

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
BADAN PENGELOLA KEUANGAN DAN ASET DAERAH KOTA
BALIKPAPAN**

Beby Natalya, Dwi Risma Deviyanti Annisa Kusumawardani
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman, Indonesia

ABSTRACT

This study aims to know the influence of budgetary participation, and responsibility accounting to employee performance in Finance and Asset Management Body Area of the City of Balikpapan. Data collection is done by giving 40 copies of the questionnaire, but only 37 questionnaire which the data could be analyzed and processed. The questionnaire distributed to the respondents who was work in Finance and Asset Management Body Area of the City of Balikpapan. The research analysis data used SmartPLS. The result of this research showed that budgetary participation has significant positive impact influence to employee performance, and responsibility accounting has significant positive impact influence to employee performance.

Keyword: Budgetary Participation, responsibility accounting, employee performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Balikpapan. Pengumpulan data dilakukan dengan memberikan kuisioner sebanyak 40 eksemplar, tetapi hanya 37 kuisioner yang dapat dianalisis dan diproses. Kuisioner dibagikan kepada responden yang bekerja pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Balikpapan. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan Smart PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dan Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Kata Kunci: Partisipasi Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban dan Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Reformasi sektor publik yang disertai adanya tuntutan demokratisasi menjadi suatu fenomena global termasuk di Indonesia, tuntutan demokratisasi ini menyebabkan aspek transparansi dan akuntabilitas menjadi hal yang penting dalam pengelolaan pemerintahan termasuk di bidang pengelolaan keuangan negara.

Dikeluarkannya Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah mendorong adanya desentralisasi penyelenggaraan pemerintah daerah, desentralisasi ini menunjukkan adanya pelimpahan kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk mengatur daerahnya sendiri secara otonom.

Menyadari akan tanggungjawab yang dibebankan oleh pemerintah daerah untuk dapat mengurus rumah tangganya sendiri, pemerintah daerah dalam upaya berkewajiban merumuskannya dalam suatu wujud: visi, misi dan tujuan daerah yang diimplementasikan dalam bentuk perencanaan maupun penganggarannya. Perencanaan dan penganggaran merupakan proses yang paling krusial dalam penyelenggaraan pemerintah, karena berkaitan dengan tujuan dari pemerintahan itu sendiri untuk mensejahterakan rakyatnya. Perencanaan dan penganggaran merupakan proses yang terintegrasi, oleh karenanya output dan perencanaan adalah penganggaran. (Halim, 2007: 116)

Proses penyusunan anggaran memerlukan kerja sama yang baik antara atasan dan bawahan, anggaran yang telah disusun secara partisipatif kemudian disahkan dengan para manajer dari setiap divisi dan pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi, manajemen puncak menciptakan berbagai divisi tanggung jawab atau dikenal dengan pusat pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban memainkan peran dalam mengukur kegiatan dan hasilnya termasuk dalam pelaksanaan anggaran yang telah disusun dengan pusat pertanggungjawaban lainnya.

Keberhasilan sebuah organisasi tidak dapat diukur semata mata dari perspektif keuangan. Surplus atau defisit dalam laporan keuangan tidak dapat menjadi tolok ukur keberhasilan. Karena sifat dasarnya yang tidak mencari profit, keberhasilan sebuah organisasi sektor publik juga harus diukur dari kinerjanya. Hal ini juga konsisten anggaran kinerja yang digunakan. Sebuah anggaran yang dibuat tidak hanya berisi angka tetapi juga berisi target kinerja kuantitatif. Oleh karena itu, aspek pertanggungjawaban tentu tidak cukup hanya berupa laporan keuangan, tetapi juga harus dilengkapi dengan laporan kinerja.

Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi atau program dan kegiatan. Pengukuran kinerja terdiri dari aktifitas pendokumentasian proses pelaksanaan yang terdiri dari proses dan aktifitas yang dilakukan untuk mengubah input (sumber daya yang digunakan selama kegiatan) menjadi output (barang jasa yang dihasilkan dari sebuah kegiatan).

Proses penyusunan anggaran yang baik adalah yang melibatkan banyak pihak. Organisasi/perusahaan /instansi sering mengikutsertakan kepala seksi atau kepala bagian tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran. Keikutsertaan para kepala seksi atau kepala bagian ini sangat penting dalam upaya memotivasi bawahan untuk turut serta mencapai tujuan. Partisipasi memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik, intetraksi satu sama lain serta bekerja sama dalam tim untu mencapai tujuan organisasi. Selain itu, jika kepala seksi atau kepala bagian ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan terjadi kesesuaian antara tujuan manajer dengan tujuan perusahaan (*goal*

congruence). Dengan demikian, maka kepala seksi atau kepala bagian akan berusaha lebih keras dan berinisiatif lebih banyak untuk mencapai anggaran yang telah ditetapkan.

Pimpinan instansi tidak dapat mengendalikan pekerjaan bawahannya secara langsung, oleh karena itu akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu cara untuk menilai kinerja kepala seksi atau kepala bagian. Wewenang yang didelegasikan kepada kepala seksi atau kepala bagian menuntuk mereka untuk mereka untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang kepada pimpinan pusat. Untuk dapat dimintai pertanggungjawaban, kepala seksi atau kepala bagian harus mengetahui dengan jelas wewenang apa yang didelegasikan kepadanya. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulannya, pelaporan biaya dan penghasilan yang dilakukan sesuai dengan bidang pertanggungjawaban dalam organisasi. Tujuannya agar dapat diketahui orang banyak atas penyimpangan yang terjadi.

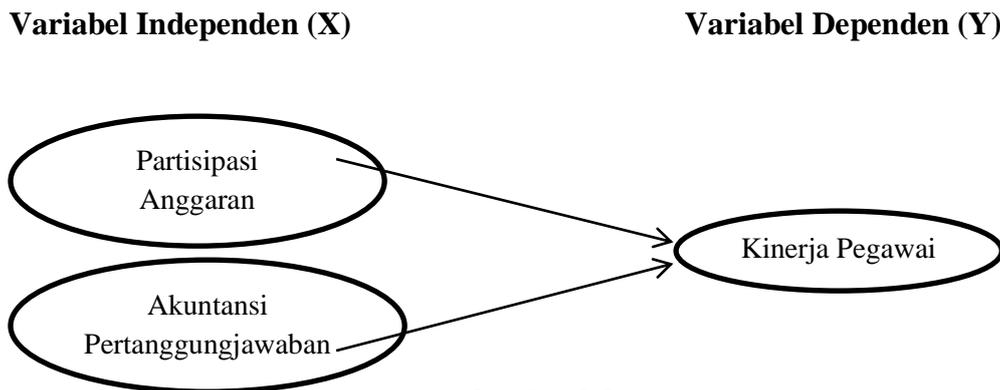
Setiap pusat pertanggungjawaban dipimpin oleh seorang kepala seksi atau kepala bagian yang bertanggungjawab atas perencanaan yang telah dibuat. Perencanaan ini disebut anggaran (*budget*) dan pada waktu tertentu kemudian dilaporkan hasil dari pelaksanaan pusat biaya dibandingkan dengan rencana anggaran yang telah ada pada anggaran sebelumnya.

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Balikpapan merupakan salah satu instansi milik daerah yang dalam menjalankan kegiatan ada anggaran yang telah ditetapkan pada periode sebelumnya. Proses penyusunan anggaran pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Balikpapan dipimpin oleh seorang kepala seksi atau kepala bagian yang bertanggungjawab atas perencanaan yang telah dibuat. Perencanaan ini disebut anggaran (*budget*) dan pada waktu tertentu, kemudian dilaporkan hasil dari pelaksanaan pusat biaya yang dibandingkan dengan rencana anggaran yang telah ada pada anggaran sebelumnya. Kepala seksi atau kepala bagian dapat membandingkan hasil pelaporan tersebut dan menilai seberapa besar perbedaan yang terdapat didalamnya. Dari sini bisa dilihat bagaimana penggunaan biaya dan juga tanggung jawab manajemen dalam melakukan kegiatan operasi. Dengan ditetapkan akuntansi pertanggungjawaban, maka dapat diketahui siapa saja orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas kinerja yang dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki tiap-tiap kepala seksi atau kepala bagian.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis bermaksud untuk melakukan penelitian pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Balikpapan dengan judul: “Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Balikpapan.”

KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Bagian ini akan menjelaskan secara umum mengenai kerangka pemikiran dan pengembangan hipotesis. Berdasarkan tujuan penelitian diatas mengenai Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Pegawai, maka dibuat kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Pegawai

Partisipasi penyusunan anggaran memungkinkan para pimpinan tingkat bawah untuk turut serta dalam pembuatan anggaran. Peningkatan tanggungjawab dan tantangan yang intern dalam proses tersebut memberikan insentif non uang yang mengarah pada tingkat kinerja yang lebih tinggi. Jadi, dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki keterkaitan. Jika pegawai memiliki peran dalam penyusunan anggaran, ia akan memiliki rasa keterlibatan dan tanggung jawab untuk mencapai target anggaran yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai itu sendiri.

Deddi dan Ayuningtyas (2011) mengatakan pendekatan kinerja diperkenalkan untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam penyusunan anggaran, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Defri (2013) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pendapat dan penelitian sebelumnya maka diajukan hipotesis yaitu:

H₁:Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Hubungan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Pegawai

Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai pemimpin yang bertanggungjawab atas kegiatan yang terjadi didalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan secara periodik pimpinan tersebut akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan. Pelaksanaan pertanggungjawaban ini harus dilaksanakan secara objektif karena menjadi salah satu penentu kebijakan perusahaan dimasa depan. Pelaporan pertanggungjawaban juga berfungsi sebagai salah satu alat penilaian kinerja para pemimpin tingkat bawah. Penilaian kinerja yang dilaksanakan adalah dengan membandingkan realisasi anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya, adanya tolok ukur penilaian kinerja akan mendorong dan memotivasi para pelaksana pada pencapaian tujuan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Defri (2013) menjelaskan bahwa akuntansi pertanggungjawaban memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

pegawai. Berdasarkan pendapat dan penelitian sebelumnya maka diajukan hipotesis:

H₂: Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Tabel 1
 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

VARIABEL	DEFINISI	INDIKATOR	SKALA
Dependen			
Kinerja Pegawai (Y)	catatan keberhasilan dari suatu tugas atau pekerjaan yang telah dicapai melalui evaluasi atau penilaian kinerja karyawan yang dilakukan perusahaan dalam periode tertentu.	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Kreatif 4. Kemampuan	Interval
Independen			
Partisipasi Anggaran (X ₁)	sejauh mana keterlibatan pimpinan dalam proses penyusunan anggaran pada saat pusat pertanggungjawaban yang mereka pimpin.	1. Keterlibatan 2. Pengaruh 3. Komitmen	Interval
Akuntansi Pertanggungjawaban (X ₂)	suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan penghasilan dilakukan dengan bidang pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan dari biaya dan penghasilan yang dianggarkan.	1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban. 2. Standar ditetapkan biaya sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu 3. kinerja manajer diukur dengan membandingkan antara realisasi dan anggaran.	Interval

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 40 orang yang terdiri dari seluruh pegawai yang bekerja pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Balikpapan. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai yang berperan dalam penyusunan anggaran bekerja pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Balikpapan.

Metode Analisis Data

Uji Kualitas Data

Model Pengukuran atau Outer Model

Convergent validity dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi *antara item score/component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian, untuk penelitian tahap awal dengan pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup (Chin,1998 dalam Ghozali,2006). *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar dari pada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk laten memproduksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya.

Model Struktural atau Inner Model

Model structural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, nilai koefisien path atau t-values tiap path untuk uji signifikan antar konstruk dalam model structural. Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Sebagai contoh, jika nilai R^2 sebesar 0,7 artinya variasi perubahan variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen adalah sebesar 70 persen, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diajukan.

PEMBAHASAN

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, semua konstruk terlebih dahulu dilakukan pengujian dengan evaluasi *outer model* dan *inner model*. Pada evaluasi *outer model* terdapat duapengujian yang harus dilakukan terhadap konstruk. Pengujian pertama meliputi penilaian validitas konstruk (*convergent validity* dan *discriminant validity*) dan Pengujian kedua meliputi penilaian realibilitas konstruk (*cronbach's alpha* dan *composite reliability*). Pada penilaian *convergent validity* diketahui bahwa semua AVE dan *Communality* memiliki nilai $> 0,5$ (lihat tabel 4.1) yang dapat disimpulkan bahwa konstruk mempunyai *convergent validity* yang baik. Selanjutnya untuk penilaian *discriminant validity* diketahuinilai *cross loading* pada tabel 4.2 menunjukkan adanya *discriminant validity* yang baik karena nilai korelasi indikator terhadap konstruknya lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi indikator dengan konstruk lainnya. Sebagai ilustrasi *loading factor* X_{11} adalah sebesar 0,944. Jumlah ini lebih tinggi dibandingkan *loading factor* X_{13} dengan konstruk lain Akuntansi Pertanggungjawaban (X_2) dan Kinerja Pegawai (Y) sebesar -0,235 dan 0,322.

Pengujian yang kedua yaitu pengujian realibilitas konstruk. Hasil Penilaian *composite reliability* untuk semua konstruk adalah $> 0,7$ yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria reliabel (lihat tabel 4.5). Nilai *composite reliability* yang terendah adalah sebesar 0,774 pada variabel Kinerja Pegawai (Y) dan nilai *composite reliability* yang tertinggi

adalah sebesar 0,978 pada variabel Partisipasi Anggaran (X_1). Selanjutnya pada penilaian *Cronbach's Alpha* diketahui semua konstruk menunjukkan nilai di atas 0,5 (lihat tabel 4.6).

Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria *outer model*, berikutnya dilakukan pengujian model struktural (*inner model*), dengan melihat nilai *R-square* pada konstruk. Tabel 4.9 menunjukkan bahwa variabel kinerja pegawai (Y) memiliki nilai *R-square* sebesar 0,239 dimana hal ini menunjukkan bahwa 23,9% variabel kinerja pegawai (Y) dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran (X_1), akuntansi pertanggungjawaban (X_2), sedangkan sisanya sebesar 76,1% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Apabila pada uji *outer model* dan *inner model* semua konstruk dinyatakan valid, maka langkah terakhir adalah melakukan uji hipotesis dengan melakukan *resampling bootstrapping*.

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Pegawai

Dalam hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja pegawai adalah positif dan signifikan. Positif terlihat dari original sample sebesar 0,349 dan signifikan dengan t-statistik sebesar 3,528 ($>1,96$).

Pengaruh positif menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi anggaran adalah searah dengan kinerja pegawai dengan kata lain partisipasi anggaran yang baik/tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik/tinggi dan demikian sebaliknya. Pengaruh signifikan menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mempunyai peranan yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil ini sejalan dengan teori *stewardship*, hubungan *principals-manajemen* saling percaya. Teori *stewardship* dibangun atas asumsi filosofis mengenai sifat manusia yakni manusia pada hakekatnya dapat dipercaya, mampu bertindak dengan tanggung jawab, memiliki integritas dan kejujuran terhadap pihak lain. Teori *stewardship* memandang manajemen sebagai institusi yang dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan principal maupun organisasi.

Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan pendapat Deddi dan Ayuningtyas bahwa pendekatan kinerja diperkenankan untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam penyusunan anggaran, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik.

Hasil penelitian ini sejalan pula dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Defri (2013) bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Pegawai

Dalam hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah positif dan signifikan. Positif terlihat dari original sample sebesar 0,374 dan signifikan dengan t-statistik sebesar 4,464 ($>1,96$).

Pengaruh positif menunjukkan bahwa pengaruh akuntansi pertanggungjawaban adalah searah dengan kinerja pegawai dengan kata lain

akuntansi pertanggungjawaban yang baik/tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang baik/tinggi dan demikian sebaliknya. Pengaruh signifikan menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban mempunyai peranan yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil ini sejalan dengan teori *stewardship*, hubungan *principals*-manajemen saling percaya. Teori *stewardship* dibangun atas asumsi filosofis mengenai sifat manusia yakni manusia pada hakekatnya dapat dipercaya, mampu bertindak dengan tanggung jawab, memiliki integritas dan kejujuran terhadap pihak lain. Teori *stewardship* memandang manajemen sebagai institusi yang dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan *principal* maupun organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan pula dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Defri (2013) bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

SIMPULAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Pegawai. Dalam menganalisis hubungan antar variabel pada penelitian ini digunakan Partial Least Square (PLS). Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan sebelumnya, maka ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
2. Variabel Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan kesimpulan yang telah disampaikan, maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut :

1. Penelitian mendatang sebaiknya melakukan sebuah penelitian dengan menggunakan metode wawancara langsung untuk mengumpulkan data penelitian agar dapat mengurangi adanya kelemahan terkait *internal validity*.
2. Penelitian selanjutnya sebaiknya memperluas objek penelitian yaitu pada SKPD se-kota Balikpapan. Hal ini guna mendapatkan gambaran yang lebih luas mengenai kinerja aparat pemerintah.
3. Pada penelitian ini, variabel independen yang diteliti berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 23,9%, berarti ada pengaruh sebesar 76,1% dari variabel-variabel lain diluar model. Penelitian selanjutnya disarankan untuk meneliti pengaruh variabel-variabel lain yang belum termasuk dalam model pada penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. Dan Vijay Govindarajan, 2003. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Arfan Ikhsan dan Muhammad Ishak, 2005. *Akuntansi Keprilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.

- Arikunto, S., 2008. *Prosedur Penilaian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ayuningtyas, S., 2006. *Efisiensi dan Kefektivan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian dan Evaluasi Kinerja Manajemen*.
- Belkoaoui, Ahmed, 2007. *Accounting Theory. Teori Akuntansi Buku dua*. Jakarta: salemba Empat
- Brownell, P., 1982. "the role of accounting data in performance eveluation, budgetary perticipation and organizational effectiveness," journal of accounting research, vol. 23. No.
- Garrison Norren, diterjemahkan oleh Kusnedi, 2005. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen Don R, Maryanne M. Mowen, 2006. *Akuntansi Manajemen. Edisi Kedua, terjemahan: Ancella A. Hermawan*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Larson, et. Al, 2005. *Financial Accounting*. Edisi ke 10. Homewood.
- Mahaparto, B.B, 2010. *Human Resource Management. Publisher New Age International*
- Mariam, R., 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kerja PT. Asuransi Jasa Indonesia*. Skripsi Universitas Diponogoro.
- Mas'ud, Fuad, 2004. *Survai Diagnosis Organisasi Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponogoro.
- Mulyadi, 2006. *Sistem Akuntansi. Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Munandar, M., 2007. *Budgeting. Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja. Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada.
- Retzi Dianti. 2015. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial pada PDAM Tirta Kencana Samarinda*. Skripsi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman Samarinda.
- R.A. Supriyono, 2006. *Akuntansi Biaya Buku II: Perencanaan, Pengendalian, serta Pembuatan Keputusan. Edisi Dua*. Yogyakarta: BPFE.
- Sadeli, Lili, M., 2006. *Dasar-dasar Akuntansi. Edisi Satu. Cetakan Tiga*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Samryn, L.M., 2001. *Akuntansi Manajemen Suatu Pengantar. Edisi Satu*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sukarno, Edy, 2008. *Sistem Pengendalian Manajemen: Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sulistiyani dan Rosidah, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sumarno, 2005. *kk* Disampaikan pada Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VIII. Solo, 15-16 September 2005.
- W. Wilson, John A.R., et Al, 2004. *Psychological Foundation Of Learning and Teaching. Mc Graw Hill Book Company. New York*.
- <http://balikpapan.go.id/uploaded/ProgramKerja/lakip2014/BPKAD.pdf>