



Published every June and December

## JURNAL ASET (AKUNTANSI RISET)

ISSN:2541-0342 (Online). ISSN:2086-2563 (Print). <http://ejournal.upi.edu/index.php/aset>



### **Pengaruh Struktur Desentralisasi, Partisipasi Anggaran, Orientasi Nilai Manajer pada Inovasi terhadap Komitmen Organisasi**

**Ika Rahmadani**

Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Teuku Umar  
Meulaboh, Aceh Barat, Indonesia  
[rahmadani.ikae@gmail.com](mailto:rahmadani.ikae@gmail.com)

**Abstract.** *The objective of this study are to examine the influence of decentralised structure, budgetary participation, managers value orientation towards innovation on organisational commitment. The respondents were middle level managers in Aceh's banking industry. Out of 131 questionnaires distributed, 118 can be used for analysis. Using Regression Analysis, the result of this study indicates that the decentralised structure and managers value orientation towards innovation have a negative influence to organisational commitment. Meanwhile, the budgetary participation has a positive and significant influence to organisational commitment. Recommendation for the future research is to use other variable such as organisational culture or job satisfaction to see its colleration to organisational commitment*

**Keywords:** *Budgetary Participation; Decentralised Structure; Managers Value Orientation towards Innovation; Organisational Commitment*

**Abstrak.** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara struktur desentralisasi, partisipasi anggaran, orientasi nilai manajer pada inovasi terhadap komitmen organisasi. Responden dalam penelitian ini adalah para manajer tingkat menengah industri perbankan di Aceh. Dari 131 kuesioner yang disebar, 118 dapat digunakan untuk dianalisis. Dengan menggunakan Analisis Regresi, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa struktur desentralisasi dan orientasi manajer pada inovasi memiliki pengaruh negatif terhadap komitmen organisasi. Sementara itu, partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya adalah menggunakan variabel lain seperti budaya organisasi atau kepuasan kerja untuk melihat pengaruhnya terhadap komitmen organisasi.

**Kata Kunci:** Komitmen Organisasi; Orientasi Nilai Manajer pada Inovasi; Partisipasi Anggaran; Struktur Desentralisasi

**Corresponding author.** [rahmadani.ikae@gmail.com](mailto:rahmadani.ikae@gmail.com)

**How to cite this article.** Ika Rahmadani. Pengaruh Struktur Desentralisasi, Partisipasi Anggaran, Orientasi Nilai Manajer pada Inovasi terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Akuntansi Riset. Program Studi Akuntansi. Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Indonesia*, 9 (2), 15-22

**History of article.** **Received:** September 2017, **Revision:** November 2017, **Published:** Desember 2017

## **PENDAHULUAN**

Banyak penelitian bidang akuntansi manajemen yang menaruh perhatian pada masalah dalam fitur dari sistem pengendalian manajemen diantaranya partisipasi anggaran dan struktur desentralisasi. Hal ini karena partisipasi anggaran dan struktur desentralisasi dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Orientasi nilai manajer pada inovasi merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat dapat diterimanya struktur desentralisasi dan partisipasi penyusunan anggaran oleh manajer untuk membantu penyelesaian pekerjaannya (Rahmadani dkk., 2016). Struktur desentralisasi dan partisipasi anggaran yang mengarah pada meningkatnya komitmen organisasi, kinerja manajerial, dan kepuasan kerja akan lebih baik jika didukung oleh manajer yang memiliki pemikiran inovatif dan kreatif (Gaspersz, 2003). Hubungan partisipasi anggaran, struktur desentralisasi dan orientasi nilai manajer pada inovasi dengan komitmen organisasi merupakan tema yang menarik dalam penelitian akuntansi manajemen dengan alasan bahwa berbagai penelitian yang telah dilakukan terhadap ketiga variabel tersebut memiliki hasil yang berbeda bahkan saling bertentangan (Subramaniam dan Mia, 2001). Penelitian Subramaniam dan Mia (2001), Gaspersz (2003) dan Ekaningsih (2012) yang menguji peran moderasi dari orientasi nilai manajer pada inovasi menunjukkan hasil bahwa orientasi nilai manajer pada inovasi mempunyai peran moderasi yang signifikan dalam mempengaruhi hubungan antara struktur desentralisasi dan partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi. Sedangkan penelitian Hernawati (2005) dan Rahmadani dkk. (2016) yang menguji hubungan antara struktur desentralisasi dan partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi dan orientasi nilai manajer pada inovasi sebagai variabel moderasi menemukan bahwa orientasi nilai manajer pada inovasi tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi.

Termotivasi hasil penelitian terdahulu, penelitian ini mengkonfirmasi kembali apakah desentralisasi dan partisipasi anggaran mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Di samping itu, juga menguji apakah variabel orientasi nilai manajer pada inovasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sebagai variabel bebas bukan sebagai variabel moderasi. Responden penelitian ini adalah manajer level menengah kantor cabang utama bank-bank di Banda Aceh. Responden ini dipilih karena manajer cabang bank sebagai unit pertanggung jawaban dibebani dengan pendelegasian wewenang dan target anggaran, disamping itu variabel orientasi nilai manajer pada inovasi diduga merupakan faktor yang mampu mempengaruhi upaya peningkatan komitmen dalam perbankan tersebut.

## **KAJIAN LITERATUR**

### **Pengaruh Struktur Desentralisasi terhadap Komitmen Organisasi**

Struktur organisasi digunakan oleh berbagai jenis perusahaan sebagai mekanisme pengendalian yang dapat mempengaruhi hasil kinerja karyawan, untuk memastikan bahwa tugas yang telah ditetapkan dapat dijalankan secara efektif dan efisien, dan untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan (Katsikea et al, 2011). Struktur organisasi menjabarkan karakteristik internal dari sebuah organisasi. Karakteristik internal tersebut mendapatkan perhatian penting karena merupakan penentu utama dari kegagalan maupun keberhasilan suatu organisasi (Zheng et al, 2010 dan Auh dan Menguc, 2007), dan salah satu karakteristik tersebut adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi dapat meningkatkan keberhasilan suatu organisasi dengan cara membuat karyawan berdedikasi dalam mencapai tujuannya (Grawe et al., 2012). Keberhasilan suatu organisasi dapat dengan mudah diprediksi dengan melihat keberhasilannya dalam meningkatkan dan menjaga komitmen pekerjanya. Tingkat komitmen yang tinggi dapat memberikan kontribusi pada sikap dan perilaku yang positif dalam organisasi

(Chungtai and Zafar, 2006 dan Srivastava, 2013).

Struktur desentralisasi mengacu pada sejauh mana keleluasaan dalam pengambilan keputusan diberikan kepada bawahan (Zheng et al, 2010). Dalam struktur yang lebih terdesentralisasi, manajer disediakan otonomi pengambilan keputusan yang lebih besar untuk perencanaan dan pengendalian, termasuk hal-hal yang berkaitan dengan pembelian barang modal, harga produk dan jasa, dan perekrutan dan pemecatan karyawan (Ekaningsih, 2012). Subramaniam dan Mia (2001) mengatakan bahwa bawahan dengan otonomi pengambilan keputusan tinggi cenderung mengembangkan rasa tanggungjawab yang lebih besar melalui peningkatan keterlibatan pribadi dalam membuat keputusan. Pada gilirannya, bawahan diharapkan untuk membalas dengan menawarkan kontribusi keorganisasian seperti yang diinginkan komitmen organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu yang menguji pengaruh struktur desentralisasi terhadap komitmen organisasi mengindikasikan adanya pengaruh yang signifikan diantara kedua variabel tersebut (Katsikea et al., 2011; Gaspersz, 2003; Subramaniam dan Mia, 2001). Berdasarkan penjabaran diatas maka hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>1</sub>: Struktur Desentralisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Komitmen Organisasi**

Partisipasi anggaran berhubungan dengan sejauh mana manajer berpartisipasi dalam pengaturan anggaran. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa partisipasi manajer dalam penganggaran dapat memberikan hasil yang berhubungan dengan pekerjaan yang lebih besar melalui pertukaran informasi, koordinasi yang lebih baik dari kegiatan dan peningkatan keterlibatan karyawan (Leach-Lopez, 2009; Othman, 2012). Lebih lanjut Riyadi (2007) menyebutkan bahwa partisipasi didalam penyusunan anggaran mengacu pada tingkat dimana para manajer berpartisipasi didalam mempersiapkan anggaran dan mempengaruhi tujuan-tujuan anggaran pusat

pertanggungjawaban mereka. Hal ini sangat penting karena manajer akan merasa lebih berproduktif dan puas terhadap pekerjaannya sehingga memungkinkan munculnya perasaan berprestasi yang akan meningkatkan komitmen yang dimiliki.

Berbagai peneliti telah menguji hubungan dan pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi, namun hasil penelitiannya menunjukkan perbedaan bahkan bertentangan. Othman (2012) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi. Selanjutnya Subramaniam dan Mia (2001), Gaspersz (2003) dan Ekaningsih (2012) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Sementara Hernawati (2005) dan Parker & Kyj (2006) menemukan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>2</sub>: Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

### **Pengaruh Orientasi Nilai Manajer pada Inovasi terhadap Komitmen Organisasi**

Dalam budaya organisasi yang sangat inovatif, nilai-nilai yang berhubungan dengan kreativitas, bereksperimen dengan ide-ide baru dan menantang ditanamkan kepada manajer (Subramaniam dan Mia, 2001). Orientasi nilai manajer pada inovasi menunjukkan kemampuan manajer dalam merefleksikan inovasi dan kreatifitas atas pekerjaannya (O'Reilly et al., 1991).

O'Connor (dalam Hernawati, 2005) menyatakan bahwa orientasi nilai manajer di tempat kerja memiliki pengaruh yang signifikan pada perilaku mereka terhadap fitur-fitur pengendalian manajemen yang berbeda. Berdasarkan perspektif kontijensi, banyak peneliti yang menguji lebih lanjut mengenai hubungan antara fitur pengendalian manajemen dan orientasi nilai manajer di tempat kerja sebagai aspek penting dalam menentukan *managerial job-related outcomes* (Widodo, 2010).

Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H3: Orientasi nilai manajer pada inovasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

## METODOLOGI PENELITIAN

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah perbankan yang terdapat di wilayah Aceh. Subjek penelitian ini merupakan manajer pada bank-bank yang berada di Aceh dengan kriteria responden sebagai berikut: (1) para manajer level menengah pada kantor cabang utama dan, (2) para manajer yang memiliki masa kerja lebih dari setahun. Penentuan dari pemilihan populasi didapat secara keseluruhan total populasi sasaran sebesar 131 manager bank dari 28 bank yang ada di Aceh.

### Struktur Desentralisasi (SD)

Struktur desentralisasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah seberapa luas wewenang yang diberikan kepada responden untuk mengambil keputusan dalam lingkup tanggungjawab yang diberikan. Pengukuran variabel tersebut menggunakan instrumen dari Gordon dan Narayanan (1984) yang juga digunakan dalam penelitian Subramaniam dan Mia (2001). Instrumen yang dimaksudkan untuk mengukur ada atau tidaknya pendelegasian wewenang kepada manajer berdasarkan lima jenis keputusan yaitu pengembangan produk dan jasa baru, pengangkatan dan pemecatan karyawan, pembelian peralatan modal, penetapan harga dan distribusi produk.

### Partisipasi Anggaran (PA)

Partisipasi anggaran mengukur seberapa jauh keterlibatan responden dalam menyusun atau menentukan anggaran yang ada di organisasinya. Untuk mengukur variabel ini digunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975). Instrumen tersebut telah digunakan dalam penelitian sebelumnya, antara lain Subramaniam dan Mia (2001) dan Ekaningsih (2012). Penggunaan instrumen tersebut untuk mengukur tingkat partisipasi

penyusunan anggaran yaitu pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan oleh manajer secara individual dalam proses perancangan anggaran.

### Orientasi Nilai Manajer pada Inovasi (VOI)

Orientasi nilai manajer pada inovasi digunakan untuk mengetahui konsep inovasi responden sebagai anggota organisasi. Untuk mengukur variabel tersebut, digunakan instrumen yang dikembangkan Subramaniam dan Mia (2001) yang meliputi 6 butir pertanyaan yaitu berkaitan dengan inovasi, peluang, pengujian, pengambilan risiko, kehati-hatian dan ketaatan pada peraturan. Penggunaan instrumen dimaksudkan untuk mengetahui konsep inovasi manajer sebagai anggota organisasi.

### Komitmen Organisasi (KO)

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai identifikasi individual terhadap tujuan-tujuan organisasi dan keinginannya untuk membantu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi, kerugian-kerugian yang ditimbulkan apabila meninggalkan organisasi dan rasa keharusan untuk loyal terhadap organisasinya.

Kuesioner Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment Questionnaire*) yang dikembangkan Mowday, Porter dan Steers (1979) digunakan dalam mengukur dimensi studi komitmen organisasi pada penelitian ini. Instrumen komitmen organisasi dimaksudkan untuk mengukur tingkat komitmen manajer terhadap organisasi.

### Metode Analisis Data

Analisis data kuantitatif dalam penelitian ini menggunakan regresi liner berganda dengan bantuan program statistika SPSS 23. Persamaan yang digunakan adalah:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Keterangan:

Y : Komitmen Organisasi

$\alpha$  : Konstanta

$\beta_1 X_1$  : Struktur Desentralisasi

$\beta_2 X_2$  : Partisipasi Anggaran

$\beta_3 X_3$  : Orientasi Nilai Manajer pada Inovasi

ε : Error

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengaruh Struktur Desentralisasi terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan Tabel 1, koefisien regresi struktur desentralisasi sebesar -0,124, artinya setiap kenaikan 100% struktur desentralisasi akan menurunkan komitmen organisasi sebesar 12,4%. Hasil pengujian pengaruh struktur desentralisasi terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,118. Nilai ini lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa struktur desentralisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi ( $H_1$  ditolak).

Penolakan hipotesis 1 dapat dijelaskan bahwa tingkat struktur desentralisasi pada industri perbankan di Aceh yang relatif lemah, tidak dapat meningkatkan komitmen organisasi. Hasil temuan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hernawati (2005) yang menunjukkan bahwa struktur desentralisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Dalam temuannya Hernawati menyebutkan bahwa pendelegasian wewenang pada manajer menengah dan bawah di perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah sangat kecil, sehingga struktur desentralisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Mengacu pada hasil penelitian Hernawati yang melakukan penelitian di bidang usaha jasa, maka memungkinkan bagi penelitian ini menghasilkan hasil yang sama yaitu struktur desentralisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi dikarenakan penelitian ini juga dilakukan pada kategori usaha bidang jasa. Temuan yang sama juga dapat dilihat pada penelitian Rachmayati (1994) yang menemukan bahwa komitmen organisasi pada karyawan tingkat manajerial berhubungan negatif dengan desentralisasi.

### Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Komitmen Organisasi

Koefisien regresi partisipasi anggaran sebesar 0,719, artinya setiap kenaikan 100% partisipasi anggaran akan menaikkan komitmen organisasi sebesar 71,9%. Hasil

pengujian pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai ini lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi ( $H_2$  diterima).

Hasil temuan tersebut dapat menjelaskan bahwa tingkat partisipasi anggaran yang ada di perbankan di Aceh relatif tinggi, sehingga mampu meningkatkan komitmen organisasi mereka. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Yahya et al (2008) yang menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi. Hasil yang sama juga dapat dilihat pada penelitian Othman (2012) yang memperoleh hasil positif dan signifikan dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi yang mengindikasikan bahwa karyawan yang terlibat dalam perencanaan anggaran akan meningkatkan komitmen organisasi mereka.

### Pengaruh Orientasi Nilai Manajer pada Inovasi terhadap Komitmen Organisasi

Koefisien regresi orientasi nilai manajer pada inovasi sebesar -0,091, artinya setiap kenaikan 100% partisipasi anggaran akan menurunkan komitmen organisasi sebesar 9,1%. Hasil pengujian pengaruh orientasi nilai manajer pada inovasi terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,584. Nilai ini lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa orientasi nilai manajer pada inovasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi ( $H_3$  diterima).

Penolakan hipotesis 3 dapat dijelaskan bahwa tingkat manajer yang berorientasi nilai pada inovasi di industri perbankan di Aceh masih relatif lemah, sehingga tidak mampu meningkatkan komitmen organisasi mereka. Kesempatan untuk bereksperimen dengan ide-ide baru atau mengembangkan kreatifitas mungkin terbatas pada industri sejenis perbankan, yang memang memiliki seperangkat aturan yang sangat ketat. Sehingga ruang gerak manajer untuk mengaplikasikan ide-ide barunya juga terbatas. Hasil temuan ini tidak sesuai dengan

hasil penelitian O'Connor (dalam Hernawati, 2005) yang menyatakan bahwa orientasi nilai manajer di tempat kerja memiliki pengaruh yang signifikan pada perilaku mereka

terhadap fitur-fitur pengendalian manajemen yang berbeda.

**Table 1. Hasil Analisis Regresi**

		Coefficients <sup>a</sup>					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	8,038	1,898			4,235	,000
	SD	-,124	,079	-,109		-1,577	,118
	PA	,719	,168	,749		4,283	,000
	VOI	-,091	,166	-,096		-,549	,584

a. Dependent Variable: KO

Sumber: Data Diolah (2017)

## SIMPULAN

Dari hasil pengujian dan analisis yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan bahwa pertama, struktur desentralisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Kedua, partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Ketiga, orientasi nilai manajer pada inovasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Adapun saran-saran yang dapat diberikan antara lain: dapat menggunakan industri lainnya, sehingga hasil yang diperoleh dapat mendukung penelitian-penelitian sebelumnya, penelitian selanjutnya dapat menambah variabel yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi, misalnya kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, sehingga dapat melihat hasil penelitian dari permasalahan yang lebih kompleks., dan diharapkan dapat mengumpulkan data dari periode waktu yang lebih panjang, sehingga dapat menggambarkan kondisi di lapangan yang lebih konkret.

## DAFTAR PUSTAKA

- Auh, S., & Menguc, B. (2007). Performance Implications of The Direct and Moderating Effects of Centralization and Formalization On Customer Orientation. *Industrial Marketing Management*, 36, 1022–1034.
- Chughtai, A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University

Teachers, *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 39-64.

- Ekaningsih, A.S. (2012). Hubungan Struktur Desentralisasi dan Partisipasi Anggaran dengan Komitmen Organisasi: Peran Orientasi Nilai Manajer pada Inovasi sebagai Pemoderasi (Studi pada Industri Batubara di Tarakan Kalimantan Timur). *Jurnal Spread*, Vol. 2, p. 2-7.

- Gaspersz, J. (2003). Analisa Hubungan antara Struktur Desentralisasi, Partisipasi Anggaran dengan Job Relevant Information, VOI Manajer serta Pengaruhnya terhadap Job Related Outcome. *Simposium Nasional Akuntansi VI*. Surabaya.

- Gordon, L.A., & Narayanan, V.K. (1984). Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Organizational Structure: An Empirical Investigation. *Accounting Organizations and Society*, 9, 37-47.

- Grawe, S., Daugherty, P., & McElroy, J. (2012). External organizational commitment among organizational implants: The Case of Logistics Service Providers. *Transportation Research*, 48, 165–177.

- Hernawati, R. I. (2005). Pengaruh struktur desentralisasi dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap komitmen organisasi: Orientasi nilai manajer pada inovasi sebagai variabel moderating (Studi empiris pada perguruan tinggi swasta di

- lingkungan Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah). Tesis Master tidak Dipublikasikan. Semarang: Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdikis, N., & Kehagias, J. (2011). The Effects of Organizational Structure and Job Characteristics On Export Sales Managers' Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of World Business*, 46, 221–233.
- Leach-Lopez, M.A., Stammerjohan, W.W., & Lee, K.S. (2009). Budget Participation and Job Performance of South Korean Managers Mediated by Job Satisfaction dan Job Relevant Information. *Management Research News*, 32(3), 220-238.
- Milani, K. (1975). The Relationship of Participation In Budget Setting to Industrial Supervisor Performance Attitudes: A Field Study. *Accounting Review*, 50, 274-284.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. (1991), People and Organisational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person Organisation Fit, *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Othman, R. (2012). Budgetary Partisipation: How It Affect Performance and Commitment. *Accountancy Business and the Public Interest*, 25, 168-209.
- Parker, R.J dan L. Kyj. (2006). Vertical Information Sharing In The Budgeting Process. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 27-45.
- Rachmayati, V. (1994). *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Peramalan terhadap Keikatan Organisasi pada Karyawan Perusahaan "X" di Jakarta*. Skripsi tidak Dipublikasikan. Jakarta: Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Rahmadani, I., Nadirsyah, & Abdullah, S. (2016). Peran Orientasi Nilai Manajer pada Inovasi dalam Mempengaruhi Hubungan antara Struktur Desentralisasi dan Partisipasi Anggaran dengan Komitmen Organisasi. *Jurnal Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 5(2), 36-46.
- Riyadi, S. (2007). Pengaruh Desentralisasi, Motivasi, dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta. *Majalah Ekonomi*, 2, 157-180.
- Srivastava, S.H. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment Relationship: Effect of Personality Variables. *The Journal of Business Perspective*, 17(2), 159-167.
- Subramaniam, N., & Mia, L. (2001). The Relationship between Decentralised Structure, Budgetary Participation and Organisational Commitment (The Moderating Role of Managers Value Orientation towards Innovation). *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 14(1), 12-29.
- Widodo, R. (2010). *Analisis Pengaruh Keamanan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing (Studi pada PT. PLN Persero APJ Yogyakarta)*. Tesis Master tidak Dipublikasikan. Semarang: Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Yahya, M.N., Ahmad, N. N. N., & Fatima, A. H. (2008). Budgetary Participation and Performance: Some Malaysian Evidence. *International Journal of Public Sector Management*, 21(6), 658-673.
- Zheng, W., Yang, B., & McClean, G.N.. (2010). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 63, 763-771.

