

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL APARAT PEMERINTAH DAERAH: GAYA
KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING
(Survei Pada PNS Pemerintah Daerah Kabupaten Boyolali)**



NASKAH PUBLIKASI

Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Disusun Oleh:

DEWI LESTARI

B 200 080 256

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2012**

HALAMAN PENGESAHAN

Yang bertanda tangan dibawah ini telah membaca skripsi dengan judul:

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL APARAT PEMERINTAH DAERAH: GAYA
KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING
(Survei Pada PNS Pemerintah Daerah Kabupaten Boyolali)**

Yang ditulis oleh:

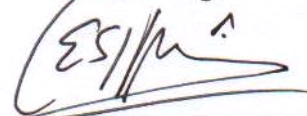
DEWI LESTARI

B 200 080 256

Penandatanganan berpendapatan bahwa skripsi tersebut memenuhi syarat untuk diterima.

Surakarta, Juli 2012

Pembimbing



(Drs. Eko Sugiyanto, Msi)

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Muhammadiyah Surakarta



(Dr. Triyono, SE, M.Si)

ABSTRACT

Efficacy of management an organization does not get out of leadership factor and subordinate attitude in executing duty. Effective leadership has to give guidance to effort in reaching the target of organization. Participation make up each local government officer in compilation of budget meant to be more is improving performance of officer. Target of this research is to know influence of participation compilation of budget with local government officer managerial performance with leadership style as moderating variable.

This research use method survey by using obtained primary data to through of questioner. Population in this research entire all governmental officer or public servant of civil in environment local government of Sub Province of Boyolali. Amount of sample which taken in this research taken 36 officer with technique of purposive sampling. Data obtained to through spreading of questioner to responder. Result of questioner score tested by validity and reliabilities. Analyzed data to use analysis of double regression test of t, test of F, coefficient test of determination, and examination of classic assumption.

Result of research show the following result: (1) Participation compilation of budget have an effect on positive to local government officer managerial performance and of H_1 accepted. Is proven from result of double regression test of t obtaining value of $t_{count} = 2,635$ accepted at level of significance 5% ($p < 0,05$). Its meaning [of] excelsior mount participation in compilation of budget, hence excelsior of local government officer managerial performance; (2) Participation of interaction compilation of leadership style and budget has an effect on to local government officer managerial performance and of H_2 accepted. Result of analysis of double regression obtaining value of t_{count} for the interaction of leadership style and participation equal to 2,376 accepted at level of significance 5% ($p < 0,05$). It's meaning of leadership style represent moderating variable having an effect on to relation among participation compilation of budget with local government officer managerial performance.

Keywords: *participation compilation of budget, managerial performance, leadership style*

A. PENDAHULUAN

Salah satu bagian dari literatur akuntansi keprilakuan (*behavioral accounting*) adalah bagian yang membahas hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial merupakan penelitian yang masih banyak diperdebatkan. Beberapa penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang tidak konsisten; menurut Brownell dan Mc. Innes (1986); dan Indriantoro (1993) dalam Muthaher dan Sardjito (2007) menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Milani (1975); Brownell dan Hirst (1986), dimana mereka menemukan hasil yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, hal ini terjadi karena hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial tergantung pada faktor-faktor situasional atau lebih dikenal dengan istilah variabel kontingensi (*Contingency Variable*). Hasil penelitian yang telah diuraikan di atas menunjukkan bahwa hasil temuan mereka tidak konsisten antara satu dengan lainnya, sehingga para peneliti menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan langsung yang sederhana antara partisipasi dan kinerja (Gul dkk, 1995). Menurut Govindarajan (1986a) dalam Nor Wahyudin (2007) mengungkapkan bahwa pendekatan kontijensi (*contingency approach*) dapat dipergunakan untuk menyelesaikan perbedaan dari berbagai penelitian tersebut. Pendekatan kontijensi memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai faktor moderating yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial (Brownell, 1982a; Shield dan Young, 1993).

Keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan organisasi. Menurut Decoster dan Fertakis (1968) dalam Nor Wahyudin (2007) kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha dalam mencapai tujuan organisasi. Brownell (1983) menguji pengaruh gaya kepemimpinan dalam konteks system penganggaran dan menemukan bahwa interaksi antara *structure* dan *consideration* memiliki efek yang signifikan terhadap kinerja. Fertakis (1976) dalam Nor Wahyudin menemukan adanya hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan dengan partisipasi anggaran, sedangkan penelitian Muslimah (1996) menunjukkan adanya hubungan yang tidak signifikan antara gaya kepemimpinan dengan partisipasi anggaran.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah daerah. Untuk melihat seberapa besar pengaruh moderating gaya kepemimpinan terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat Pemerintah Daerah, Kota Boyolali sebagai penyusun anggaran yang berdasarkan pada Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah serta Peraturan Pemerintah Nomor 105 Tahun 2000.

B. TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Brownell (1982) dalam Sardjito dan Muthaher partisipasi anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Karena proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, kemungkinan akan menimbulkan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota

organisasi (Millani, 1975). Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran tersebut, Argyris (1952) menyarankan bahwa kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran terjadi jika bawahan diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam kegiatan penyusunan anggaran.

Kinerja Manajerial Aparat Pemerintah Daerah

Menurut Brownell (1982b), mengemukakan alasan menariknya topik tersebut yaitu: 1) Umumnya partisipasi dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja organisasi, dan 2) Hasil penelitian yang dilakukan untuk menguji hubungan antara kedua variabel tersebut memberikan hasil yang tidak konsisten antara satu peneliti dengan peneliti lainnya.

Kinerja manajerial merupakan tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan. Mahoney dalam T. Hani Handoko (2003: 34).

Gaya Kepemimpinan

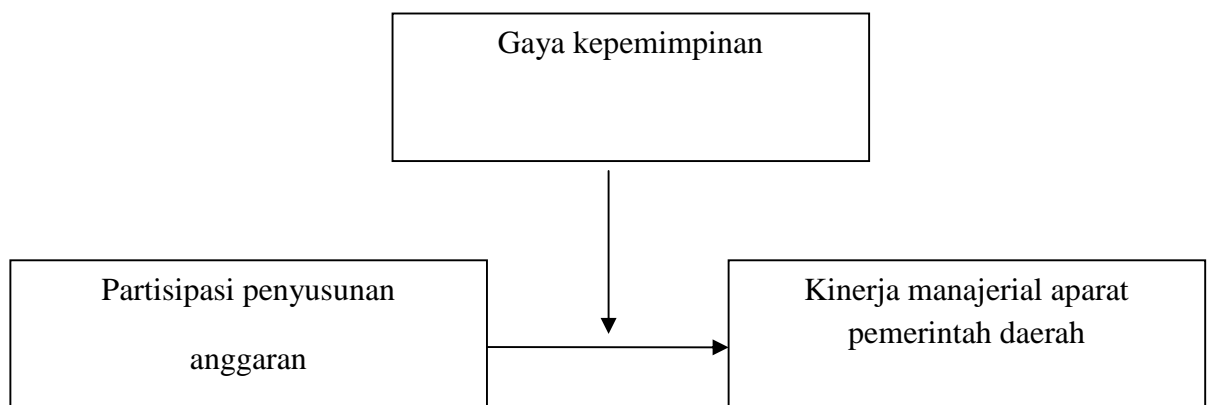
Kehadiran seorang pemimpin dalam sebuah organisasi sangat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok organisasi atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka.

Menurut David (1996:96), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dengan rasa bersemangat demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan adalah faktor manusia yang mengikat suatu kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan.

Hipotesis

H1 :Partisipasi Penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

H2 :Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial aparat pemerintah daerah.



C. Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian survei dengan menggunakan data primer

yang diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada PNS pemerintah daerah Kabupaten Boyolali. Yang digunakan untuk mengetahui Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah daerah yang dimoderasi oleh gaya kepemimpinan.

Populasi dan Sampel

Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pemerintah atau pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah daerah Kabupaten Boyolali. Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah

manajemen tingkat menengah dan tingkat bawah dari pemerintah daerah kabupaten Boyolali yaitu pejabat setingkat Kepala Dinas dan Kepala Bagian/Bidang/Subdinas di Pemerintah Daerah Boyolali.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan metode *purpose sampling*. Metode *purpose sampling* yaitu suatu metode pengambilan sampel yang disesuaikan dengan kriteria tertentu. Kriteria sampel penelitian ini adalah 1) Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kabupaten Boyolali yang ada di BAPPEDA (Badan Perencanaan Pembangunan Daerah), DPPKAD (Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Aset Daerah) dan BKD (Badan Kepegawaian Bawah), 2) Eselon III dan IV, 3) Pejabat setingkat Kepala Dinas dan Kepala Bagian/Bidang/Subdinas yang ada di BAPPEDA (Badan Perencanaan Pembangunan Daerah), DPPKAD (Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Aset Daerah) dan BKD (Badan Kepegawaian Bawah).

Metode Analisis Data

Metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang dibagikan pada masing-masing pejabat setingkat Kepala Dinas dan Kepala Bagian/Bidang/Subdinas dan Kepala Subbagian/Subbidang/seksi yang ada di BAPPEDA (badan Perencana Pembangunan Daerah), DPPKAD (Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Aset daerah) dan BKD (Badan Kepegawaian Daerah) di Kabupaten Boyolali. Sehingga kuesioner tersebut digunakan sebagai bahan penelitian.

Kuesioner akan dibagi menjadi dua bagian. Bagian pertama mengenai identitas responden, dan bagian kedua berisi daftar pernyataan mengenai partisipasi penyusunan anggaran, kinerja aparat Pemerintah Daerah, dan gaya kepemimpinan.

Persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

$$KM = \alpha + \beta_1 \cdot PA + \beta_2 \cdot GK + \beta_3 \cdot PA \cdot GK + e$$

D. HASIL PENELITIAN

Pengujian hipotesis ini menggunakan analisis regresi berganda dilakukan dengan bantuan Program SPSS for Windows Release 15.0. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda, sebagai berikut:

	Koefisien	t_{hitung}	Sign.	Keterangan
Konstanta	-157,040			
PA	7,276	2,635	0,013	H ₁ diterima
GK	2,658	2,511	0,017	-
PA*GK	0,097	2,376	0,024	H ₂ diterima
<i>Adjusted R²</i>	0,474			
F Statistik	11,531		0,000	

Berdasarkan hasil analisis di atas maka persamaan yang dapat diperoleh adalah:

$$Y = -157,040 + 7,276 (PA) + 2,658 (GK) + 0,097 (PA*GK) + e_i$$

Persamaan menunjukkan bahwa kinerja aparat pemerintah daerah dipengaruhi oleh partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan, dan interaksinya.

Pembahasan Hipotesis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Hasil analisis regresi linier berganda memperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ (2,635 > 2,042) diterima pada taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$) dan H_1 diterima. Artinya semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka semakin tinggi kinerja aparat pemerintah daerah. Sebaliknya semakin rendah tingkat partisipasi, maka semakin rendah kinerja aparat pemerintah daerah. Penyusunan anggaran dengan menggunakan pendekatan dari bawah, dimulai oleh manajer pelaksana dengan menyusun usulan anggaran. Dalam menyusun anggaran tersebut, manajer pelaksana memperoleh informasi dari staf manajemen mengenai keadaan perusahaan secara keseluruhan. Usulan anggaran tersebut diajukan kepada manajer tingkat atas untuk dinilai sekaligus disahkan menjadi anggaran. Hal ini sesuai dengan pendapat Sardjito dan Muthaher (2007) yang menunjukkan bahwa tingkat kinerja seorang karyawan (manajer) ditentukan oleh keikutsertaan manajer dalam operasional manajemen bersama komite anggaran untuk memutuskan besaran anggaran tiap departemen di masa mendatang. Wujud partisipasi adalah peran serta manajer dalam proses pemecahan masalah atau diberi kesempatan untuk berperan serta dalam

pengambilan keputusan. Hasil penelitian ini berhasil mendukung H₁ bahwa terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Konsisten dengan hasil penelitian Kusnadi (2005) serta Sardjito dan Muthaher (2007) yang membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah daerah dan H₂ diterima. Hasil analisis regresi ganda memperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,376 > 2,042$ diterima pada taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$), maka H₂ diterima. Hal ini berarti gaya kepemimpinan merupakan variabel moderasi yang berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial aparat pemerintah daerah. Hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah akan lebih meningkat pada gaya kepemimpinan pertimbangan dan akan semakin berkurang pada perilaku pemimpin yang dihubungkan dengan kinerja pekerjaan.

Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang memperhatikan bawahan dan proses pekerjaannya. Gaya kepemimpinan yang positif menghendaki adanya keterlibatan aktif pegawai dengan arahan, bimbingan dan perlindungan yang lebih besar dari pimpinan. Kepemimpinan yang baik mampu mempengaruhi aktivitas orang lain. Pemimpin yang efektif harus mampu mengadaptasi gaya perilaku mereka

terhadap kebutuhan pegawai dan situasi kerja. Semakin baik pimpinan dapat beradaptasi atau mampu mengaplikasikan gaya kepemimpinan yang baik, maka cenderung akan semakin efektif pula bagi mereka untuk dalam upaya mencapai tujuan organisasi yaitu kinerja yang tinggi.

Karyawan cenderung bersedia mengikuti pemimpin yang dipandang dapat menyediakan sarana untuk mencapai tujuan, keinginan dan kebutuhannya. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi motivasi merupakan suatu konsep yang dapat dirubah dan didorong. Kegiatan yang dilakukan oleh karyawan tentunya didorong oleh motivasi dalam diri orang tersebut, motivasi inilah yang hendaknya dapat dipengaruhi oleh pimpinan.

Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Konsisten dengan hasil penelitian terdahulu oleh Decoster dan Fertakis (1986) serta Sumarno (2005) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajer.

E. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah:

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah daerah dan H_1 diterima. Terbukti dari hasil uji t regresi ganda memperoleh nilai $t_{hitung} = 2,635$ diterima pada taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$). Artinya semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka semakin tinggi kinerja manajerial aparat pemerintah daerah.
2. Interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah daerah dan H_2 diterima. Hasil analisis regresi ganda memperoleh nilai t_{hitung} untuk interaksi partisipasi dan desentralisasi sebesar 2,376 diterima pada taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$). Artinya gaya kepemimpinan merupakan variabel moderating yang berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial aparat pemerintah daerah.

Saran

Saran yang disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi penelitian mendatang hendaknya daerah penelitian lebih diperluas yaitu tidak terbatas pada dinas pemerintah daerah Kabupaten Boyolali, sehingga hasil penelitian dapat mencerminkan keadaan yang sebenarnya.
2. Bagi penelitian mendatang hendaknya sampel lebih diperluas lagi, yaitu karyawan setingkat manajer pada perusahaan swasta, sehingga tingkat generalisasinya lebih baik.

3. Bagi penelitian mendatang hendaknya menambah variabel lainnya, karena pada dasarnya masih banyak faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja aparat seperti motivasi, komitmen organisasi, dan lain-lain.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Argyris. 1952. Organizational Leadership dan Participation management. *The Journal of Business*. Vol. XXVII (January): 1-7.
- Brownell, P dan Mc. Innes, Morris, 1982. *Budgetary Participation, motivation and managerial performance*. *The Accounting Review*. Vol. I.XI, No.4. Oktober: 587-600.
- Brownell, P. 1982a. participation and Budgeting Process: When it Works and When it Doesn't. *Journal of Accounting Literature*, Vol. 1: 124-153.
- Brownell, P. 1982b. the Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation, Organizational Effectiveness, *Journal of Accounting Research*, Vol. 20 (Spring): 12-27.
- Brownell. P. 1983. Leadership style. Budgetary Participation, and Managerial Behavior. *Accounting Organization and Society*. Vol.8 No. 4: 307-321.
- Brownell, P. dan M. Mc. Innes. 1986. *Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance*. *The Accounting Review*. Vol. LXI(4). October: 587-600.
- De Coster. D.T. dan fertakis. J.P. 1986. Budget Induced Pressure and its Relationship to supervisor Behavior. *Journal of Accounting Research*. Autum. Hal. 237-246.
- Falikhatul. 2007. *Interaksi Informasi Asimetri, Budaya organisasi, Dan Group cohesiveness Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran Dan Budgetary Slack*. Simposium Nasional Akuntansi X, Makassar.
- Ghozali, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.

- Ghozali, I. 2009. Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS. Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Govindarajan. V, 1986b, Decentralization, Strategy, and Effectiveness of Strategic Business Units in Multi-Business Organization, *Academy of Management Review* 11: 844-856.
- Gujarati. 2003. Ekonometrika Dasar. Penerbit Erlangga.
- Gul et al, 1995. Desentralisasi as a Moderating Factor in the Budgetary Participation Performance Relationship: Some Hongkong Evidence. *Accounting and Business Research*, Vol. 25, No. 98, pp 107-113.
- Halim. 2000. Akuntansi Keuangan Daerah. Edisi Pertama. Salemba Empat. Jakarta.
- Hani Handoko. 2003. Manajemen Sumber Daya manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Ikhsan, Arfan Dan La Ane. 2007. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi*. Simposium Nasional Akuntansi X, Makassar.
- Indriantoro. N. 1993. *The Effect of Partisipative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimentions as Moderating Variabels*. University of Kentucy. Dissertation.
- Indriantoro. N. dan Supomo. B. 1999. Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen, Edisi Pertama. BPFE-Jogjakarta.
- Indriantoro, N. 2000. *An Empirical Study of Locus of Control and Cultural Dimentions as Moderating Variables of Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia. Vol 15 (1). Januari: 97-114.
- Mahoney, T.A, T.H. Jerdee dan S.J. Carroll. 1963. Development of Managerial Performance: *A Research Approach*. Cincinnati. Ohio: south western publishing co.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta.

- Milani, K. 1975. *The Relationship of Partisipation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude: A Field Study*. The Accounting Review, Vol. 50, pp. 274 -278.
- Mulyadi. 2001. Konsep Manfaat dan Rekayasa. Akuntansi manajemen. Jakarta: salemba empat.
- Muslimah. Susilowati. 1996. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian Lingkungan dan Informasi Job Relevant terhadap Perceived Usefulness Sistem Penganggaran. UGM Tesis.
- Murray, D. 1990. The Performance Effects of Participative Budgeting: An Integration of Intervening and Moderating Variables, *Behavior Research in Accounting*, Vol. 2: 104-123.
- Nor, Wahyudin. 2007. *Desentralisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Menejerial*. Simposium Nasional Akuntansi X, Makassar.
- Rosidi. 2002. Partisipasi dalam Penganggaran dan Prestasi Manajer: Pengaruh Komitmen Organisasi dan Informasi Job Relevant. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*. Vol. 4. pp. 1-15.
- Sardjito, Bambang Dan Osman Muthaher. 2007. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat pemerintah daerah : Budaya Organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating*. Simposium nasional Akuntansi X. Makassar.
- Sarita Jenar, agustia Dian. 2005. Pengaruh Gaya kepemimpinan Situasional Motivasi Kerja Locus of Control terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja. Simposium Nasional Akuntansi.
- Schiff, M. and A.W. Lewin. 1970. *The Impact of People on Budgets*. The Accounting Review. Vol. 45, pp. 259 -268.
- Shields. M. D. dan S. M. young. 1993. Antecedent and Consequences of Participative Budgeting: Evidence on the Effects of Asymmetrical Information, *Jurnal of Management Accounting Research*, Vol. 5: 265-280.
- Sumarno. J. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja manajerial. (Study Empiris pada kantor cabang Perbankan Indonesia di Jakarta. SNA VIII Solo.

Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: alfa beta.

Supriyono. 2000. Akuntansi Manajemen: proses Pengendalian manajemen. Edisi Pertama. BPFE: Yogyakarta.

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah .