

## **PENINGKATAN UNJUK KERJA PEMERINTAH DAERAH MELALUI SINERGI PARTISIPASI PUBLIK, KOMITMEN SKPD, DAN TRANSFORMASIONALITAS KEPEMIMPINAN (STUDI PADA PROVINSI JAWA TIMUR)<sup>1</sup>**

**Wasiaturrahma**

*E-mail:* rachma\_9us@yahoo.com

**Dian Anita Nuswantara**

### **ABSTRACT**

Public participation as a form of good governance, leadership commitment, and transformational leadership that expected to be three forces that will drive the growth of regional development. This study aimed to evaluate the level of public participation in regional development planning and analyzing the impact of participation in budgeting, commitment, and transformational leadership on budget performance. Development of a model for economic governance is an important output for this study. This study is multidimensionality so that allow testing of relatively complex relationships simultaneously, comprising the dependent variable and several independent variables built and some manifest variables. Therefore, data analysis was performed using Structural Modeling Generalized Structured Component Analysis (GeSCA) which is able to accommodate multidimensional research but still have the flexibility as PLS. GeSCA overcome that weakness PLS. PLS do not have one single criterion consistently in determining the global optimization and PLS does not provide a mechanism to assess the overall model fit is good so it becomes very difficult to determine how well the model fits the data.

The results of testing the validity and reliability of research instrument indicates that the instrument is valid and reliable, except for the indicator variable TL5 on transformational leadership that does not meet the test of validity and should be reduced. Test results conclude that 1) participation in budgeting does not affect the performance of the budget is not acceptable; 2) participation in budgeting affect the commitment TEBUKTI purposes; 3) participation in budgeting affect the cohesiveness; 4) cohesiveness effect on goal commitment; 5) commitment is not the purpose of a positive effect on performance; and 6) transformational leadership does not amplify the effect of goal commitment performance against budget.

**Keywords:** performance, public participation, SKPD commitment, transformational leadership

**JEL classification:** H76, H83

### **PENDAHULUAN**

Seluruh pendapatan dan belanja tertuang dalam suatu dokumen yaitu Anggaran Pendapatan dan Belanja

<sup>1</sup> Dibiayai oleh DIPA BOPTN Tahun Anggaran 2013 sesuai dengan Surat Keputusan Rektor Universitas Airlangga Tentang Kegiatan Penelitian Perguruan Tinggi. Nomor: 7673/UN3/KR/2013, 2 Mei 2013.

Negara/Daerah (APBN/D). Anggaran ini dapat disebut sebagai anggaran publik dimana arah dan besarnya sangat ditentukan oleh misi organisasi, aktivitas yang dilaksanakan untuk memenuhi misi tersebut, dan seringkali ditentukan juga oleh kedudukan misi tersebut dalam agenda politik. Dengan demikian, anggaran sektor publik menjadi sangat krusial karena menentukan sumberdaya dalam mewujudkan misi pembangunan bangsa.

Di tingkat daerah, sebagai implementasi PP no 58/2005 pasal 38, seluruh proses perencanaan dan penganggaran di lingkungan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) harus terintegrasi untuk menghasilkan dokumen Rencana Kerja dan Anggaran. Namun yang terjadi dalam penganggaran di sektor publik adalah penyimpangan-penyimpangan perilaku yaitu kecenderungan untuk menciptakan target yang mudah dicapai atau dikenal dengan istilah senjangan anggaran. Mengaitkan praktik-praktik organisasi dengan hasil secara langsung adalah naif karena praktik organisasi tersebut tidak langsung bertanggung jawab atas perubahan hasil. Namun sebaliknya justru praktik harus diterjemahkan dalam beberapa cara oleh sumber daya organisasi sehingga dapat berdampak pada pekerjaan dan peran. Tidak cukup hanya mempengaruhi satu orang saja melainkan perubahan harus kolektif yaitu bahwa keterlibatan karyawan harus menghasilkan unit yang kuat dan berfungsinya organisasi.

Provinsi Jawa Timur sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan No.420/KMK.07/2009 berhasil mencetak prestasi khususnya terkait penghargaan dalam bidang/program keuangan dan anggaran. Di samping itu, Provinsi Jawa Timur juga dapat dikatakan berhasil dari sudut meningkatnya *Human Development index* (HDI) dan pertumbuhan ekonomi pada tahun 2002 masing-masing sebesar 62,65 dan 3,8% menjadi 69,14 dan 5,9% pada tahun 2008. Kondisi ini mengindikasikan adanya peningkatan jumlah dana yang dibelanjakan di daerah. Namun, ditinjau dari sudut otonomi belanja, mobilitas daerah, dan desentralisasi fiskal, kinerja keuangan Pemerintah Daerah di Provinsi Jawa Timur belum menghasilkan kinerja keuangan yang memuaskan. Di samping itu, serapan anggaran yang rendah di beberapa daerah masih terjadi. Pemerintah Provinsi Jawa Timur melaporkan realisasi APBD sebesar Rp 2.182 triliun atau hanya sebesar 34,56% APBD yang terserap hingga pertengahan tahun. Meski

tingkat serapan kecil, Pemerintah Provinsi Jawa Timur tetap mengajukan perubahan APBD 2009 sebesar Rp 8,283 triliun atau bertambah Rp 1,969 triliun dari APBD sebelumnya yang sebesar Rp 6,414 triliun. Secara total, realisasi penyerapan APBD Provinsi Jawa Timur tahun anggaran 2009 mencapai 90,55%. Ini mengindikasikan bahwa perencanaan tidak bagus karena program menumpuk di akhir periode.

Pelaksanaan program kegiatan pada akhir periode seperti ini menyebabkan kualitas program terabaikan karena ukuran keberhasilan hanya sebatas keterlaksanaan program tanpa mempertimbangkan kualitas. Gambaran Provinsi Jawa Timur tersebut menunjukkan masih diperlukannya peningkatan dalam perencanaan dan penganggaran agar dana daerah dapat dialokasikan sebesar-besarnya untuk kepentingan dan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, struktur dan mekanisme perencanaan anggaran harus dirancang agar menciptakan perilaku positif baik terhadap komitmen organisasi maupun terhadap tujuan sehingga pada akhirnya menciptakan kinerja yang positif.

## MATERI DAN METODE PENELITIAN

Paradigma yang lebih baru muncul sebagai respon dari berbagai kelemahan yang dikenal dengan nama *New Governance*. Konsep *New Governance* mencoba menyempurnakan apa saja yang menjadi kelemahan *New Public Management* (NPM) *New Governance* dikenal juga dengan *Good Governance* atau tata kelola pemerintahan yang baik. Penggunaan istilah *governance* ini menunjukkan bahwa tata kelola pemerintahan saat ini tidak hanya menekankan pada aspek kekuasaan saja tetapi telah bergeser dan terdistribusi pada berbagai *stakeholders*. Sejalan dengan pemikiran tersebut *governance* merupakan pondasi bagi pengembangan masyarakat yang berkelanjutan dimana dua kunci utamanya adalah akuntabilitas dan keadilan. *New Governance* memerlukan sistem keadilan yang terbuka dan efisien serta keterlibatan dalam proses maupun evaluasi.

Partisipasi dalam penganggaran di tingkat pemerintahan diatur dalam UU No. 25/2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN). Undang-undang tersebut menjelaskan bahwa SPPN adalah satu kesatuan tata cara perencanaan pembangunan untuk menghasilkan rencana-rencana pamban-

gunan dalam jangka panjang, jangka menengah, dan tahunan yang dilaksanakan oleh unsur penyelenggara negara dan masyarakat di tingkat pusat dan daerah. Definisi SPPN tersebut secara tegas menyebutkan bahwa dalam perencanaan diisyaratkan harus ada unsur keterlibatan penyelenggara negara dan masyarakat. Pasal 2 Ayat 4 Huruf (d) UU No. 25/2004 juga menegaskan untuk mengoptimalkan partisipasi masyarakat sebagai salah satu tujuan SPPN. Partisipasi masyarakat merupakan keikutsertaan masyarakat untuk mengakomodasikan kepentingan masyarakat dalam proses penyusunan rencana pembangunan (Penjelasan Pasal 2 Ayat 4 Huruf d). Sedangkan masyarakat adalah orang perseorangan, kelompok orang termasuk masyarakat hukum adat atau badan hukum yang berkepentingan dengan kegiatan dan hasil pembangunan, baik sebagai penanggung biaya, pelaku, penerima manfaat, maupun penanggung.

Undang-Undang No. 32/2004 menegaskan bahwa partisipasi masyarakat berperan penting dalam sistem pemerintahan daerah. Bentuk lain partisipasi dapat juga berupa inisiatif yang disampaikan dalam forum dapat juga disalurkan melalui wakil/representasi bawahan (Nahartyo, 2003). Oleh karena itu, partisipasi bervariasi berdasarkan besarnya pengaruh yang dimiliki. Penelitian Klein *et al.* (2001) menyimpulkan bahwa sebaiknya menggunakan 5 butir pertanyaan tentang komitmen..

Kepemimpinan transformasional merupakan proses yang mana para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi (Chun, 2005). Para pemimpin transformasional menggerakkan kebutuhan-kebutuhan ketinggian yang lebih tinggi pada para pengikut. Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai proses mempengaruhi pada tingkat mikro antara para individu dan sebagai proses tingkat makro dalam memobilisasi kekuasaan untuk mengubah sistem sosial dan memperbaiki lembaga-lembaga (Nor, 2007). Kepemimpinan transformasional dapat diperlihatkan oleh siapa saja dalam organisasi pada posisi apa saja (Echols, 2009).

*Relation Cohesion Theory* (RCT) menyatakan bahwa pertukaran sosial memiliki efek motivasional serta instrumental pada pelaku dan jika pertukaran tersebut terjadi pada suatu unit social maka unit sosial akan mengambil nilai ekspresif atau nilai instrinsik

yang berharga. Manusia akan menguatkan ikatan terhadap kelompok yang dianggap sebagai sumber perasaan atau emosi positif dan sebaliknya akan melemahkan ikatan terhadap mereka yang dianggap sebagai sumber dari perasaan atau emosi negatif. RCT menunjukkan bagaimana emosi mentransformasikan relasi instrumental menjadi obyek afektif. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa apabila suatu hubungan menimbulkan perasaan positif maka akan menimbulkan sikap positif pula, misalnya komitmen baik terhadap tujuan maupun terhadap organisasi secara umum (Chun, 2005).

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatoris dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Unit analisis dalam penelitian ini adalah pemerintah kabupaten dan kota di Provinsi Jawa Timur. Jenis data penelitian adalah primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui hasil wawancara dengan pihak terkait dan hasil pengisian kuesioner. Data sekunder diperoleh dari berbagai literatur, berupa arsip data perusahaan, buku-buku yang relevan dengan topik penelitian, hasil penelitian terdahulu, internet dan literatur lain yang berkaitan dengan penelitian ini. Jawaban kuesioner ditentukan skornya menggunakan skala Likert. Teknik Analisis menggunakan Analisis GSCA.

## HASIL PENELITIAN

Analisis statistik deskriptif ini dimaksudkan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden dari hasil kuesioner yang telah disebarkan meliputi lima variabel yaitu partisipasi dalam penganggaran, kohesivitas grup, komitmen tujuan, dan kepemimpinan transformasional. Analisis ini bersifat memberikan makna secara deskriptif dan kecenderungan yang muncul mengenai variabel penelitian sesuai dengan hasil dari data dilapangan tanpa menarik suatu simpulan. Dalam hal ini dasar interpretasi skor tanggapan responden pada setiap variabel penelitian adalah nilai rata-rata jawaban atas setiap butir pertanyaan. Pengukuran setiap item dari masing-masing variabel menggunakan skala likert dengan skor 1-5. Kinerja anggaran merupakan data sekunder berbentuk rasio yang diambil dari LAKIP kabupaten Trenggalek.

Variabel partisipasi dalam penganggaran diukur dengan 3 indikator yang tersusun atas 7 item

pertanyaan. Jawaban responden atas partisipasi dalam penganggaran mendapatkan respon cukup tinggi pada indikator partisipasi pejabat dengan kisaran nilai rata-rata 3.17 – 3.89. Deskripsi penelitian responden terhadap partisipasi pejabat ini menjelaskan bahwa peran serta pejabat yang berkompeten memang lebih besar dibandingkan peran serta masyarakat dan DPRD. Terutama pada dua hal yaitu 1) terpantaunya perkembangan aspirasi sampai proses disahkannya anggaran dan 2) penjelasan yang cukup apabila pendapat tidak disetujui. Keseluruhan deskripsi nilai rata-rata jawaban responden disajikan pada Tabel 1 berikut ini:

**Tabel 1**  
**Nilai Rata-Rata Jawaban Responden Pada Variabel Partisipasi dalam Penganggaran**

Item	Nilai Rata-Rata
Partisipasi Masyarakat (P1)	
P1	3.84
Partisipasi DPRD (P2)	
P2	3.79
Partisipasi Pejabat (P3)	
P3	3.41
P4	3.21
P5	3.17
P6	3.89
P7	3.74

**Sumber:** Data Primer, diolah.

Partisipasi masyarakat dan DPRD juga mempunyai nilai rata-rata jawaban yang relatif tinggi, yaitu 3.84 dan 3.79. Hal ini menerangkan bahwa partisipasi dari unsur masyarakat dan DPRD dapat mengimbangi partisipasi dalam penganggaran yang dilakukan oleh aparat. Secara umum partisipasi sudah baik.

Variabel kohesivitas grup diukur dengan 2 indikator yang tersusun atas 10 item pertanyaan. Secara keseluruhan jawaban responden yang diteliti adalah beragam. Hal ini menerangkan bahwa ada dugaan komitmen tujuan bisa dijelaskan oleh kohesivitas grup.

**Tabel 2**  
**Nilai Rata-Rata Jawaban Responden pada Variabel Kohesivitas Grup**

Item	Nilai Rata-Rata
Kohesivitas Sosial (KG1)	
KG1	3.71
KG2	3.76
KG3	3.91
KG4	3.76
Kohesivitas Tugas (KG2)	
KG5	3.67
KG6	3.30
KG7	3.63
KG8	3.93
KG9	3.61
KG10	3.71

**Sumber:** Data Primer, diolah.

Gambaran jawaban responden pada indikator kohesivitas sosial memiliki nilai rata-rata pada kisaran 3.71-3.91. Hal ini menerangkan bahwa keeratan hubungan secara sosial adalah tergolong kuat, terutama pada penilaian bahwa hubungan di luar waktu kerja dengan rekan satu tim dekat satu sama lain serta antar anggota dalam tim mempunyai perhatian yang besar satu sama lain dan dapat saling memahami. Secara umum, berdasarkan deskripsi ini kohesivitas sosial adalah baik.

Gambaran yang tidak jauh berbeda diperoleh pada kohesivitas tugas. Pada bagian ini nilai rata-rata pada kisaran 3.30-3.93. Hal ini menerangkan bahwa keeratan hubungan berdasarkan tugas adalah cukup kuat, terutama pada antar anggota dalam tim bekerja keras untuk meningkatkan kemampuan dan memiliki hasrat yang kuat untuk keberhasilan tim. Secara umum, berdasarkan deskripsi ini kohesivitas tugas adalah baik.

Variabel komitmen tujuan diukur dengan 3 indikator yang tersusun atas 5 item pertanyaan. Penilaian atas komitmen tujuan dari indikator besarnya usaha dan konsistensi tujuan direspon positif. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata yang lebih besar dari 3. Respon pada indikator kesesuaian tujuan pun tidak kalah bagus dengan nilai rata-rata jawaban responden 3.47.

**Tabel 3**  
**Nilai Rata-Rata Jawaban Responden pada Variabel Komitmen Tujuan**

Item	Nilai Rata-Rata
Kesesuaian Tujuan (GC1)	
GC1	3.47
Besarnya Usaha (GC2)	
GC2	3.57
GC3	3.53
Konsistensi Tujuan (GC3)	
GC4	3.97
GC5	3.90

**Sumber:** Data Primer, diolah.

Nilai rata-rata berada pada kisaran 3.47 – 3.97. Hal ini menerangkan bahwa komitmen tujuan adalah tergolong kuat, terutama pada penilaian bahwa berusaha memegang teguh program-program yang sudah direncanakan dan sangat sulit meninggalkan pekerjaan dalam kelompoknya jika tujuan program belum tercapai. Secara umum, berdasarkan deskripsi ini komitmen tujuan adalah baik.

Variabel kepemimpinan transformasional diukur dengan 5 indikator yang tersusun atas 20 item pertanyaan. Secara keseluruhan jawaban responden yang diteliti adalah beragam. Hasil ini menerangkan bahwa ada dugaan kinerja anggaran bisa dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional.

**Tabel 4**  
**Nilai Rata-Rata Jawaban Respon pada Variabel Kepemimpinan Transformasional**

Item	Nilai Rata-Rata
Idealisasi Atribusi (TL1)	
TL1	3.89
TL2	3.83
TL3	4.00
TL4	3.84
Idealisasi Keperilakuan (TL2)	
TL5	3.80
TL6	3.96
TL7	3.87
TL8	3.89

**Tabel 4 (lanjutan)**

Item	Nilai Rata-Rata
Motivasi Inspirasional (TL3)	
TL9	3.91
TL10	4.00
TL11	3.87
TL12	3.90
Stimulasi Intelektual (TL4)	
TL13	4.01
TL14	4.11
TL15	3.89
TL16	4.00
Pertimbangan Individu (TL5)	
TL17	4.20
TL18	4.06
TL19	4.14
TL20	4.14

**Sumber:** Data Primer, diolah.

Nilai rata-rata berada pada kisaran 3.83 – 4.20. Hal ini menerangkan bahwa kepemimpinan transformasional tergolong kuat, terutama pada indikator pertimbangan individu. Indikator pertanyaan pertimbangan individu sebagai cerminan kepemimpinan transformasional sangat dirasakan oleh sebagian besar responden berdasarkan akumulasi jawaban. Secara umum, berdasarkan deskripsi ini kepemimpinan transformasional adalah baik.

Gambaran dari kedua indikator pengukur kinerja anggaran dapat dijelaskan dalam bentuk nilai minimum, maksimum, dan nilai rata-rata. Hasil uji validitas selengkapanya dapat dilihat pada tabel 6.

Data yang terkumpul dari hasil uji coba dianalisis terkait validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan bahwa butir-butir pertanyaan yang dikembangkan atau diadaptasi oleh peneliti memiliki kelayakan untuk digunakan sebagai instrumen. Uji coba instrumen pertama dilakukan setelah memenuhi syarat analisis rasional dengan melalui pertimbangan atau keputusan pembimbing dan ahli bidang studi.

Uji validitas instrumen penelitian dengan menggunakan teknik korelasi *Product Moment*. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan memasukkan sejumlah 70 data yang sudah diolah ke dalam program SPSS for Windows dengan dasar pijakan rumus

**Tabel 5**  
**Statistik Deskriptif Kinerja Anggaran**

Indikator	N	Minimum	Maksimum	Nilai rata-rata	Standar Deviasi
Efektivitas	70	59	100	88.89	9.079
Efisiensi	70	70	100	91.00	6.903

Sumber: Data Primer, diolah.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Validitas**

	Item	Korelasi	Keterangan
Partisipasi dalam Penganggaran	P1	.797	Valid
	P2	.747	Valid
	P3	.624	Valid
	P4	.770	Valid
	P5	.701	Valid
	P6	.748	Valid
	P7	.764	Valid
Kohesivitas Grup	KG1	.734	Valid
	KG2	.755	Valid
	KG3	.751	Valid
	KG4	.784	Valid
	KG5	.700	Valid
	KG6	.607	Valid
	KG7	.774	Valid
	KG8	.718	Valid
	KG9	.851	Valid
	KG10	.738	Valid
Komitmen Tujuan	GC1	.802	Valid
	GC2	.666	Valid
	GC3	.652	Valid
	Item	Korelasi	Keterangan
	GC4	.806	Valid
Kepemimpinan Transformasional	GC5	.764	Valid
	TL1	.490	Valid
	TL2	.603	Valid
	TL3	.557	Valid
	TL4	.538	Valid
	TL5	.592	Valid
	TL6	.652	Valid
	TL7	.608	Valid
	TL8	.549	Valid
	TL9	.646	Valid
TL10	.610	Valid	

**Tabel 6 (lanjutan)**

TL11	.644	Valid
TL12	.700	Valid
TL13	.649	Valid
TL14	.665	Valid
TL15	.539	Valid
TL16	.461	Valid
TL17	.233	Tidak Valid
TL18	.328	Valid
TL19	.149	Tidak Valid
TL20	.289	Valid

**Sumber:** Data Primer, diolah.

korelasi *Pearson Product Moment*. Berdasarkan Tabel 6 dapat dijelaskan bahwa hampir seluruh butir pembentuk variabel laten partisipasi dalam penganggaran, kohesivitas grup, komitmen tujuan, dan kepemimpinan transformasional lebih besar dari r tabel N=70 (0.235). Berarti seluruh butir tersebut valid. Kecuali pada butir TL17 dan TL19 pada indikator Pertimbangan Individu yang nilai korelasinya lebih kecil dari r tabel, sehingga pada analisis selanjutnya Indikator Pertimbangan individu direduksi.

Uji reliabilitas menunjukkan suatu ukuran, apabila digunakan berkali-kali akan menghasilkan data yang sama (konsisten data dapat dipercaya). Untuk menguji reliabilitas ini diperoleh dengan teknik *alpha*

*cronbach*. Paparan hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 7.

Berdasarkan Tabel 7, nilai koefisien korelasi alpha cronbach hasil perhitungan untuk semua variabel lebih besar dari 0.60, sehingga butir-butir pertanyaan yang digunakan dalam suatu variabel memiliki tingkat kehandalan yang memuaskan.

Pada evaluasi *convergent validity* diharapkan *outer loading* > 0.5 atau 0.7 agar dinyatakan valid atau signifikan. Berdasar Tabel 8, terlihat semua indikator konstruk laten memberikan nilai *convergent validity* yang baik. Hal ini dibuktikan dengan nilai loading factornya yang lebih dari 0.7.

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
Partisipasi dalam penganggaran	.856	Reliabel
Kohesivitas Grup	.908	Reliabel
Komitmen Tujuan	.793	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	.855	Reliabel

**Sumber :** Data Primer, diolah.

**Tabel 8**  
**Evaluasi Model Outer**

Variabel	Outer Loading
	KG
KG1	0.942
KG2	0.942
	P
P1	0.839
P2	0.825
P3	0.917
	GC
GC1	0.858
GC2	0.825
GC3	0.782
	TL
TL1	0.798
TL2	0.798
TL3	0.857
TL4	0.835
	K
K1	0.954
K2	0.954
	GC*TL
GC_TL	1.000

Sumber: Data Primer, diolah.

Nilai *discriminant validity* dapat dilihat dengan nilai AVE > 0.5 atau akar AVE > korelasi antar variabel.

Berdasarkan Tabel 9 terlihat bahwa konstruk variabel memiliki *discriminant validity* yang baik. Hal ini terlihat nilai akar AVE lebih tinggi daripada korelasi antarvariabel dan nilai AVE yang lebih besar daripada 0.5. Ukuran kehandalan dari composite reliability diharapkan lebih besar daripada 0.7

**Tabel 10**  
**Evaluasi Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability
KG	0.940
P	0.89
GC	0.86
TL	0.89
K	0.95
GC*TL	1.00

Sumber: Data Primer, diolah.

Berdasarkan Tabel 10 terlihat bahwa konstruk pada variabel diatas memiliki reabilitas yang baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai *composite reliability* semua variabel di atas 0.70. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan T statistik > 1.96.

**Tabel 9**  
**Evaluasi Discriminant Validity**

Variabel	AVE	Akar AVE	Korelasi Antar Variabel					
			KG	P	GC	TL	K	GC*TL
KG	0.89	0.94	1.000	0.586	0.648	0.579	0.319	0.720
P	0.74	0.86	0.586	1.000	0.532	0.436	0.190	0.573
GC	0.68	0.82	0.648	0.532	1.000	0.485	0.326	0.916
TL	0.67	0.91	0.579	0.436	0.485	1.000	0.343	0.781
K	0.93	0.97	0.319	0.190	0.326	0.343	1.000	0.370
GC*TL	1.00	1.00	0.720	0.573	0.916	0.781	0.370	1.000

Sumber: Data Primer, diolah.

**Tabel 11**  
**Koefisien Jalur Antarkonstruk Laten**

	Path Coefficients	SE	T Statistik
KG→GC	0.518	0.113	4.58
P→KG	0.586	0.059	9.93
P→GC	0.227	0.105	2.16
P→K	-0.031	0.168	0.184
GC→K	0.901	0.963	0.93
TL→K	0.670	0.644	1.04
GC*TL→K	-0.972	1.364	0.712

**Sumber:** Data Primer, diolah.

Terlihat pada Tabel 11, besarnya koefisien parameter jalur kohesivitas grup ke komitmen tujuan, partisipasi dalam penganggaran ke kohesivitas grup, dan partisipasi dalam penganggaran ke kinerja anggaran signifikan, t statistiknya lebih besar dari 1.96. Jadi disimpulkan kohesivitas grup berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan, partisipasi dalam penganggaran berpengaruh positif terhadap kohesivitas grup dan kinerja anggaran. Sedangkan komitmen tujuan terhadap kinerja anggaran, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja anggaran, dan moderasi GC\*TL terhadap kinerja anggaran tidak berpengaruh. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai t statistiknya yang lebih kecil dari 1.96. Pada ukuran kebaikan model, diharapkan FIT dan AFIT lebih besar dari 0.5, GFI lebih besar daripada 0.9 dan SRMR mendekati 0.



Model	Fit
FIT	0.775
AFIT	0.522
GFI	0.922
SRMR	0.122

**Sumber:** Data Primer, diolah.

**Gambar 1**  
**Uji Kebaikan Model**

Pengujian model FIT sebesar 0.775 dan AFIT sebesar 0.522 lebih besar daripada 0.5. Jadi disimpulkan bahwa model GSCA mampu menjelaskan sekitar 52% variasi data. Pengujian model SRMR menunjukkan *a good level of overall model fit*.

**PEMBAHASAN**

Hasil penelitian menunjukkan tidak mendukung adanya pengaruh langsung dari partisipasi dalam penganggaran terhadap kinerja anggaran. Namun hasil penelitian dapat membuktikan adanya pengaruh langsung partisipasi dalam penganggaran terhadap komitmen tujuan dan kohesivitas grup. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kohesivitas tidak memediasi pengaruh partisipasi terhadap komitmen tujuan sebagaimana dihipotesiskan. Hasil penelitian juga tidak menunjukkan adanya pengaruh dari komitmen tujuan terhadap kinerja anggaran demikian pula kepemimpinan transformasional tidak berfungsi sebagai pemoderasi terhadap komitmen tujuan. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional tidak memperkuat pengaruh komitmen tujuan terhadap kinerja anggaran.

Temuan studi bahwa partisipasi dalam penganggaran tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja tidak sesuai dengan peneliti terdahulu (Sardjito dan Muthaher, 2008). Terdapat beberapa hal yang menyebabkan perbedaan hasil ini. Pertama, perbedaan batasan partisipasi batasan yang digunakan oleh peneliti dengan peneliti terdahulu secara konsep berbeda. Penelitian terdahulu menggunakan konsep partisipasi secara individu. Sardjito dan Muthaher menggunakan ukuran partisipasi Milani. Pada mulanya konsep partisipasi yang dimaksud Milani ditunjukkan untuk kelompok pekerja pabrik. Milani mengukur tingkat partisipasi pada pekerja pabrik dengan 6 butir pertanyaan 1) porsi keterlibatan buruh dalam penyusunan; 2) alasan yang diberikan kepada buruh oleh atasan ketika terdapat revisi anggaran; 3) frekuensi inisiasi diskusi anggaran dari buruh; 4) besarnya pengaruh yang dirasakan buruh terhadap keputusan akhir; 5) arti penting kontribusi buruh terhadap anggaran; dan 6) frekuensi diskusi anggaran yang diusulkan atasan buruh terhadap anggaran. Bentuk partisipasi pekerja pabrik dalam penyusunan anggaran memiliki perbedaan dengan bentuk partisipasi dalam perencanaan publik. Partisipasi pekerja pabrik lebih ditunjukkan dalam ruang lingkup sempit,

meliputi proses atau mekanisme pekerjaan terkait dengan tugas yang dilakukan sehari-hari. Partisipasi dalam perencanaan publik mencakup ruang lingkup yang lebih luas karena tidak hanya menyangkut kepentingan satu individu melainkan bagaimana suatu layanan kepada masyarakat akan diberikan. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika menghasilkan simpulan yang berbeda.

Penelitian ini menggunakan definisi partisipasi yang melibatkan beberapa elemen sebagai pihak yang terlibat dalam proses perencanaan public sebagai cikal bakal penganggaran sebagaimana diamanatkan dalam Permendagri 13/2006. Partisipasi dalam penelitian ini terdiri dari tiga komponen, yaitu komponen kelompok masyarakat, dewan, dan aparat. Partisipasi dalam penelitian ini tidak hanya bersifat individual namun lebih merupakan komposit dari ketiga komponen pembentuknya. Oleh karena itu, pandangan responden terhadap bobot kepentingan dan keterlibatan setiap komponen berbeda-beda. Hasil analisis bahkan menunjukkan bahwa komponen kelompok masyarakat sebenarnya merupakan salah satu pembentuk partisipasi yang menentukan.

Manusia merupakan aset penting karena memiliki keterampilan, pengalaman dalam pengetahuan yang memberikan nilai ekonomik. Apabila dikaitkan dengan hasil bahwa partisipasi kelompok masyarakat merupakan salah satu komponen yang menentukan dalam pembentukan konstruk partisipasi maka masukan yang diberikan pada proses perencanaan publik memungkinkan memiliki relevansi yang rendah dalam permasalahan yang ada di masyarakat. Hal ini mengingat peserta musrenbang dari kelompok masyarakat berasal dari masyarakat dengan latar belakang pekerjaan yang bersifat informal maupun formal operasional. Hal ini memungkinkan masukan yang diperoleh tidak sesuai yang diharapkan karena latar belakang tidak sesuai kompetensi yang diharapkan. Di samping itu, prosedur musrenbang dilakukan tidak sesuai dengan petunjuk teknis musrenbang, misalnya penentuan saat pengumuman, prosedur menyebarkan undangan, serta paparan yang seharusnya disampaikan dalam musrenbang. Hal ini menyebabkan undangan tidak memiliki cukup waktu dan persiapan dalam menghadiri musrenbang. Jumlah undangan dari kelompok masyarakat juga sangat terbatas dan semakin ke tingkat atas semakin sedikit sehingga keterwakilan

public menjadi rendah.

Demikian juga tingkat keterlibatan dewan yang memiliki keterbatasan karena seringkali pada saat musrenbang, hanya hadir pada saat pembukaan untuk memberikan sambutan saja, setelah itu meninggalkan ruangan. Pada kondisi tersebut dewan tidak dapat melakukan fungsi pengendalian karena tidak mengetahui secara persis permasalahan yang nyata di lapangan. Di samping itu, ternyata seorang anggota dewan dalam satu komisi dapat menjadi pembahas di beberapa SKPD baik pada saat forum SKPD maupun pada saat pembahasan dalam tim anggaran. Dengan demikian, meskipun terlibat tetapi sejauh mana keterlibatan serta kualitas keterlibatan perlu ditinjau lebih jauh lagi karena belum tentu kompetensi mendukung.

Kedua, secara umum peneliti-peneliti sebelumnya menggunakan batasan kinerja yang juga berbeda walaupun dalam konteks yang sama yaitu penganggaran. Sardjito dan Muthaher (2008), mendefinisikan kinerja adalah kinerja individual aparat penyusun anggaran bukan kinerja anggaran itu sendiri. Secara umum hasil penelitian ini sebenarnya sejalan dengan apa yang disampaikan Richardson and Vandenberg (2005) bahwa kekuatan untuk bertindak dalam membuat keputusan, informasi mengenai hasil usaha dan tujuan, imbalan terkait dengan kinerja dan pertumbuhan kemampuan dan pengetahuan yang relevan tentang pekerjaan dan bisnis yang diperoleh dari pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan merupakan inti partisipasi. Keempat-empatnya diperlukan untuk mencapai hasil yang tinggi. Seorang pekerja dengan kekuasaan, tetapi tidak ada informasi dan pengetahuan, cenderung untuk membuat keputusan yang buruk atau meragukan kemampuan untuk membuat keputusan yang baik ketika bertindak secara independen. Demikian pula pihak-pihak yang berpartisipasi dalam perencanaan publik, terutama kelompok aparat, memiliki kekuasaan tetapi seringkali tidak memiliki informasi yang cukup sehingga kemampuan prediksinya diragukan. Hal ini juga terungkap ketika dilakukan wawancara dengan kelompok masyarakat, dikatakan bahwa justru kebutuhan prioritas rakyat seringkali tidak masuk dalam daftar prioritas SKPD. Praktik demikian menunjukkan bahwa aparat seringkali bekerja bukan berdasarkan informasi dari bahwa namun lebih kepada pada program-program yang sudah dia bangun sendiri tanpa melibatkan komponen

masyarakat. Demikian pula sebaliknya informasi dan pengetahuan tanpa daya juga menyebabkan frustrasi karena individu tidak bisa bertindak berdasarkan atas keahliannya.

Hasil pengujian pengaruh partisipasi dalam penganggaran terhadap komitmen tujuan menunjukkan bahwa partisipasi dalam penganggaran berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen tujuan. Berdasarkan tanda koefisien didapatkan bahwa arah hubungan adalah positif. Artinya, jika partisipasi dalam penganggaran meningkat maka kohesivitas grup juga mengalami peningkatan. Temuan studi ini sesuai dengan teori bahwa partisipasi dalam penganggaran berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa partisipasi kelompok masyarakat merupakan indikator yang cukup menentukan dalam pengujian tingkat partisipasi. Komitmen tujuan yang diukur dalam penelitian ini adalah komitmen tujuan arah kepala SKPD. Apabila partisipasi kelompok masyarakat rendah maka meningkatkan tujuan kepala SKPD. Partisipasi kelompok masyarakat yang rendah mengakibatkan masukan yang diberikan dimungkinkan tidak relevan dengan program setiap SKPD maupun dengan permasalahan dalam masyarakat sendiri. Hal ini justru merupakan keuntungan bagi SKPD karena SKPD menjadi memiliki alasan untuk tidak mengakomodasi usulan kelompok masyarakat.

Apabila menginginkan partisipasi menjadi baik, maka partisipasi kelompok masyarakat harus diperhatikan pada tingkat yang relatif rendah agar dapat dihasilkan komitmen tujuan aparat yang tinggi. Hasil ini memang tidak sesuai dengan yang diharapkan karena proses partisipasi dalam perencanaan publik khususnya yang tercermin dalam pelaksanaan musrenbang ternyata lebih menggambarkan partisipasi semu, khususnya kelompok masyarakat. Meskipun kelompok masyarakat disertakan dalam proses musrenbang namun pemilihan kelompok masyarakat yang diundang belum dapat memenuhi harapan ditinjau dari sudut pandang kemampuan memberi masukan sesuai dengan bidang-bidang yang dilaksanakan oleh SKPD kelompok yang lebih memiliki kemampuan di bidang ini. Kelompok masyarakat merupakan kelompok indikator partisipasi yang memiliki *loading* terbesar atau paling menentukan.

Temuan studi pengaruh kohesivitas terhadap

komitmen tujuan sejalan dengan pandangan *Relational Cohesion Theory* (RCT) bahwa hubungan sosial akan memiliki efek motivasional serta instrumental. Individu akan menguatkan ikatan terhadap kelompok yang dianggap sebagai sumber perasaan atau emosi positif dan sebaliknya akan melemahkan ikatan yang dianggap sebagai sumber perasaan atau emosi negatif. Apabila hubungan menimbulkan perasaan positif maka menimbulkan perasaan positif pula, termasuk di antaranya komitmen baik terhadap tujuan maupun terhadap tujuan organisasi secara umum.

Analisis meta memberikan petunjuk bahwa hubungan kohesivitas (terkait dengan atasan-bawahan) dan komitmen tujuan ini memang belum banyak dilakukan. Oleh karena itu dalam analisis ini tidak banyak dukungan hasil penelitian yang dapat dirujuk. Meskipun demikian, temuan ini memberikan sumbangan teoritik terhadap literatur *goal-setting* bahwa kohesivitas sebuah kelompok dapat meningkatkan komitmen seseorang terhadap tujuan, dalam hal ini anggaran. Sebagaimana dijelaskan dalam RCT, bahwa kohesi merupakan salah satu faktor yang mempunyai kontribusi terhadap kinerja kelompok maupun organisasi. Ketika secara interpersonal anggota dalam suatu kelompok memiliki kedekatan dan kesamaan sikap, perilaku, dan kinerja maka logis jika anggota kelompok memiliki komitmen yang tetap teguh memperjuangkan tujuan yang hendak dicapai. Studi kohesivitas sebuah kelompok seringkali dapat dikaitkan dengan tingkat *turnover* (Breaux, 2004), ketidakhadiran, moralitas, dan kapabilitas organisasi dalam menyediakan layanan. Meskipun penelitian ini menguji hubungan kohesivitas dan komitmen namun dengan melihat hasil studi terkait dengan *turnover*, ketidakhadiran, moralitas, dan kapabilitas organisasi dalam menyediakan layanan, berarti implikasi kohesivitas sebuah kelompok menghasilkan sikap positif, termasuk di antaranya komitmen untuk mencapai atau merealisasikan tujuan.

Pada konstur yang memilih 2 indikator maka faktor *loading*-nya akan bernilai sama. Dengan kata lain, substansial kohesivitas yang tinggi mengakibatkan tingginya kohesivitas sosial maupun tugas. Namun, berdasarkan evaluasi *outer* model dapat diketahui bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel *laten*-nya. Evaluasi *outer* model menunjukkan bahwa kohesivitas tugas memiliki besaran bobot sedikit lebih besar jika dibandingkan kohesivitas sos-

ial. Implikasi hasil ini menunjukkan bahwa keeratan hubungan yang terjadi lebih cenderung kearah penyelesaian tugas yang diwujudkan dalam bentuk saling membantu untuk terselesaikannya tugas. Hal ini wajar di lingkungan sektor publik karena umumnya penyusunan anggaran memiliki durasi yang relatif singkat dengan target penyelesaian yang cukup ketat. Jadwal yang sangat ketat membuat kepala SKPD beserta tim anggaran pemerintah daerah hanya memiliki waktu yang sangat terbatas untuk menyelesaikan rancangan RKPD sampai pada proses finalisasi RKPD sebagai pedoman APBD. Kondisi ini mengakitkan harus bekerja lembur sehingga tidaklah memungkinkan untuk menjalin hubungan social yang lebih intensif lagi di luar waktu kerja. Ritme kerja yang cepat juga tidak membuat keberagaman latar belakang politik dan instansi merenggangkan ikatan terutama kohesivitas tugas. Hal ini dapat dianggap sebagai salah satu kelebihan target kerja yang ketat. Walaupun berasal dari berbagi latar belakang politik yang berbeda namun tetap solid dalam melaksanakan tugas sehingga meraka tetap dapat menjaga komitmen terhadap tujuan.

Teori *goal setting* memiliki premis dasar bahwa tujuan yang didasari akan mempengaruhi apa yang akan dicapai. Hal ini disebabkan tujuan merupakan obyek dari sebuah tindakan, misalnya untuk mencapai sebuah standar tertentu dalam suatu batas waktu. Individu yang berkomitmen terhadap tujuan berarti akan berusaha fokus hanya pada aktivitas yang relevan dengan pencapaian tujuan dengan menghindarkan diri dari aktivitas yang tidak mendorong pencapaian tujuan. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa bahwa tujuan merupakan labuhan akhir sehingga tujuan akan menjadi sumber energi bagi seseorang untuk melangkah. Seseorang yang memiliki komitmen terhadap tujuan, terdorong untuk selalu memelihara tenaga untuk berupaya mencapai tujuan yang telah dinyatakan. Di samping itu, individu yang berkomitmen terhadap tujuan akan segan untuk mengalihkan perhatian dari tujuan semula. Dengan demikian, kemungkinan sebuah tujuan akan tercapai akan menjadi lebih besar pada kondisi komitmen tinggi karena akan terus memelihara semangat mencapai tujuan tersebut.

Evaluasi *outher* model menunjukkan bahwa kesesuaian terhadap tujuan yang ingin dicapai merupakan indikator yang paling menentukan variabel komitmen tujuan. Apabila menghendaki kinerja anggaran yang

meningkat maka indikator ini harus mendapatkan perhatian yang besar. Hal ini sesuai dengan karakteristik bahwa anggaran dalam sektor publik merupakan fungsi kendali. Hal ini sesuai dengan ketentuan yang digunakan dalam LAKIP bahwa kinerja anggaran diukur dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya. Hal ini mengakibatkan kepala SKPD akan berfokus pada realisasi anggaran agar dinilai berhasil. Dengan demikian, apabila mengharapkan kinerja yang tinggi maka para kepala SKPD harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap anggaran dimana harus berusaha konsisten terhadap anggaran yang sudah ditetapkan.

Hasil pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional dalam memperkuat hubungan komitmen tujuan dan kinerja anggaran membuktikan bahwa variabel kepemimpinan transformasional tidak memiliki kemampuan untuk memoderasi hubungan komitmen tujuan dan kinerja anggaran. Hal ini berarti ketika personel memiliki komitmen tujuan yang tinggi dan dipimpin oleh pemimpin yang transformasional maka kinerja anggaran tidak akan meningkat lebih besar daripada personel yang komitmen tanpa dipimpin oleh pemimpin transformasional (Echols, 2009).

Kepemimpinan transformasional menggunakan pendekatan yang manusiawi, berperan sebagai *ing ngarso sung tulodho, ing madya mangun karsa, dan tut wuri handayani*. Dengan memberikan teladan seorang pemimpin transformasional dapat mentransformasi nilai-nilai yang dianut organisasi menjadi nilai individu juga. Kesatuan nilai inilah yang akan mendorong tercapainya tujuan organisasi. Seorang pemimpin transformasional akan mengandalkan kemampuan bukan kekuasaan sehingga dapat menjadi teladan bagi pengikutnya dan memnculkan rasa kepercayaan kepada pemimpinnya (Nor, 2007). Pendekatan individu menyebabkan seorang pemimpin yang transformasional akan lebih memahami pengikutnya dan dapat memotivasi untuk mencapai tujuan karena para pengikut akan merasa dihargai secara individu. Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional bukan merupakan variabel yang memoderasi hubungan komitmen tujuan dan kinerja anggaran. Namun hasil studi yang ada menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional ternyata tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja baik personal maupun organisasional. Oleh karena itu, variabel kepemimpinan transformasional tidak mampu menjadi pemoderasi hubungan

komitmen tujuan dan kinerja anggaran. *Loading factor* motivasi inspirasional memiliki *loading factor* terbesar. Dengan kata lain, motivasi inspirasional sangat menentukan seberapa transformasionalkah kepemimpinan. Motivasi inspirasional merupakan perilaku para pemimpin transformasional untuk memberikan stimulus bagi intelektual atau kecerdasan anak buah. Pemimpin yang transformasional akan mempertanyakan status *quo*, menampilkan ide-ide baru kepada pengikutnya, mengajak berfikir, mendukung imajinasi dan kreativitas, serta tidak mencela kesalahan, kegagalan, pemikiran-pemikiran yang berbeda dengan yang dimiliki.

Kepemimpinan transformasional sangat memperhatikan nilai dan kepentingan bawahan dan mengahkannya pada tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional juga mendorong bawahan untuk berfikir kritis melalui pendekatan yang baik, mengikutsertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, menginspirasi loyalitas bawahan, serta menganalisis dan menghargai kebutuhan dan potensi bawahan yang berbeda-beda. Ketika seorang pemimpin mampu memberikan motivasi yang tinggi berarti telah diterima para bawahannya. Dengan demikian, orang yang memiliki komitmen tinggi akan semakin tinggi kinerjanya ketika terdapat kepemimpinan transformasional.

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Simpulan

Partisipasi dalam penganggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja anggaran. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa partisipasi dalam penganggaran berpengaruh terhadap kinerja anggaran tidak dapat diterima. Partisipasi dalam penganggaran berpengaruh terhadap komitmen. Partisipasi dalam penganggaran berpengaruh terhadap kohesivitas. Kohesivitas tidak berpengaruh terhadap komitmen tujuan. Komitmen tujuan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran. Indikator kesesuaian terhadap tujuan merupakan indikator yang paling menentukan dari konstruk komitmen tujuan. Hal ini dapat dipahami karena pada dasarnya, kepala SKPD mengetahui secara persis bahwa evaluasi dalam LAKIP dilakukan untuk mengukur ketercapaian program-program yang sudah ditetapkan. Dengan demikian, untuk menghasilkan kinerja anggaran yang tinggi maka perlu memperha-

tikan indikator ini. Kepemimpinan transformasional memperkuat tidak berpengaruhnya komitmen tujuan terhadap kinerja anggaran. Belum terdapat studi yang menggunakan pemoderasi kepemimpinan transformasional dalam meneliti hubungan komitmen dan kinerja anggaran. Indikator motivasi inspirasional merupakan indikator yang paling menentukan dari kepemimpinan transformasional.

### Saran

Untuk penelitian yang akan datang disarankan untuk melaksanakan penelitian dengan menggunakan sampel yang lebih banyak dan memperluas wilayah, misalnya dengan menggunakan *mail survey* sehingga jumlah sampel dapat lebih banyak tanpa harus datang ke lokasi. Penelitian lebih lanjut mengenai efek mediasi kohesivitas dalam tim anggaran pemerintah daerah dapat dilakukan dengan merevisi definisi konstruk partisipasi yaitu meniadakan indikator kelompok masyarakat. Hal ini berarti fokus penelitian lebih kepada kinerja tim bukan pada kinerja organisasional secara keseluruhan. Saran bagi penyusun kebijakan di tingkat pemerintah daerah agar memperhatikan proses demokrasi sehingga dapat mendorong terpilihnya pemimpin yang mampu mentransformasi perubahan menjadi energi bagi pembangunan di daerah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Breaux, Kevin T. 2004. "The Effect of Program Commitment on The Degree of Participative Congruence and Managerial Performance in A Budget Setting". *Dissertation*. Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.
- Chun, Young Han and Hal Rainey. 2005. "Goal Ambiguity and Organizational Performance in U.S. Federal Agencies". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15: 529—557.
- Echols, Steve, 2009, Transformasional/Servant Leadership: A Potential Synergism For An Inclusive Leadership Style, *Journal of Religious Leader-*

ship, Vol. 8, No. 2, Fall 2009, p.85-1]6Gill, 2006

Klein, Howard J., Michael J. Wesson, John R. Hollenback, Patrick M. Wright dan Richard P. Deshon, 2001, *The Assessment of Goal Commitment: A Measurement Model Meta-Analysis, Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1 No!, May, 2001, p. 32-55 Latuheru, 2005

Nahartyo, E., 2003, *Budgetary Participation and Stretch Targets: Effects of Procedural Justice on Budget Commitment and Performance Under a Stretch Budget Condition*, Dissertation, University of Kentucky, USA

Nor, Wahyudin. 2007. "Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Makalah*. Simposium Nasional Akuntansi X.

Richardson, Hettie A. and Robert J. Vandenberg. 2005. *Integrating Managerial Perceptions And Transformational Leadership Into A Work-Unit Level Model Of Employee*.

Sardjito dan Muthaheer. 2008. "Involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 26:561—589.