% sehingga didapat jumlah sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{126}{1+(126 \times (0.05^2))}$$

$$n = \frac{126}{1.315}$$

$$n = 95.8 \text{ (96 sampel)}$$

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang relevan dengan tujuan penelitian. Untuk Uji kualitas data menggunakan: Uji Validitas dan Uji Realibilitas, sedangkan uji asumsi klasik terdiri: Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji Autokorelasi dan Uji Heteroskedastisitas. Persamaan linier berganda tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 [X_1 \cdot X_3] + \beta_5 [X_2 \cdot X_3] + \varepsilon$$

Keterangan:

Y : Kinerja Aparat Pemerintah Daerah

α : Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$: Koefisien Regresi

X1, X2 : Variabel independen yaitu partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi.

X3 : Variabel moderating yaitu: gaya kepemimpinan.

ε : Standart error

PEMBAHASAN

Dari perhitungan dengan Uji t statistik diperoleh nilai signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$. Hal ini menyatakan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, dengan demikian jika pegawai yang bekerja di pemerintahan daerah ikut serta dalam menyusun anggaran kegiatan, maka akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja aparat pemerintah daerah.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-1.142	.447		-2.553	.012
	TOTAL_X1	1.184	.018	.976	64.858	.000
	TOTAL_X2	.027	.012	.033	2.202	.030

a. Dependent Variable: TOTAL_Y

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Agusti (2012) yang menemukan hubungan positif signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

Dari perhitungan dengan Uji t statistik diperoleh nilai signifikansi sebesar $0.030 < 0.05$. Hal ini menyatakan

komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, dengan demikian jika ada hubungan yang baik serta pegawai pemerintah daerah memiliki kesetiaan dan loyalitas terhadap organisasi dimana mereka bekerja, maka akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja aparat pemerintah daerah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Wulandari (2013) yang menemukan hubungan positif signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

Dari perhitungan dengan metode *Moderated Regression Analysis (MRA)* diperoleh nilai signifikan sebesar $0.03 < 0.05$. Hal ini menyatakan bahwa persepsi responden mengenai partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh semakin kuat dan positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah jika dimoderat oleh gaya kepemimpinan, dengan demikian apabila pegawai pemerintah daerah aktif berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah, hal ini akan semakin kuat jika adanya gaya kepemimpinan yang baik dalam organisasi.

Penelitian ini mendukung temuan penelitian Lestari (2014) yang menemukan bahwa hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah akan semakin kuat dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik dan sesuai dalam organisasi.

Dari perhitungan dengan metode *Moderated Regression Analysis (MRA)* diperoleh nilai signifikan sebesar $0.01 < 0.05$. Hal ini menyatakan bahwa persepsi responden mengenai komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah jika dimoderat oleh gaya kepemimpinan, namun nilai t negatif sebesar -3.593 dengan demikian hasil penelitian ini menyatakan bahwa adanya gaya kepemimpinan yang kurang sesuai akan memperlemah hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

KESIMPULAN DAN SARAN

A.Simpulan

1. Pegawai SKPD Kota Semarang secara keseluruhan harus meningkatkan kinerjanya dengan cara ikut aktif berpartisipasi dalam penyusunan anggaran kegiatan dan loyal serta setia terhadap SKPD

terkait, sehingga kesejahteraan masyarakat semakin meningkat.

2. Dalam penerapan gaya kepemimpinan di SKPD Kota Semarang harus tepat dan sesuai supaya semakin meningkatkan komitmen organisasi sehingga kinerja aparat pemerintah daerah juga semakin meningkat.
3. Secara khusus kinerja aparat pemerintah daerah dipengaruhi oleh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan, namun akan lebih sempurna bila ditambah dengan variabel lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R, Vijay Govindarajan, 2005. *Manajemen Control System*, Jilid I dan II, Terjemahan Kurniawan Tjaktawala dan Krista, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Argyris, C. 1952. *The Impact of Budget on People*, Ithaca, The Controllship Fondation, Inc, Cornell University, dalam Siegel, G. and Marconi, R. H. 1989. *Behavioural Accounting*. South – Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio.
- Bambang, Sardjito dan Osmad Muthaher, 2007. “*Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel moderating*”. Simposium Nasional Akuntansi X.
- Bastian Indra.(2001) *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Brownell, P. dan M. Mc. Innes. 1986. *Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. The Accounting Review. Vol. LXI(4). October: 587-600.*
- Budiharjo, C. 2008. “ *Analisis Pengaruh Kepuasa Kerja, Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional Terhadap Semangat Kerja dan Industri Semarang.*” Skripsi tidak Dipublikasikan, Program sarjana, Universitas Dinonegoro Semarang.
- Deddi, Nordiawan, 2007. *Akuntansi Pemerintahan*, Salemba Empat, Jakarta.
- Edfan, Darlis, 2001. “ *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Senjangan Anggaran*”. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, 5 (1):85-101.]
- Ekha, Yunora Sinaga, 2009. “ *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara II Sei Sikambang Medan*”, *Jurnal Akuntansi* 48.
- Garrison, Ray H dan Eric W. Noreen.(2000). *Akuntansi Manajerial*. Edisi 1. Terjemahan Totok Budisantoso. Salemba Empat. Jakarta.
- Griffin, Ricky W, (terjemahan), *Manajemen*, Erlangga, Jakarta 2002.

- Hartika Sari Ginting, 2009. "Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Perangkat Daerah di Pemerintahan Kabupaten Karo", Tesis Magister Akuntansi Universitas Sumatera Utara.
- Ikhsan, A. dan M. Ishak. 2005. *Akuntansi Keprilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Imam ghozali. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Indra, Bastian, 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*, Edisi I, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Indra, Bastian, 2006. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*, Erlangga, Jakarta.
- Jagat. 2006. *Persepsi Pemerintah Daerah Kabupaten Serang Terhadap Partisipasi Masyarakat Dan Transparansi Kebijakan Public Dalam Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah*. Skripsi Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mangkungara, A.P. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset
- . 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Andi.
- . 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Messa, Mongeri. 2013. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Dengan Kinerja Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada SKPD Pemerintah Daerah Kota Padang)*. Skripsi Universitas Negeri Padang. Padang.
- Mulyadi. 2001. *Konsep Manfaat dan Rekayasa Akuntansi manajemen*. Jakarta: salemba empat.
- Nurchayani, Kunwafiyah. 2010. "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel Intervening". Skripsi Akuntansi (dipublikasikan). Program Sarjana Universitas Diponegoro : Semarang.
- Panangaran, Ritongga. 2008. "Pengaruh Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial Pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara", Tesis Magister Akuntansi Universitas Sumatera Utara.
- Permendagri No. 26 tahun 2006 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja daerah Tahun Anggaran 2007.
- Rafika Anggaeni. 2009. "Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SKPD Pemerintahan Kabupaten Labuhan Batu". Skripsi Akuntansi Ekonomi Universitas Sumatera Utara.

- Republik Indonesia. 1999. Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah.
- Republik Indonesia. 2006. Permendagri Nomor 13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Republik Indonesia. 2007. Permendagri Nomor 57 tahun 2007 tentang Proses Penganggaran Menggunakan Pendekatan Kinerja.
- Republik Indonesia. 2010. Permendagri Nomor 21 tahun 2010 tentang Pedoman Evaluasi Kinerja Pemerintah Daerah.
- Riyadi Slamet. 2000. *Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*, Simposium Nasional Akuntansi 2, Solo.
- Riyadi, Slamet. 2000. *Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol.3. 2, Juli.
- Robbins, 2002. *Perilaku Organisasi*, edisi kedelapan, Erlangga, Jakarta.
- Sardjito, Bambang. 2007. *Pengaruh partisipasi penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*. Universitas Hasanudin Makasar.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi.
- Sri Rohana Putri, 2011. “ *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah*”. Skripsi UNP Padang.
- Sumarno, J, 2005. *Pengaruh komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*”, *Simposium Nasional Akuntansi VII* 15-16 September 2005.
- Sunarcahya, Putu. 2008. “*Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur*”. Tesis Magister Manajemen (dipublikasikan). Program Pascasarjana Universitas Terbuka : Jakarta.
- Trisnaningsih, S., 2007. *Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Auditor: Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Timur)*. *Jurnal Riset akuntansi Indonesia*, (6): 199-216.
- Wahyudi, Kumorotomo dan Erwan Agus Purwantoro, 2005. *Anggaran Berbasis Kinerja, Konsep dan Aplikasinya*, *Magister Adminitrasi Publik UGM*, Yogyakarta.
- Widi Hariyanti. 2002. “ *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening*”. Tesis Magister Akuntansi Universitas Diponegoro.

- Wulandari, Nivo. 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah*. Skripsi. Universitas Negeri Padang.
- Wulandari, Nur Endah. 2011. “*Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*”. Skripsi Akuntansi (dipublikasikan). Program Sarjana Universitas Diponegoro: Semarang.
- Yulia Shintia Dewi, 2008. “*Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Kota Padang: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*”. Skripsi UNP Padang.