

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI EMPIRIS PADA SMA DI KOTA SEMARANG)

Ratih Kusumastuti¹⁾, Arini Novandalina²⁾

¹⁾Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi
ratihkusumastuti@unja.ac.id
²⁾ STIE Dharma Putra Semarang
Arini.novandalina@gmail.com

Abstrak: Penelitian untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan 125 responden pada SMA di Semarang. Hipotesis diuji dengan regresi pada SPSS. Hasil menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan pada budaya organisasi. Partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif tidak signifikan pada kinerja organisasi. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan pada kinerja organisasi. Budaya organisasi sebagai variabel mediasi memiliki pengaruh pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan kinerja organisasi.

Kata kunci: partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, budaya organisasi, kinerja organisasi.

Banyak penelitian bidang akuntansi manajemen yang meneliti masalah partisipasi penyusunan anggaran/partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut berbeda antara peneliti yang satu dengan yang lain. Hasil penelitian partisipasi penyusunan anggaran terhadap budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif (Wati, 2012; Syarifuddin, 2012; Nugroho, 2012; Sardjito dan Muthaher, 2007; Julia, 2012; Rahmadhani, 2011).

Hasil penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja organisasi belum konsisten. Messa Mongeri (2012), Al Azhar (2009) mengungkapkan tidak signifikan, sedangkan Wati (2012), Pratiwi (2012) mengungkapkan signifikan. Hasil penelitian komitmen

organisasi terhadap budaya organisasi menunjukkan pengaruh yang signifikan (Kartikasari dan Witjaksono, 2013; Taurisa dan Ratnawati, 2012; Indriyani, 2010; Nurjanah, 2008; Situmorang, 2008).

Hasil Penelitian komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi belum konsisten. Sinuraya (2003), Sumarno (2005), Partiw (2012), Puspitarini (2004), Christin Tri, dkk (2012), Adamy (2010), Muhammad Kurniawan (2013) mengungkapkan signifikan, sedangkan Messa Mongeri (2012), Al Azhar dkk (2009) mengungkapkan tidak signifikan. Hasil penelitian mengenai Budaya Organisasi terhadap Kinerja organisasi belum konsisten. Sulaiman (2010), Porwani (2010), Nurmawan (2010), Sari (2011), Sulistyaningsih dkk (2012), Dahniar (2012) mengungkapkan

signifikan, sedangkan Arifin (2010) mengungkapkan tidak signifikan.

Hasil penelitian sebelumnya yang saling bertentangan tersebut menarik untuk diteliti kembali, diantaranya untuk mengetahui apakah partisipasi anggaran dan komitmen organisasi akan dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui budaya organisasi yang mendukungnya. Maka masalah utama dalam penelitian ini apakah budaya organisasi memediasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap budaya organisasi, menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap budaya organisasi, menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja organisasi, menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi, dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Pendekatan Kontinjensi

Pendekatan kontinjensi dalam akuntansi manajemen didasarkan pada premis bahwa sistem akuntansi yang berlaku sama tidak secara universal digunakan semua organisasi dalam semua keadaan. Pada sistem akuntansi, penerapan sebuah fitur tertentu akan tergantung pada keadaan tertentu dari organisasi. Teori kontingensi harus mengidentifikasi aspek spesifik sistem akuntansi yang berhubungan dengan keadaan tertentu dan menunjukkan kecocokan yang tepat. Meskipun kerangka kontingensi adalah

hal yang baru, namun akuntansi manajemen telah lama mengakui adanya hubungan faktor organisasi dengan faktor perilaku, seperti pernyataan Horngren's (1972) bahwa dalam akuntansi manajemen, desain sistem dan desain struktur organisasi tidak dapat dipisahkan dan saling tergantung. Dermer (1977) secara eksplisit mengadopsi kerangka kontinjensi dengan menekankan bahwa pendesainan sistem perencanaan dan pengendalian adalah hal spesifik yang situasional. Ada dua cara untuk membangun teori kontinjensi. Pertama, penelitian yang tidak secara eksplisit menggunakan kerangka kontinjensi, tapi di mana hasil kontinjensinya muncul baik dalam studi itu sendiri maupun melalui penafsiran hasilnya. Kedua, studi yang secara eksplisit menggunakan pendekatan kontinjensi dan berusaha menilai dampak kontinjensi berbagai faktor, baik secara teoritis atau empiris. Justifikasi untuk mengadopsi teori kontinjensi dalam akuntansi manajemen adalah bahwa teori tersebut muncul sebagai alat yang diperlukan untuk menafsirkan hasil penelitian empiris.

Hasil penelitian yang saling bertentangan yang tidak memuaskan dapat diatasi dengan kerangka kerja universal. Hal ini menjadi stimulus timbulnya formulasi kontinjensi. Konsep – konsep seperti teknologi, struktur organisasi dan lingkungan telah menimbulkan pertanyaan untuk menjelaskan mengapa sistem akuntansi ditemukan berbeda dari satu situasi ke situasi yang lain. Penelitian yang dibahas di sini dimaksudkan untuk menggambarkan sedikit demi sedikit cara di mana diperlukan teori kontinjensi. Piper (1978) menunjukkan

bahwa faktor kompleksitas tugas adalah hal yang relevan untuk mendefinisikan struktur kontrol finansial yang tepat. Daft & MacIntosh (1978) mengidentifikasi varietas tugas dan pengetahuan tugas sebagai faktor yang akan mempengaruhi pendesainan sistem informasi manajemen. Ada bukti yang menyarankan bahwa struktur organisasi akan mempengaruhi cara informasi penganggaran.

Hopwood (1972) membedakan antara *budget constrain* dengan *profit consencious*. Dengan *budget constrain*, perusahaan sangat menekankan sekali pemenuhan anggaran, sehingga bawahan dievaluasi berdasarkan anggaran. Sedangkan dengan *profit consencious* perusahaan mempertimbangkan pencapaian tujuan jangka panjang. Dari hasil penelitiannya Hopwood menunjukkan bahwa tipe penganggaran dengan *budget constrain* berkaitan dengan tingginya *job related tension*, hubungan yang jelek antara atasan dan bawahan karena adanya asimetri informasi serta timbulnya perilaku disfungsional seperti manipulasi data akuntansi. Sehingga Hopwood menyimpulkan bahwa tipe anggaran fleksibel mengarah ke kinerja organisasi yang lebih efektif. Namun, penelitian Otley (1978) menghasilkan tidak ada hubungan diantara variable-variabel tersebut, serta penganggaran yang ketat menunjukkan kinerja yang lebih baik dibanding yang fleksibel. Dua hasil penelitian tersebut mengindikasikan adanya perbedaan situasional yang menyarankan adanya faktor kontinjen.

Perilaku manajer sehubungan dengan keterlibatan mereka dalam proses penyusunan anggaran adalah suatu hal yang kontinjen, dan

tergantung dari berbagai aspek struktur organisasi seperti sentralisasi dan otonomi (Bruns & Waterhouse, 1975). Perusahaan yang mempunyai struktur organisasi secara desentralisasi serta beroperasi dalam lingkungan organisasi yang stabil cocok menggunakan *budgetary control*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kontinjensi dalam partisipasi penyusunan anggaran.

Partisipasi Penyusunan Anggaran

Kennis (1979) memberikan pengertian partisipasi sebagai tingkat keterlibatan manajer dalam penyiapan anggaran dan besarnya pengaruh manajer terhadap budget goals unit organisasi yang menjadi tanggungjawabnya. Definisi yang lebih rinci mengenai partisipasi diberikan Brownell (1982) yaitu suatu proses di mana individu-individu didalamnya terlibat dan mempunyai pengaruh atas penyusunan target anggaran, yang kinerjanya akan dievaluasi, dan mungkin dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka

Menurut Sumarno (2000) partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran. Sementara, Bonardi dan Rangga (2006:5) menyatakan bahwa partisipasi anggaran sebagai proses di mana bawahan/pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran. Kesempatan yang diberikan diyakini meningkatkan pengendalian dan rasa keterlibatan dikalangan bawahan/pelaksana anggaran.

Menurut Brownell dan McInnes, (1982), tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan

dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan anggaran partisipatif dan non partisipatif. Partisipasi ini memungkinkan karyawan (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran yang menurut mereka dapat dicapai.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa partisipasi adalah proses pengambilan keputusan bersama yang mencerminkan kepentingan pihak-pihak yang terlibat dan disertai komitmen terhadap keputusan yang dihasilkan. Jika dikaitkan dengan penyusunan anggaran, partisipasi adalah keterlibatan manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah dalam pengambilan keputusan untuk menentukan sasaran-sasaran operasional dan penetapan kinerja dan tujuan yang akan dicapai. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran diklaim oleh sebagian besar orang sebagai obat mujarab untuk memenuhi kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri dari para anggota organisasi.

Menurut Rohman (2004), partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak di mana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya, dengan demikian para manajer tingkat bawah memiliki suara dalam proses manajemen. Ketika perencanaan diterapkan, partisipasi mengacu pada keterlibatan manajer tingkat menengah dan bawah dalam pengambilan keputusan yang mengarah pada penentuan tujuan operasional dan penetapan sasaran kinerja.

Komitmen Organisasi

Steers dalam (Kuntjoro, 2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab, dengan demikian, ukuran komitmen seorang pimpinan yang dalam hal ini adalah kepala sekolah adalah terkait dengan pendelegasian wewenang (empowerment).

Dalam konsep ini pimpinan dihadapkan pada komitmen untuk mempercayakan tugas dan tanggung jawab ke bawahan. Sebaliknya, bawahan perlu memiliki komitmen untuk meningkatkan kompetensi diri.

Zurnali (2010) menyatakan bahwa perhatian umum dan tujuan kunci dari unit organisasi SDM adalah untuk mencari pengukuran yang dapat mengestimasi secara akurat komitmen para pekerjanya dan mengembangkan program-program dan kegiatan-kegiatan yang meningkatkan komitmen pada organisasi. Lebih lanjut dikemukakan bahwa kajian penelitian yang luas dalam ilmu psikologi dan manajemen adalah tentang konsep dan peranan komitmen organisasi (organizational commitment). Konstruksi ini dikaitkan pada pentingnya kinerja yang dihasilkan dan perputarannya (Hom and Griffeth, 1995). Ketika konstruksi komitmen organisasional banyak diperhatikan dalam literatur psikologi dan manajemen, maka hal ini juga menjadi penting dalam bidang yang menyangkut teknologi dan pengembangannya, sehingga pihak manajemen di bidang ini mulai memfokuskan perhatiannya pada konstruksi komitmen organisasi ini.

Dari beberapa definisi yang diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi ditandai dengan adanya :

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi

3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Budaya Organisasi

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara orang dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan kebijakan yang diambil. Hal ini terkait dengan bagaimana budaya itu mempengaruhi organisasi dan bagaimana suatu budaya itu dapat dikelola oleh organisasi. Berikut ini dikemukakan beberapa pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli :

1. Menurut Wood, *et al.* (2001:391), budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.
2. Menurut Tosi, *et al.* seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:263), budaya

organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.

3. Menurut Robbins (2003:525), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.
4. Menurut Schein (1992:12), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.
5. Menurut Cushway dan Lodge (GE : 2000), budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.
6. Schein (1992) memandang budaya organisasi sebagai suatu pola asumsi-asumsi mendasar yang dipahami bersama dalam sebuah organisasi terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi. Pola-pola tersebut menjadi sesuatu yang pasti dan disosialisasikan

kepada anggota-anggota baru dalam organisasi

Kinerja Organisasi

Menurut Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia dalam Pasolong (2007 : 175) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Menurut Pasolong, 2007: 176 berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau kelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Budaya Organisasi.

Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi (Syarifuddin, 2012; Wati, 2012; Pratiwi, 2012). Hal tersebut berarti jika partisipasi penyusunan anggaran meningkat, maka budaya organisasi meningkat. Atas dasar uraian tersebut, maka hipotesa 1 disusun sebagai berikut:

H1: partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap budaya organisasi

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Budaya Organisasi.

Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi yang berarti semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi budaya organisasi

(Kartikasari dan Witjaksono, 2013; Widyastuti, 2012; Taurisa dan Ratnawati, 2012; Indriyani, 2012; Nurjanah, 2008; Situmorang, 2008). Atas dasar uraian tersebut, maka hipotesa 2 disusun sebagai berikut:

H2: Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Budaya Organisasi

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif signifikan dari partisipasi penyusunan anggaran terhadap Kinerja Organisasi (Mongeri, 2012; Syarifuddin, 2012; Sri, 2012; Agusti dan Dianita, 2009; Puspitarini, 2004). Hal ini berarti jika partisipasi penyusunan anggaran meningkat, maka kinerja organisasi meningkat. Atas dasar uraian tersebut, maka hipotesa 3 disusun sebagai berikut:

H3: partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi .

Hasil Penelitian komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi belum konsisten. Sinuraya (2003), Sumarno (2005), Partiwi (2012), Puspitarini (2004), Setyorini Tri, dkk (2012), Adamy (2010), Kurniawan (2013) mengungkapkan signifikan. Namun Mongeri (2012), Al Azhar dkk (2009) mengungkapkan tidak signifikan. Atas dasar uraian tersebut, maka hipotesa 4 disusun sebagai berikut:

H4: Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi

METODE PENELITIAN

Pemilihan Sampel dan Pengumpulan data

Dalam penelitian ini mengacu pada sumber data primer di mana peneliti dapat memperoleh data secara langsung dari sumbernya (dalam hal ini adalah dari SMA di Kota Semarang). Di samping data primer, data sekunder juga digunakan dalam penelitian ini, yaitu dalam rangka memperoleh jumlah SMA di kota Semarang dan kasus anggaran.

Populasi Dalam penelitian ini adalah Sekolah SMA di Kota Semarang terdapat 75 SMA di Kota Semarang (Sumber :Situs Resmi Dinas Pendidikan Sampel penelitian menurut Rasyad (2002:13) adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Dalam penelitian ini sampel diambil dengan menggunakan Quota Sampling. Quota Sampling adalah jumlah tertinggi untuk setiap kategori dalam populasi sasaran (Ferdinand, 2006:231). Alasan peneliti menggunakan Quota Sampling karena peneliti belum mengetahui jumlah anggota populasi dari objek penelitian. Jadi dengan menggunakan quota sampling peneliti sengaja memberikan jatah atau quota sebanyak 5 sampel untuk setiap Sekolah Menengah Atas. Pemberian jatah ini dimaksudkan agar setiap golongan sampel terwakili sampelnya. Di Semarang terdapat 25 SMA Swasta maupun Negeri. (Sumber : Situs resmi Dinas Pendidikan Kota Semarang). Atas dasar kriteria tersebut jumlah sampelnya sebesar 125 responden.

Definisi Operasional dan Pengukuran variabel

1) Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Brownell (1982) partisipasi anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Partisipasi banyak menguntungkan bagi suatu organisasi. Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah proses penyusunan anggaran yang melibatkan pelaksanaan anggaran yang dinyatakan dengan sikap percaya terhadap bawahan dan komunikasi terbuka, sehingga tercipta kesesuaian antara tujuan individu dan tujuan perusahaan. Variabel ini diukur dengan indikator (Davis, 1998) :

- a) Keterlibatan dalam penyusunan anggaran
- b) Alasan merevisi anggaran
- c) Pernyataan pendapat / usulan anggaran
- d) Pengaruh terhadap anggaran akhir / final
- e) Kontribusi terhadap anggaran
- f) Dimintai pendapat / usulan ketika anggaran sedang disusun

Dari variabel ini kemudian dibuat pertanyaan dan pengukurannya menggunakan skala likert lima point (Davis, 1998)

2) Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2003) Komitmen Organisasi adalah suatu tingkat keyakinan sejauhmana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu yang tujuannya berniat memelihara

keanggotaan dalam organisasi itu. Jadi keterlibatan kerja yang tinggi berarti pemihakan seseorang pada pekerjaannya, dan komitmen organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang memperkerjakannya. Variabel ini diukur dengan indikator (Allen & Meyer, 1997):

- a) Memiliki tempat di dalam organisasi
- b) Keterikatan di dalam organisasi
- c) Merupakan Bagian dari organisasi
- d) Loyalitas terhadap Perusahaan

3) Budaya Organisasi

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan (Porwani, 2010). Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara orang dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan kebijakan yang diambil. Hal ini terkait dengan bagaimana budaya itu mempengaruhi organisasi dan bagaimana suatu budaya itu dapat dikelola

oleh organisasi (Soedjono, 2005). Instrumen pengukuran dengan menggunakan lima item pernyataan dengan jumlah skor antara satu sampai lima (menyatakan sangat setuju sampai dengan sangat tidak setuju) dengan menggunakan skala Likert (Terjemahan dari Organizational Culture Assesment, Reigle: 2003)

4) Kinerja Organisasi

Dalam sebuah organisasi, lingkungan kerja dan budaya yang menyenangkan mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja yang paling produktif. Kinerja menurut Rivai dan Basri (2004) dalam Riani (2011:97) adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah instrumen yang dikembangkan oleh Van de Ven dan Ferry (1980) dan digunakan oleh Dunk dan Lyson (1997); Williams (1990); Verbeeten (2008) dan Indudewi (2009). Instrumen telah disesuaikan oleh Indudewi (2009) dengan kondisi di Indonesia. Instrumen kinerja terdiri dari 7 pernyataan yang berkaitan dengan pencapaian target kinerja kegiatan dari suatu program, ketepatan dan kesesuaian hasil, tingkat pencapaian program, dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat, kesesuaian realisasi anggaran dengan anggaran, pencapaian efisiensi

operasional dan moral perilaku pegawai. Pernyataan responden diukur dengan menggunakan skala Likert 1-5 (1 = sangat jelek sampai dengan 5 = sangat baik).

Teknik Analisa Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Uji Validitas dan Realibilitas

a. Uji Validitas

Uji Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur itu dapat mengukur variable yang akan diukur atau sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melaksanakan fungsinya. Valid tidaknya alat ukur tersebut mencapai tujuan pengukuran yang dikehendaki dengan tepat. Sugiyono (2005:102), mengemukakan kriteria pengukuran validitas data adalah jika r hitung positif dan r hitung $>$ table maka butir pertanyaan adalah valid. Jika r hitung negative dan r hitung lebih kecil dari r tabel, maka butir atau item pertanyaan tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukur relative konsisten apabila pengukuran dilakukan dua kali atau lebih. Pengujian reliabilitas konsistensi internal indikator dari variabel dilakukan dengan menggunakan koefisien *cronbach's alpha*. Secara umum besarnya skor *cronbach's alpha*

yang direkomendasikan di atas 0,7 (Ghozali, 2011)

2. Uji Hipotesis

Uji hipotesis yang digunakan adalah uji signifikansi individual (t test) untuk menguji signifikansi variabel bebas yang terdapat dalam persamaan regresi secara individu berpengaruh terhadap nilai variabel terikat (Ghozali, 2011). Kriteria yang digunakan adalah:

- a. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ H_0 ditolak
- b. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 ditolak
- c. Jika angka signifikan $< = 0,05$ maka H_0 ditolak H_a diterima
- d. Jika angka signifikan $> 0,05$ maka H_0 diterima H_a ditolak.

3. Uji Efek Mediasi (Uji Sobel)

Di dalam penelitian ini terdapat variabel intervening atau variabel mediasi, yaitu komitmen organisasional. Suatu variabel disebut sebagai variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen (Baron dan Kenny, 1986, dalam Ghozali, 2011). Uji sobel dalam penelitian ini digunakan untuk melakukan pengujian hubungan antara budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap OCB melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Uji sobel untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur X – M (a) dengan jalur M – Y (b) atau ab . Jadi koefisien $ab = (c-c')$

dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. Standard error koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b , besarnya standard error pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) S_{ab} dihitung dengan rumus dibawah ini :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{s_{ab}}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2011).

4. Analisis Persamaan Model Regresi Mediasi

Variabel adalah variabel independen yang berfungsi menguatkan atau melemahkan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011)

Persamaan Regresi Mediasi :

- a. $BO = \beta_1 PPA + \beta_2 KO + e$
- b. $KiO = \beta_3 PPA + \beta_4 KO + \beta_5 BO + e$

Dimana :

PPA = Partisipasi Penyusunan Anggaran

KO = Komitmen Organisasi

BO = Budaya Organisasi

KiO = Kinerja Organisasi

$\beta_1 - \beta_5$: Koefisiensi Regresi

e : Error / residu

Adapun hubungan mediasi dihitung dengan cara membandingkan hasil :

- a. Koefisien langsung PPA→KiO dengan koefisien tidak langsung PPA→BO→KiO
- b. Koefisien langsung KO→KiO dengan koefisien tidak langsung KO→BO→KiO

Kesimpulan tentang variabel mediasi :

- a. Jika pengaruh langsung PPA ke KiO signifikan, dan pengaruh tidak langsung PPA ke BO ke KiO signifikan tetapi koefisien turun, maka variabel mediasi dikatakan sebagai variabel mediasi *partial*/ sebagian.
- b. Jika pengaruh langsung PPA ke KiO tidak signifikan, dan pengaruh tidak langsung

PPA ke BO ke KiO signifikan, maka variabel mediasi dikatakan sebagai variabel mediasi *fullmediation* / mediasi penuh.

- c. Jika pengaruh tidak langsung PPA ke BO atau BO ke KiO tidak signifikan, tidak ada mediasi.

PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Realibilitas

Uji Validitas

- a. Pengujian Validitas Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran
Hasil uji validitas untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran dapat disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 1 Hasil Pengujian Validitas Kuesioner Partisipasi Penyusunan Anggaran

Variabel	Indikator	R hitung (Corrected Item Total Correlation)	>/<	R tabel ($\alpha=0,05$) 56 resp	Hasil
Partisipasi Penyusunan Anggaran (PPA)	PPA1	0,897	>	0.263	Valid
	PPA2	0.567	>	0.263	Valid
	PPA3	0.676	>	0.263	Valid
	PPA4	0,906	>	0.263	Valid
	PPA5	0,812	>	0.263	Valid
	PPA6	0,654	>	0.263	Valid

Sumber: data primer yang diolah 2014

Tabel 1 menunjukkan bahwa kuesioner dari variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran adalah valid, karena *Corrected Item Total Correlation* atau r hitung > r tabel 0,263 (N = 56, $\alpha = 0,05$).

- b. Pengujian Validitas Variabel Komitmen Organisasi
Hasil uji validitas untuk variabel Komitmen Organisasi dapat disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 2 Hasil Pengujian Validitas Kuesioner Komitmen Organisasi

Variabel	Indikator	R hitung (Corrected Item Total Correlation)	>/<	R tabel ($\alpha=0,05$) 56 resp	Hasil
Komitmen Organisasi (KO)	KO1	0,627	>	0.263	Valid
	KO2	0,581	>	0.263	Valid
	KO3	0,660	>	0.263	Valid
	KO4	0,617	>	0.263	Valid
	KO6	0,634	>	0.263	Valid
	KO8	0,663	>	0.263	Valid
	KO9	0,799	>	0.263	Valid
	KO10	0,674	>	0.263	Valid

Sumber: data primer yang diolah 2014

Tabel di atas menunjukkan bahwa kuesioner dari variabel Komitmen Organisasi adalah valid, karena *Corrected Item Total Correlation* atau r hitung $>$ r tabel 0,263 ($N = 56$, $\alpha = 0,05$). Namun terdapat butir pertanyaan 5, 7 yang tidak valid sehingga dikeluarkan dari

analisis validitas, karena r hitung kurang dari r tabel.

c. Pengujian Validitas Budaya Organisasi

Hasil uji validitas untuk variabel Budaya

Organisasi dapat disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 3 Hasil Pengujian Validitas Kuesioner Budaya Organisasi

Variabel	Indikator	R hitung (Corrected Item Total Correlation)	>/<	R tabel ($\alpha=0,05$) 56 resp	Hasil
Budaya Organisasi (BO)	BO1	0,579	>	0.263	Valid
	BO2	0,592	>	0.263	Valid
	BO3	0,613	>	0.263	Valid
	BO4	0,454	>	0.263	Valid
	BO5	0,663	>	0.263	Valid

Sumber data primer yang diolah 2014

Tabel di atas menunjukkan bahwa kuesioner dari variabel Budaya Organisasi adalah valid, karena *Corrected Item Total Correlation* atau r hitung $>$ r tabel 0,263 ($N = 56$, $\alpha = 0,05$).

d. Pengujian Validitas Kinerja Organisasi

Hasil uji validitas untuk variabel Kinerja Organisasi dapat disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4 Hasil Pengujian Validitas Kuesioner Kinerja Organisasi

Variabel	Indikator	R hitung (Corrected Item Total Correlation)	>/<	R tabel ($\alpha=0,05$) 56 resp	Hasil
Kinerja Organisasi (KiO)	KiO2	0,748	>	0.263	Valid
	KiO3	0,612	>	0.263	Valid
	KiO4	0,574	>	0.263	Valid
	KiO5	0,568	>	0.263	Valid
	KiO6	0,539	>	0.263	Valid

Sumber: data primer yang diolah 2014

Tabel di atas menunjukkan bahwa kuesioner dari variabel Kinerja Organisasi adalah valid, karena *Corrected Item Total Correlation* atau r hitung > r tabel 0,263 (N = 56, α = 0,05). Namun terdapat butir pertanyaan 1, 7 yang tidak valid sehingga dikeluarkan dari analisis validitas, karena r hitung kurang dari r tabel.

Uji Realibilitas

Uji Realibilitas digunakan untuk mengukur keandalan jawaban dari suatu pertanyaan atau dengan kata lain untuk mengetahui derajat stabilitas alat ukur. Berdasarkan hasil analisa data menggunakan SPSS dapat disusun tabel dibawah ini :

Tabel 5 Hasil Pengujian Reliabilitas Kuesioner

Variabel	r hitung (Cronbach Alpha)	>/<	r standar	Hasil
Partisipasi Penyusunan Anggaran (PPA)	0,797	>	0,70	Realiabel
Komitmen Organisasi (KO)	0,730	>	0,70	Realiabel
Budaya Organisasi (BO)	0,763	>	0,70	Realiabel
Kinerja Organisasi (KiO)	0,720	>	0,70	Realiabel

Sumber data primer yang diolah 2014

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* atau r hitung untuk empat variabel yaitu Partisipasi Penyusunan Anggaran (PPA), Komitmen Organisasi (KO), Budaya Organisasi (BO), Kinerja Organisasi (KiO) semua lebih besar dari 0,7 (r standar)

maka dapat disimpulkan bahwa pengujian kuesioner reliabel.

Hasil Uji Hipotesis

Persamaan Regresi

Uji hipotesis dari persamaan regresi dapat dijelaskan dengan tabel berikut ini :

Tabel 6 Hasil Pengujian Regresi 1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	10,291	2,028		5,074	,000		
T.PPA	,213	,053	,485	4,050	,000	,859	1,164
T.KO	,183	,039	,563	4,698	,000	,859	1,164

a. Dependent Variable: T.BO

Sumber: data primer yang diolah 2014

Berdasarkan tabel 6 maka persamaan regresi dapat disusun sebagai berikut:

$$BO=0,485TPPA + 0,563TKO$$

Atas dasar persamaan tersebut dapat diinterpretasikan:

- 1) Bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran (PPA) berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi (BO)

- 2) Bahwa Komitmen Organisasi (KO) Organisasi (BO) berpengaruh positif terhadap Budaya

Tabel 7 Hasil Pengujian Regresi 2
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	8,884	3,252		2,732	,009		
T.PPA	,083	,079	,142	1,049	,299	,656	1,524
T.KO	,057	,061	,131	,934	,354	,607	1,648
T.BO	,683	,181	,512	3,782	,000	,653	1,531

a. Dependent Variable: T.KiO

Sumber: data primer yang diolah 2014

Berdasarkan tabel 7 maka persamaan regresi dapat disusun sebagai berikut :

$$KiO = 0,142 TPPA + 0,131 TKO + 0,512 TBO$$

Atas dasar persamaan tersebut dapat diinterpretasikan:

- 1) Bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran (PPA) berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi (KiO)
- 2) Bahwa Komitmen Organisasi (KO) berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi (KiO)
- 3) Bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi (KiO)

Uji Hipotesis

Hasil uji signifikansi untuk menjawab hipotesis ditunjukkan pada kolom "t" dan "sig" dengan interpretasi sebagai berikut :

- 1) t hitung untuk Partisipasi Penyusunan Anggaran (PPA) sebesar 4,050 lebih besar dari t tabel 1,99 dan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, dengan demikian signifikan. Atas dasar tersebut maka hipotesa 1 yang menyatakan Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap Budaya Organisasi diterima

- 2) t hitung untuk Komitmen Organisasi (KO) sebesar 4,698 lebih besar dari t tabel 1,99 dan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, dengan demikian signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesa 2 yang menyatakan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Budaya Organisasi diterima
- 3) t hitung untuk Partisipasi Penyusunan Anggaran (PPA) sebesar 1,049 lebih kecil dari t tabel 1,99 dan tingkat signifikansi 0,299 lebih besar dari 0,05, dengan demikian tidak signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesa 3 yang menyatakan Partisipasi Penyusunan Anggaran (PPA) berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi ditolak.

- 4) t hitung untuk Komitmen Organisasi (KO) sebesar 0,934 lebih kecil dari t tabel 1,99 dan tingkat signifikansi 0,354 lebih besar dari 0,05 dengan demikian tidak signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesa 4 yang menyatakan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi ditolak.

5) t hitung untuk Budaya Organisasi (BO) sebesar 3,782 lebih besar dari t tabel 1,99 dan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 dengan demikian signifikan. Atas dasar hipotesa 5 yang menyatakan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi.

Uji Sobel

Hasil uji signifikansi untuk menjawab Sobel ditunjukkan pada kolom Standar Error dan Coefisien Beta dengan interpretasi sebagai berikut:

$$BO = PPA + KO + e1$$

$$BO = 0,485 PPA + 0,563 KO$$

$$R^2 = 0,347$$

$$e1 = \sqrt{(1 - 0,0347)} = 0,808$$

Dari hasil Uji Sobelnya diperoleh persamaan sebagai berikut :

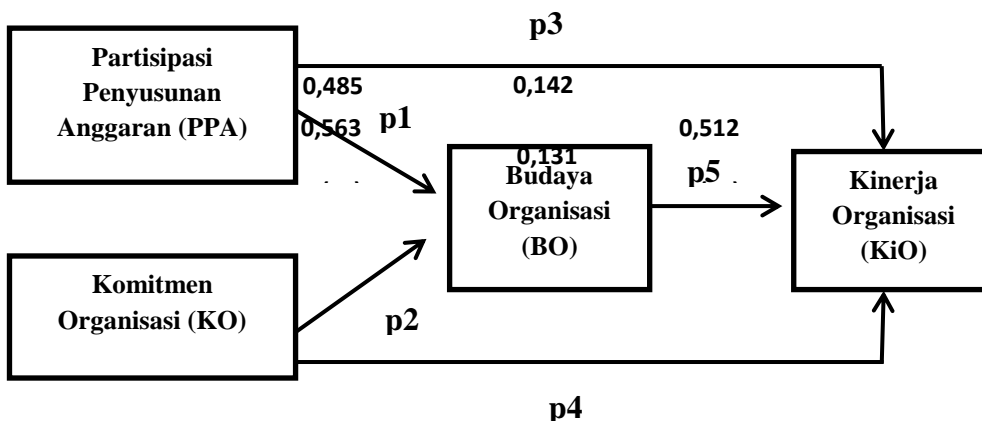
$$KiO = PPA + KO + BO + e2$$

$$KiO = 0,142 PPA + 0,131 KO + 0,512 BO$$

$$R^2 = 0,377$$

$$e1 = \sqrt{(1 - 0,377)} = 0,789$$

Gambar 1 Uji Mediasi dikonfirmasi dengan Uji Sobel



Keterangan : p = path s = signifikan ns = tidak signifika
 Sumber data primer diolah 2014

Kesimpulan tentang tabel 10 variabel mediasi sebagai berikut :

1. Jika pengaruh langsung PPA ke KiO tidak signifikan, dan pengaruh tidak langsung PPA ke BO ke KiO signifikan tetapi koefisien turun, maka variabel BO dikatakan sebagai variabel mediasi *full mediation* / mediasi penuh
2. Jika pengaruh langsung KO ke KIO tidak signifikan, dan pengaruh tidak langsung PPA ke BO ke Kio signifikan, maka variabel mediasi dikatakan sebagai

variabel mediasi *fullmediation* / mediasi penuh.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

- a. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap budaya organisasi yang ditunjukkan dengan besarnya t hitung untuk Partisipasi Penyusunan Anggaran sebesar 4,050 lebih besar dari t tabel 1,99 dan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 dengan demikian signifikan. Sehingga dapat disimpulkan

- bahwa hipotesa 1 yang menyatakan Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap Budaya Organisasi diterima
- b. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Komitmen Organisasi terhadap Budaya Organisasi yang ditunjukkan dengan hasil t hitung untuk Komitmen Organisasi sebesar 4,698 lebih besar dari t tabel 1,99 dan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 dengan demikian signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesa 2 yang menyatakan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Budaya Organisasi diterima
 - c. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Organisasi yang ditunjukkan dengan hasil t hitung untuk Partisipasi Penyusunan Anggaran 1,049 lebih kecil dari t tabel 1,99 dan tingkat signifikansi 0,299 lebih besar dari 0,05 dengan demikian tidak signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesa 3 yang menyatakan Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi ditolak.
 - d. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Organisasi yang ditunjukkan dengan hasil t hitung untuk Komitmen Organisasi 0,934 lebih kecil dari t tabel 1,99 dan tingkat signifikansi 0,354 lebih besar dari 0,05 dengan demikian tidak signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesa 4 yang menyatakan Komitmen Organisasi

berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi ditolak.

- e. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi yang ditunjukkan dengan hasil t hitung untuk Budaya Organisasi 3,782 lebih besar dari t tabel 1,99 dan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 dengan demikian signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesa 5 yang menyatakan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi diterima
- f. Budaya Organisasi terbukti merupakan variabel mediasi dari hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Organisasi.

Keterbatasan Penelitian dan Saran

Keterbatasan penelitian terletak pada hasil indikator variabel yang dikeluarkan dari proses pengolahan karena tidak valid. Di samping itu terdapat dua variabel yang tidak signifikan yaitu partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja organisasi ditolak dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi ditolak, dua variabel dimungkinkan disebabkan jumlah amatan yang relatif tidak banyak, yaitu 56. Hasil tersebut akan berbeda jika jumlah amatan lebih dari 100. Atas dasar keterbatasan penelitian, maka disarankan untuk penelitian berikutnya agar jumlah amatan diperbesar diatas 100.

Implikasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini minimal dapat memotivasi penelitian selanjutnya terutama yang berkaitan dengan kinerja organisasi di sekolah dan dapat merekomendasi bagi dunia praktek organisasi pada umumnya yang

berkaitan dengan penerapan partisipasi penyusunan anggaran. Faktor budaya organisasi dan komitmen organisasi kemungkinan menjadi faktor kondisional yang harus dipertimbangkan dalam rangka peningkatan efektivitas organisasi melalui partisipasi penyusunan anggaran. Faktor tersebut penting dalam kondisi era globalisasi yang penuh dengan ketidakpastian lingkungan. Bagaimanapun tingkat kesesuaian faktor

budaya dan komitmen organisasi terhadap efektifitas partisipasi penyusunan anggaran, masih perlu diuji kembali untuk menguji konsistensi hasil penelitian ini dengan penelitian-penelitian berikutnya, dengan mempertimbangkan pengaruh variabel kontijensi lainnya, seperti pelimpahan wewenang, gaya kepemimpinan, struktur organisasi, *locus of control* dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, Marbawi. 2010. Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol 8.No.4, Nopember 2010.
- Agusti, Restu dan Endang Dianita. 2009. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah Daerah : Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ekonomi*. Volume 17 No 3 Desember 2009.
- Al Azhar, dkk. 2009. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ekonomi*, Vol.17, No.3, Desember 2009
- Ana Sri Ekaningsih. 2012. Hubungan Struktur Desentralisasi dan Partisipasi Anggaran dengan Komitmen Organisasi: Peran Orientasi Nilai Manajer pada Inovasi sebagai Pemoderasi, *Jurnal Spread*, Vol.2.No.1, April, 2012
- Arifin, Noor. 2010. Analisis Budaya Organisasional terhadap Komitmen Kerja Dalam Peningkatan Kinerja Organisasi pada Koperasi BMT di Kecamatan Jepara. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, Vol.8.No.2, November.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta,
- Arikunto, Suharsimi. 2009. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Aneka Cipta.
- Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Bonardi dan Icut Rangga. 2006. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Job Relevant Information Terhadap Informasi Asimetris. Skripsi Universitas Negeri Porwokerto, Jawa Tengah
- Brownell, Peter. 1982. Participation in Budgeting Process When It Works and When It Doesn't. *Journal of Accounting Literature*
- Brownell, P dan Mc Innes. 1982. A Field Study Examination Of Budgetary Participation And Locus Of Control. *The Accounting Review*. Vol.57, No.4, Oktober 1982.
- Cushway, Lodge. 2000. *Perilaku & Desain Organisasi*, Jakarta : Elex Media Komputindo
- Dahniar. 2012. Pengaruh Faktor-Faktor Budaya Organisasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Spread*, April 2012, Vol.2, No.1
- Davis, Fred. 1998. Perceived Use Fulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, Vol.13, No.3 (Sep, 1998).
- Dunk, A.S dan A.F. Lysons. 1997. An Analysis of Departmental Effectiveness, Participative Budgetary Control Process and Environmental Dimensionality Within The Competing Values Framework : A Public Sector Study. *Financial, Accountability and Management*, Vo. 13, No. 1.
- Etty Indriyani dan Waluyo. 2010. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis Manajemen*, Vol.4 No.2.

- Ferdinand, Augusty. 2006. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen : Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian Untuk Thesis Magister & Desertasi, Doctor*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L, Ivancevich dan Donnely, JM. 2000. *Organization: Behavior Stucture, Processes*, Irwin: McGraw-hill.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: BP Undip.
- Ghozali, Imam dan I Made Pradana Adiputra. 2002, *Pengaruh Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial*. *Jurnal Bisnis Strategi* ,vol 10 Th VII.
- Ghozali, Imam dan Yusfaningrum, Kusnasriyanti. 2005. *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel Intervening*” (Penelitian terhadap Perusahaan Manufaktur di Indonesia), SNA VIII. Solo.
- Hansen dan Mowen. 2001. *Akuntansi Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat.
- Hom P.W and Griffeth.1995. *Employee Turnover*. USA: South Western Publishing.
- Indriyani, Etyy .2012. *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening*. *Jurnal SDM, STIE AUB Surakarta*.
- Indudewi. 2009. *Pengaruh Sasaran Jelas Dan Terukur, Insentif, Dsentralisasi, Dan Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada Skpd Dan Bumd Kota Semarang)*. Tesis, Program Studi Magister Sains Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang
- Ivancevich, J.M, Konopaske, R, dan Matteson M.T, 2006, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jilid 1 dan 2, Edisi Ketujuh, Erlangga, Jakarta
- Julia, Ratna. 2012. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintahan Kota Langsa : Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi Sebagai Variabel Moderasi*. Skripsi Negeri Medan
- J. Sumarno. 2000. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*.
- Kennis, I. 1979. *Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance*. *The Accounting Review*, Vol.LIV, No.4, October
- Keban. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep Teori dan Isu*, Yogyakarta : Gava Media.
- Kuntjoro, Sri. 2002. *Komitmen Organisasi*, Jakarta: www.e-psikologi.com.
- Kuntjoro, Z.S. 2002. *Komitmen Organisasi*. Jakarta: www.e-psikologi.com
- M. Ngalm Purwanto. 2008. *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Revika Aditama.
- Mathieu, J.E and Zajax, DM. 1990. *A Review and Meta Analisis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment*. *Pycological Bulletin*, Vol 108
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the worplace theory research and application*. California: Sage Publications.
- Mowday,R & Steers, R.M. 1979. *The Measurement of organizational Commitment*, *Journal of Vacational Behavior*, Vol.14.
- Kurniawan, Muhammad. 2013. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi*. Skripsi Universitas Negeri Padang. 2013
- Munandar. 2001. *Budgeting :Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, dan Pengawasan Kerja*, Yogyakarta: BPFE.
- McShane Von Glinow. 2010. *Organizational behavior (fourth edition)*. USA : McGRAW Hill – International.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta : BPFE.
- Muhammad, Kurniawan. 2013. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik*. Artikel Ilmiah. Universitas Negeri Padang

- Mongeri, Messa 2012. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. Skripsi. Universitas Negeri Padang
- Nurjanah. 2008. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Tesis. Universitas Diponegoro. Semarang
- Nurmawan, Rio. 2010. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Wisma Niagatama Perkasa Dengan Menggunakan Motivasi Karyawan Sebagai Variabel Intervening, Tesis. Surabaya
- Pasolong. 2007. *Teori Administrasi Publik*. ALFABETA.
- Porwani, Sri. 2010. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus: PT Tambang Batubara Bukit Asam (PERSERO) Tanjung Enim. *Ilmiah Volume II No.2*.
- Prastowo. 1999. Analisis Laporan Keuangan, Edisi Kedua Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Pratiwi, Putri. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja, ISSN 1693-928X, Vol.14.No.1, Maret 2012.
- Puspitarini, Lies. 2004. Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipasi Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi, Pelimpahan Wewenang, Sistem Kompensasi Sebagai Variabel Moderating. Skripsi. Universitas Katolik Soegijapranata Semarang
- Rahmadhani, Taufika. 2011. Pengaruh Total Quality Management, Budaya Organisasi dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja. Skripsi. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Rasyad, Rasdiyan. 2002. *Metoda Statistik Deskriptif Untuk Umum*. Grasindo.
- Randall D.M. 1990. The Consequencess of Organization Commitment : Methodological Investigation. *Journal of Organization Behavior*.
- Riani, Asri Laksmi. 2011. *Budaya Organisasi*, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Reigle. 2003. The Relationship Between Organizational Culture and Enterprise Risk Management, *Engineering Management Journal*, Vol.21, No.2, June.
- Rohman, Abdul. 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah : Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening. *Diponegoro Journal Of Accounting*, Vol 1, No.1.
- Rivai dan Basri. 2004. Manfaat Penilaian Kinerja, *Jurnal* <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2004/04/penilaian-kinerja-karyawan-definisi.html>
- Robbin,S.P. 2003. *Organizational Behavior Concept, Cotroversiet, Applications*. Prentice Hall.Inc,Englewoods Cliffs.
- Robbin,S.P. 2003. *Persone, The Management of Human Resources* Eaglewood Chiffs.Prentice Hall
- Robbins, Stephens P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, alih bahasa oleh Halida dan Dewi Sartika, Edisi Kelima: Erlangga
- Sardjito, Bambang 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, Unhas Makassar 26-28 Juli 2007*.
- Sari, Dyan Rhovita. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motifasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Skripsi. Universitas UNS.
- Sari, Triana Kartika dan Andre D Witjaksono. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol.1.No.3, Mei 2013.
- Setyorini, Christina Tri Christina Tri, dkk. 2012. Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Baitul Maal Wat Tamwil. *Media Riset Akuntansi*, Vol.2.No.1 Febuari.
- Sinuraya, Candra. 2009. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Akuntansi*, Universitas Kristen Maranatha Bandung, Vol 1, Nomor 1 Mei.
- Situmorang, Benyamin. 2008. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Kepala SMK di Medan. *Cakrawala Pendidikan*, No. 1.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono. 2007. *Statistika Untuk Penelitian Bandung* : Alfabeta
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta.

- Sulaiman, Moch. 2010. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan PT Masrur and Son di Sidoarjo. Skripsi Universitas Pembangunan Nasional Veteran, Sidoarjo – Jawa Timur
- Sulistyaningsih, Ambar Sari Dewi. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. *Sosiologi Reflektif*, Volume 6, Nomor 2, April 2012
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.7.No.1, Maret 2005.
- Sulastiningsih. 2000. Peran Anggaran Dalam Meningkatkan Prestasi Manajer. Telaah.
- Sumanto.1995. Metodologi Penelitian Sosial Pendidikan : Aplikasi Metode Kuantitatif dan Statistika Dalam Penelitian .Yogyakarta : Andi Offset
- Sumarno, J .2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja. *SNA VIII Solo*, 15 – 16 September.
- Schein, E. .1992. *Organizational Culture and Leadership*.San Fransisco. 2nd Ed. Jossey-Bass Publishers.
- Syarifuddin, Muhlo. 2012. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Moderator. *Jurnal Ilmiah*.
- Taurisa, Chaterina Melina dan Intan Ratnawati. 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, Vol.19.No.2, September,2012
- Tosi, Rizzo, Carroll. 2001. *Managing Organizational Behavior*, 3th ed, Cambridge Blackwell
- Tangkilisan. 2003. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Umum.
- Tangkilisan. 2007. *Manajemen Publik*, Jakarta : Grasindo
- Verbeeten, Frsnk H.M. 2008. Performance Management Practices in Public Sector Organizations : Impact on Performance, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol.21, No.3.
- Wati, Eniza. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Pemerintah Daerah. *Artikel Ilmiah*.
- Wasono Nugroho dan Sunarso. 2012. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pejabat Struktural Dengan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* Vol.6 No.1 Juni 2012.
- Widyastuti, Hana Chrysanti. 2009. Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Komitmen Pada Perawat Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum, 1, 5&15.
- Wursanto. 2005. *Dasar – Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, dan Osborn. 2001. *Organizational Behavior A Global Perspective*, Australia : John Wiley & Sons.
- Wilkie, William L. 1990. *Consumer Behavior*. 2nd Edition. John Willey & Sons
- Zurnali, Cut. 2010. *Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation : Knowledge Worker - Kerangka Riset Manajemen Sumberdaya Manusia di Masa Depan*. Bandung: Penerbit Unpad Press.