

PERAN BUDAYA PATERNALISTIK DAN KOMITMEN ORGANISASI DALAM MEMODERASI PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN MOTIVASI KERJA PADA KINERJA MANAJERIAL

Dewi Lestariani¹
Made Sukartha²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana, Bali, Indonesia
email: d3w1lestariani@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran budaya paternalistik dan komitmen organisasi dalam memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja pada kinerja manajerial. Metode penelitian yang digunakan adalah dokumentasi dan metode survei, dengan menggunakan teknik kuisioner yang ditujukan kepada Kepala Satuan Kerja, Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Kepala Seksi, Pejabat Pembuat Komitmen, Bendahara dan Asisten. Teknik pengambilan sampel dari populasi didasarkan pada kriteria tertentu (*purposive sampling*). Teknik analisis regresi linear berganda dan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh pada kinerja manajerial, motivasi kerja berpengaruh pada kinerja manajerial, budaya paternalistik tidak mampu memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial, budaya paternalistik mampu memoderasi pengaruh motivasi kerja pada kinerja manajerial, komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada Kinerja Manajerial, komitmen organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh motivasi kerja pada Kinerja Manajerial.

Kata Kunci: partisipasi penyusunan anggaran, motivasi kerja, budaya paternalistik, komitmen organisasi dan kinerja manajerial

ABSTRACT

This study is aimed to determine the role of paternalistic culture and organizational commitment in moderating budgetary participation influence and working motivation in managerial performance. The method used is the documentation and survey methods, using a structured questionnaire technique which is addressed to the Head of Unit, Head of the Regional Working Unit, Head of Administration, Head of Section, Commitment Officer, Treasurer and Assistant. The technique of the population sampling is based on a certain criteria (*purposive sampling*). The data analysis technique which is used is multiple linear regression and *Moderated Regression Analysis* (MRA). The results of the research showed that: the budgeting participation influences the managerial performance, The working motivation influences the managerial performance, The paternalistic culture is not able to moderate the budgetary participation influence in managerial performance, The paternalistic culture is able to moderate the working motivation influence in managerial performance, The organizational commitment is able to moderate the budgetary participation influence in Managerial Performance, The organizational commitment is not able to moderate the working motivation influence in Managerial Performance.

Keywords: budgetary participation, working motivation, paternalistic culture, organizational commitment and managerial performance

PENDAHULUAN

Kinerja Direktorat Jenderal Bina Marga Kementerian Pekerjaan Umum Republik Indonesia hingga tahun 2009 dan 2010 belum mencapai realisasi sasaran anggaran yang ditetapkan. Hal ini didukung oleh studi yang dilaksanakan oleh William dan Gandhi (2010) tentang Perencanaan Pengeluaran dan Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) pada Direktorat Jenderal Bina Marga Kementerian Pekerjaan Umum Republik Indonesia. Hasil studi tersebut adalah kajian pada sejumlah aspek yang potensial untuk meningkatkan kinerja Bina Marga di sektor jalan yang akan tercermin dalam struktur dan evaluasi anggaran berbasis kinerja. Harapannya adalah pada tahun 2013 kinerja Bina Marga dapat maksimal dengan indikator keberhasilan kinerja yang berbasis pada struktur dan evaluasi anggaran. Masih adanya pengendapan anggaran dimungkinkan terjadi karena kurangnya perencanaan anggaran dan kurangnya partisipasi penyusunan anggaran.

Brownell dan McInnes (1986) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran akan memberikan kesempatan para manajer untuk bernegosiasi mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai dengan pimpinan mereka. Motivasi merupakan satu dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, maka motivasi yang tinggi tidak selalu menghasilkan kinerja yang tinggi. Sebaliknya, kinerja tinggi tidak menunjukkan motivasi tinggi, seseorang yang memiliki motivasi yang rendah dapat menunjukkan kinerja tinggi jika mereka memiliki kemampuan yang tinggi pula.

Pengukuran kinerja di sektor publik dilakukan dengan maksud untuk membantu memperbaiki kinerja dari pemerintah, agar pemerintah dapat berfokus

pada tujuan dan sasaran program sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi dalam memberikan pelayanan sektor publik. Untuk mencapai tujuan lembaga/organisasi juga dibutuhkan dukungan yang kuat dari masing-masing individu yang terlibat didalamnya dalam bentuk komitmen. Hasil penelitian Chong dan Chong (2002) yang menguji peran komitmen tujuan anggaran dan *job relevant information* di antara hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, dimana efek motivasi pada partisipasi anggaran secara berama-sama akan menggerakkan efek informasi pada tingginya komitmen manajer tingkat bawah sehingga meningkatkan usaha untuk mengumpulkan dan menggunakan *job relevan information*.

Ardika dan Putra (2004) menyatakan bahwa banyak masyarakat Bali yang masih menjunjung tinggi nilai-nilai budaya paternalistik yang berorientasi keatas, menunggu petunjuk dan panutan dan kurang inisiatif. Hasil penelitian Kurnia (2004) tentang pengaruh *budgetary goal characteristics* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan pada kinerja manajerial, dimana hasil tersebut bertentangan dengan penelitian yang dilakukan Kennis (1979) dan Ritonga (2008).

Teori agensi menjelaskan suatu keadaan yang terjadi jika atasan mendelegasikan wewenangnya kepada bawahannya untuk melakukan otoritas membuat keputusan (Anthony dan Govindarajan, 1998). Pada penelitian ini teori kontijensi diadopsi untuk mengevaluasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial, mengevaluasi keefektifan partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja pada kinerja manajerial, mengevaluasi

budaya paternalistik dan komitmen organisasi yang akan memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui peran budaya paternalistik dan komitmen organisasi dalam memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja pada kinerja manajerial.

METODE PENELITIAN

Lokasi dari penelitian ini dilakukan di Kantor Satuan Kerja (Satker) dan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Balai Pelaksanaan Jalan Nasional VIII, Kementerian Pekerjaan Umum (Provisi Bali, NTB, dan NTT). Teknik pengambilan sampel adalah *purposive sampling (judgemental sampling)* dan teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis data adalah analisis regresi linear berganda dan analisis regresi moderasian.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Statistik Deskriptif

Ringkasan hasil statistik deskriptif disajikan pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1.
Statistik Deskriptif

Variabel	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
Partisipasi Penyusunan Anggaran	11,00	25,00	20,45	4,59	-1,16	-0,11
Motivasi Kerja	22,00	50,00	41,75	9,45	-1,35	-0,15
Budaya Paternalistik	9,00	20,00	16,28	3,86	-1,18	-0,09
Komitmen Organisasi	14,00	35,00	28,53	6,85	-1,26	0,03
Kinerja Manajerial	19,00	45,00	37,95	9,45	-1,44	-0,13
Jumlah Responden (N): 60						

Sumber: Data diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa jumlah responden (N) adalah 60. cenderung setuju berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dilihat dari rata-rata jawaban mendekati nilai maximum responden 25,00 dan memiliki tingkat partisipasi penyusunan anggaran yang relatif tinggi ditunjukkan oleh rata-rata 20,45 mendekati nilai setuju 20. Responden cenderung menjawab setuju memiliki motivasi yang tinggi dilihat dari rata-rata jawaban responden mendekati nilai maximum 50 dan memiliki motivasi yang tinggi ditandai dengan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 41,75 yang mendekati nilai setuju 40,00. Responden cenderung menjawab setuju memiliki budaya paternalistik yang tinggi dilihat dari rata-rata jawaban responden mendekati nilai 40. Responden cenderung menjawab setuju adanya komitmen organisasi yang tinggi ditunjukkan oleh rata-rata (*mean*) sebesar 28,53 mendekati nilai sebesar 28,00 dan responden cenderung menjawab setuju meningkatkan kinerja manajerial dilihat dari nilai rata-rata (*mean*) 37,95 mendekati nilai sebesar 36,00. Nilai skewness dan kurtosis mendekati nol sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang ditampilkan berdistribusi normal.

Hasil Uji Instrumen dan Hipotesis

Hasil Uji validitas menunjukan semua variabel valid dan hasil uji reliabilitas menunjukkan semua variabel reliabel. Pada hasil uji normalitas residual dalam penelitian ini menunjukkan koefisien *Asym Sig (2-tailed)* 0,961 lebih besar dari 0,05, artinya bahwa data berdistribusi normal. Pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji *glejser* yang nilai signifikansinya di bawah taraf signifikansi yang ditetapkan ($\alpha=0,05$) sehingga tidak ada variabel yang koefisien regresinya signifikan secara statistik sehingga dalam model regresi tidak

terjadi heteroskedastisitas. Nilai *tolerance* variabel independen tidak ada yang kurang dari 10 persen dan nilai VIF variabel independen tidak ada yang lebih dari 10 sehingga tidak ada multikolonieritas dalam model regresi yang digunakan.

Partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja secara parsial memiliki pengaruh pada kinerja manajerial. Hasil analisis regresi linear berganda ditunjukkan pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 2.
Analisis Regresi Linear Berganda

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-2,370	3,276		-0.723	0,472
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,867	0,172	0,421	5,042	0,000
Motivasi Kerja	0,541	0,084	0,542	6,482	0,000
<i>Adjusted R Square</i>	0,726				

Sumber: Data diolah, 2014

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi moderasian dengan hasil pada tabel 3.

Tabel 3.
Hasil Pengujian Hipotesis

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	44,000	10,194		4,316	0,000
Partisipasi Penyusunan Anggaran	1,488	0,435	0,723	3,422	0,001
Motivasi Kerja	0,871	0,211	0,872	4,129	0,000
Budaya Paternalistik	1,766	0,582	0,722	3,037	0,004
Komitmen Organisasi	1,191	0,311	0,864	3,831	0,000
Partisipasi Penyusunan Anggaran.Budaya Paternalistik	0,054	0,048	0,725	1,124	0,266
Motivasi Kerja.Budaya Paternalistik	0,058	0,021	1,575	2,749	0,008
Partisipasi Penyusunan Anggaran.Komitmen Organisasi	0,069	0,026	1,593	2,696	0,009
Motivasi Kerja.Komitmen Organisasi	0,013	0,013	0,614	1,033	0,307
Uji F	46,804				0,000
<i>Adjusted R Square</i>	0,861				

Sumber: Data diolah, 2014

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

Nilai t_{hitung} variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran adalah sebesar 5,042 dengan signifikansi variabel ini adalah 0,000 yang nilainya lebih kecil dari tingkat *alfa* 5 persen, sehingga H_1 diterima dan Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh pada Kinerja Manajerial. Hasil uji ini mendukung hasil penelitian Brownell dan Mc.Innes (1986) yang melakukan penelitian pada 224 responden manajer tingkat menengah pada tiga perusahaan manufaktur dan menemukan

bahwa partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial.

Nilai t_{hitung} variabel Motivasi Kerja adalah sebesar 6,482 dengan nilai signifikansi variabel ini adalah 0,000 sehingga disimpulkan bahwa H_2 diterima sehingga Motivasi Kerja berpengaruh pada Kinerja Manajerial. Hasil pengujian ini secara umum mendukung pendapat (Gitosudarmo dan Sudita, 1997) bahwa motivasi merupakan faktor yang ada pada diri seseorang untuk mengarahkan perilakunya dalam memenuhi tujuan tertentu.

Nilai t_{hitung} variabel Budaya Paternalistik memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial adalah sebesar 1,124 dengan nilai signifikansi adalah 0,266 sehingga disimpulkan H_3 ditolak sehingga Budaya Paternalistik tidak mampu memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada Kinerja Manajerial. Apabila suatu organisasi memiliki budaya paternalistik yang kuat, maka partisipasi penganggaran hanya akan menurunkan kinerja manajerial dan kinerja organisasi secara keseluruhan, namun apabila organisasi menyadari akan pentingnya partisipasi dalam penganggaran dengan harapan akan meningkatkan kepuasan kerja bawahan dan organisasi secara keseluruhan maka sebaiknya budaya paternalistik mulai dikurangi (Mustikawati, 1999).

Nilai t_{hitung} variabel Budaya Paternalistik memoderasi pengaruh motivasi kerja pada kinerja manajerial adalah sebesar 2,749 sehingga H_4 diterima dan Budaya Paternalistik mampu memoderasi pengaruh Motivasi Kerja pada Kinerja Manajerial. Hasil ini secara umum menggambarkan bahwa budaya paternalistik mempunyai tingkat kesesuaian yang tinggi sebagai variabel moderating terhadap

Dewi Lestariani dan Made Sukartha, Peran Budaya Paternalistik dan Komitmen.... ..

hubungan motivasi kerja dan kinerja manajerial. Apabila tingkat intensitas kerja semakin meningkat, maka karyawan akan semakin memahami tujuan organisasi dan semakin giat dalam bekerja sehingga motivasi karyawan akan semakin meningkat.

Nilai t_{hitung} variabel Komitmen Organisasi memoderasi pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran pada kinerja manajerial adalah sebesar 2,696 dengan Nilai signifikansi variabel ini adalah 0,009 sehingga H_5 diterima dan Komitmen Organisasi mampu memoderasi pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran pada Kinerja Manajerial. Hasil ini mendukung penelitian Rahmiati (2009) menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi maka kinerja dinas menjadi semakin tinggi.

Nilai t_{hitung} variabel Komitmen Organisasi memoderasi pengaruh Motivasi Kerja pada kinerja manajerial adalah sebesar 1,033 dengan nilai signifikansi variabel ini adalah 0,307 sehingga H_6 ditolak dan Komitmen Organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh motivasi kerja pada Kinerja Manajerial. Komitmen yang rendah akan menimbulkan perilaku individualisme yang tinggi sehingga memungkinkan terjadinya penurunan kinerja. Tingkat komitmen baik komitmen instansi. Hasil ini mendukung penelitian (Hariyanti dan Primawestari, 2010) bahwa komitmen organisasi kurang memperkuat hubungan antara motivasi dengan kinerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Partisipasi penyusunan anggaran, berpengaruh positif pada kinerja manajerial. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan meningkatnya Partisipasi Penyusunan Anggaran maka Kinerja Manajerial akan meningkat.
- 2) Motivasi kerja berpengaruh positif pada variabel kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi sebagai faktor penting dari dalam diri seseorang akan mendorong tercapainya tujuan organisasi, sehingga tingkat motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial.
- 3) Budaya Paternalistik tidak mampu memoderasi pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran pada Kinerja Manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa budaya paternalistik yang tinggi hanya akan menurunkan partisipasi penyusunan anggaran dalam mencapai kinerja manajerial.
- 4) Budaya Paternalistik mampu memoderasi pengaruh Motivasi Kerja pada Kinerja Manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa budaya paternalistik yang tinggi akan meningkatkan motivasi kerja dalam mencapai kinerja manajerial.
- 5) Komitmen Organisasi mampu memoderasi pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran pada Kinerja Manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan partisipasi penyusunan anggaran dalam mencapai kinerja manajerial.

- 6) Komitmen Organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh motivasi kerja pada Kinerja Manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang rendah tidak akan meningkatkan motivasi kerja seseorang dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut:

- 1) Partisipasi aktif dalam penyusunan anggaran akan menciptakan performa yang maksimal sehingga akan memotivasi kerja para karyawan, sebaiknya diupayakan untuk terus dilakukan oleh Kepala Satuan Kerja (Satker) dan Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).
- 2) Diharapkan Kepala Satuan Kerja dan Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah senantiasa terus memberikan dorongan atau pandangan kepada setiap karyawan untuk memotivasi bekerja secara maksimal agar pencapaian tujuan organisasi dapat tercapai.
- 3) Setiap Satuan Kerja dan Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Balai Pelaksanaan Jalan Nasional VIII Wilayah Kerja Bali, NTB, NTT memiliki karakteristik, budaya yang berbeda-beda. Oleh karenanya, beberapa lingkup satker harus menurunkan atau mengurangi gaya dan atau tipe kepemimpinan budaya paternalistik.
- 4) Satuan Kerja pada lingkup satker tertentu selalu mempertahankan budaya paternalistik dalam meningkatkan kinerja manajerialnya demi pencapaian tujuan lembaga/instansi.

- 5) Instansi dapat memberikan penghargaan kepada karyawannya berupa insentif atau penghargaan lain untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja manajerial.
- 6) Saran untuk penelitian selanjutnya adalah peneliti selanjutnya dapat memperluas penggunaan variabel penelitian lainnya pada Instansi atau lembaga lainnya serta menguji secara lebih jauh dengan menggunakan variabel moderating lainnya yang dapat memperkuat pencapaian kinerja manajerial.

REFERENSI

Adrianto, 2008, Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja, Job Relevant Information dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Rumah sakit Swasta di Wilayah Kota Semarang). *Tesis*. Program Studi Magister Akuntansi. Universitas Diponegoro. 2008.

Anthony, Robert N.J. Dearsen, and V. Govindarajan, 1992. *Management Control System*, Seventh Edition, Chicago. Ricard D. Irwin.

Ardika dan Darma Putra. 2004. *Politik Kebudayaan dan Identitas Etnik Denpasar*: Fakultas Sastra Universitas Udayana.

Ariadi Dani. 2004. "Pengaruh Anggaran Partisipatif Melalui Budaya Organisasi, Gaya Manajemen dan Motivasi Kerja Sebagai Intervening Terhadap Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja Pada PT. Socfindo Indonesia" . *Tesis*. USU.

Belkaoui, 1989. Behavioral Accounting. *The Research and Practical Issues*.

Brahmasari dan Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei hei International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vo: 10. No. 2, September 2008: 124-135.

Brownell, Peter, and McInnes, Morris. 1986. Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*. Vol: LXI, No. 4. PP. 587-600.

Brownell, Peter. 1982. Participation In Budgeting Process : When It Works And When It Doesnt, *Journal Of Accounting Literatur*. (PP 124-135). Cetakan Pertama. PT. Rafika Aditama.

Chong and Chong. 2000. Budget Goal Commitmen and Informational Effect of Budget Participation on Performance A structural Equation Modelling Approach. *Behavioral Research in Accounting*, Vol: 114.

Chow, C. W., Cooper, J. C dan Waler, W. S., 1988. Participative Budgeting Effects of a Truth Inducing Pay Scheme and Information Asymetry on Slack and Performance. *Accountng review*.

Coryanata Isama. 2004. Pelimpahan Wewenang dan Komitmen Organisasi dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *SNA VII 2004*. Denpasar. hal. 616-629.

Donnald R. Cooper/Pamela S. Schindler. 2006. *Metode Riset Bisnis*. (Budijanto, Didik Djunaedi, S. Si). Jakarta: PT. Media Global Edukasi.

Eisenhardt, M, K. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*.

Fitri Yulia.2004. Pengaruh Informasi Asimetri, Partisipasi Penganggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran (Studi Empiris pada Universitas Swata di Kota Bandung). *SNA VII*. 2004. Denpasar . Hal. 581 – 597.

Frucot, V. dan W. T. Shearon. 1991. “*Budgetary Participation, Locus Of Control & Mexican Managerial Performance And Job Satisfaction*”. *The Accounting Review*. Vol. 65, No. 1, Januari 1991, hal: 80-99

Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Govindarajan, V. 1986. Impact of Participation in Budgetary Process on Job Attitudes and Performance. *Universalistic and Contingency F Decision Science*. Hal. 496 - 516.

Govindarajan, V. 2000. Impact of Participation in The Budgetary Process. 5th edition. *South Western College Publishing*.

Halim Abdul, Kusufi Syam Muhammad. 2012. *Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat.

Hansen dan Mowen. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta. Salemba Empat.

Hanson, Ernest, I. 1996. The Budgetary Control Function. *The Accounting Review*. pp 239-243.

Herminingsih. 2009. Pengaruh Partisipasi Dalam Penganggaran dan Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada Pemerintah Kabupaten Demak). *Tesis*. Program Pasca Sarjana. Universitas Diponegoro.

Hofstede, G, H. 1980. Culture's Consequences International Differences in Work Related Values. Beverly Hill London. *Sage Publikation*.

Indriantoro, Nur. 1993. *The Effect Partisipative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Culture Dimension as Moderating Variabels. Disertation.*

Jogiyanto, 2005. *Metodelogi Penelitian Bisnis: salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*, Yogyakarta: BPFE.

Kennis, I. 1979. Effect of Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes and Performance. *Accounting Review*.

Krisler Bornadi Omposunggu dan Icuk Rangga Bawono. 2006. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan job Relevant Information Terhadap Informasi Asimetris. *SNA IX*. 23-26 Agustus. Pp 1-27.

Kurnia Ratnawati. 2004. Pengaruh Budgetary Goal Characteristic Terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating Variabel. (Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Swasta, Kopertis Wilayah III. *SNA VII*. 2004. Denpasar. Hal 647-667.

Latuheru, Belianus Patria. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating (Studi pada Kawasan Industri Maluku). *Tesis*. Jurusan Ekonomi Akuntansi. Universitas Kristen Petra Surabaya.

Lock Aletta. 2005. The Relationship Between Individualistic/Collectivistic Orientation and Organizational Citizenship Behavior And The Possible Influence of Leadership Style. Work Organizational and Management Faculty of Sosial Sciences. Erasmus University Rotterdam. *Thesis*.

Mahoney. TA. T.H. Jardee, and S.J Carrol. 1993. Development of Managerial Performance : A Research Approach Southwestern Publishing Co. Cincinnati. Ohio.

Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta. Andi. Offset

Mia L, 1988, Managerial Attitude, Motivation and Effectiveness of Budget Participation. *Accounting, Organization and Society*. Vol 13. No. 5. Pp.465-475.

Milani, K. 1975. The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting review*, Volume : 50.

Mowday. R. R. Steers and L. Porter. 1979. The Measurement of Organizational Commitmen *Journal of Vocational Behaviour*. 14 PP: 224 – 235.

Murray, D. 1990. The Performance Effect of Participative Budgeting, An Integration of Intervening on Moderating Variabels. *Behavioral Research in Accounting*, Volume: 2, hal. 104-123.

Mustikawati, reni. 1999. Pengaruh Locus of Control dan Budaya Paternalistik Terhadap Keefektifan Penganggaran Partisipatif dalam peningkatan Kinerja Manajerial. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Vol: 1 No. 2 Hal. 93 – 115.

Ndiwalana, John Kizito. 2009. Budgeting Participation, Goal Commitment and Employee Performance. Accounting and Finance Of Makerere University. *Disertation*.

Paterson William D.O dan Harahap Gandhi. 2010. Indonesia Infrastructure Initiative.

Peligrini Ekin K, Terri A. Scandura. 2006. Leader Member Exchange (LMX) Paternalism and Delegation In The Turkish Business culture And Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*. PP 264 – 275.

Poerwati, Tjahyaning.2002. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Budaya Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating. *Tesis S2 Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro*. Semarang.

Ratnawati Kurnia. 2002. Pengaruh Budgetary Goal Characteristic Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. Hal. 647 – 667.

Ritonga Panangaran. 2008. Pengaruh Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi terhadap Hubungan antara partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial pada PDAM Tirtanadi Propinsi Sumatera Utara. *Tesis*. Universitas Sumatera Utara.

Riyanto, 1999. The Effect of Attitude, Strategy and Decentralization on the Effectiveness of Budget Participation, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Volume: II, No. 2: 136-153.

Stedry, AC, 1960, Budget Control and Cost Behavior. Englewood Cliff, Inc. N.J.Prentice Hall

Sugiyono. (2011). *Statistika Untuk penelitian*, Bandung: Alfabeta.

Supomo, Bambang dan Nur Indriantoro. 1998. Pengaruh Struktur dan Budaya Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran partisipatif dalam Peningkatan Kinerja manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia, *Kelola* 18. Hal. 61-68.

Supriyatno. 2010. Pengaruh Partisipasi Pejabat Struktural dalam Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Profesionalisme dan Struktur Organisasi pada Kinerja Manajerial Pemerintah Kota Denpasar. *Tesis*. Program Pasca Sarjana Universitas Udayana. Denpasar.

Susmitha, I Putu Yoga. 2012. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Manajerial Dengan Locus Of Control dan komitmen Organisasional Sebagai Variabel Pemoderasi. *Tesis*. Program Pasca Sarjana Universitas Udayana. Denpasar.