

# **PENGARUH PENYUSUNAN ANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI (Studi Kasus SKPD Kabupaten Sleman)**

## ***THE EFFECT OF BUDGETARY PARTICIPATION ON MANAGERIAL PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND LEADERSHIP STYLE AS MODERATING VARIABLE (Case Study At Sleman's Local Government)***

Oleh : **Krisna Murti Darpita Sakti**

Prodi Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta

krisnamurti168@gmail.com

**Abdullah Taman, SE.Ak.,M.Si., C.A.**

Staf Pengajar Jurusan Pendidikan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh : (1) Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial; (2) Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel pemoderasi; (3) Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi sebagai variabel pemoderasi; (4) Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi. Populasi penelitian ini sebanyak 723 Pejabat Struktural di SKPD Sleman. Teknik analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif, uji prasyarat analisis, analisis regresi linier sederhana, dan analisis regresi moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Penyusunan Anggaran Partisipatif berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial, (2) Komitmen Organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial, (3) Budaya Organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial, (4) Gaya Kepemimpinan memoderasi hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja.

Kata kunci: Kinerja Manajerial, Penyusunan Anggaran Partisipatif, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan

### **Abstract**

*This study aimed to determine the effect of: (1) Budgetary Participation on Managerial Performance; (2) Budgetary Participation on Managerial Performance with Organizational Commitment as moderating variable; (3) Budgetary Participation on Managerial Performance with Organizational Culture as moderating variable; and (4) Budgetary Participation on Managerial Performance with Leadership Style as moderating variable. The population of this study were 723 Structural officials of Sleman's local government. Data analysis technique used descriptive statistical analysis, test requirements analysis, simple linear regression analysis, and moderation regression analysis. The results showed: (1) Budgetary Participation positively influences Managerial Performance, (2) Organizational Commitment is not able to moderate the effect of Budgetary Participation on Managerial Performance, (3) Organizational Culture is not able to moderate the effect of Budgetary Participation on Managerial Performance, and (4) Leadership Style is able to moderate the effect of Budgetary Participation on Managerial Performance.*

*Keywords: Managerial Performance, Budgetary Participation, Organizational Commitment, Organizational Culture, Leadership Style*

## PENDAHULUAN

Dalam waktu singkat akuntansi sektor publik telah mengalami perkembangan yang sangat pesat. Kinerja manajerial apatur pemerintah pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) telah menjadi fokus perhatian masyarakat saat ini. Masyarakat mulai memperhatikan nilai yang mereka peroleh atas pelayanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah daerah. Untuk itu aparatur pemerintah daerah harus dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dan memiliki profesionalisme yang tinggi, produktif dan transparan. Dengan demikian semua pegawai termasuk pimpinan yang ada pada lembaga pemerintahan harus memiliki kinerja yang tinggi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Perubahan sistem politik, sosial, dan kemasyarakatan serta ekonomi yang dibawa oleh arus reformasi telah menimbulkan tuntutan yang beragam terhadap pengelolaan pemerintah daerah yang baik (*good government governance*). Seiring dengan PP No 15/2000 yang diganti menjadi PP No 58/2005 mensyaratkan perlu dilakukannya pertanggungjawaban dalam bentuk laporan keuangan oleh kepala daerah. Semua itu, pada akhirnya menuntut kemampuan manajemen pemerintahan daerah untuk mengalokasikan sumber daya secara efisien dan efektif (Bastian 2007).

Salah satu pengukuran kinerja sektor publik adalah akuntabilitas kinerja. Berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah wujud nyata penerapan akuntabilitas di Indonesia. Inpres ini mendefinisikan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) sebagai pertanggungjawaban keberhasilan atau kegagalan misi dan visi instansi pemerintah dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui seperangkat indikator kinerja. Dalam konteks AKIP ini, instansi pemerintah diharapkan dapat menyediakan informasi kinerja yang dapat dipahami dan digunakan sebagai alat ukur keberhasilan ataupun kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran tersebut.

Di wilayah regional III Indonesia terdapat 156 pemerintah kabupaten/kota yang dievaluasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi. Berdasarkan penilaian Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di wilayah tersebut tidak ada satu pun yang mendapat predikat A atau memiliki kinerja terbaik. Terdapat sembilan pemerintah kabupaten/kota berpredikat B. Sementara 76 pemerintah kabupaten dan kota lainnya masih mendapat predikat C, 57 pemerintah kabupaten dan kota mendapatkan predikat CC, bahkan 10 pemerintah kabupaten dan kota mendapatkan predikat D. Predikat

terakhir mencerminkan laporan akuntabilitas kinerja yang buruk. Predikat tertinggi untuk akuntabilitas kinerja pemerintahan di wilayah regional III itu adalah BB. Predikat itu berhasil diraih Kabupaten Sleman ([www.Korpri.id](http://www.Korpri.id), 2017).

Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah untuk mengukur perkembangan dari penerapan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Laporan tersebut berisi hal-hal yang sudah dicapai atau belum dicapai selama satu tahun anggaran dan akan menjadi bahan evaluasi kinerja bagi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Dalam hal ini anggaran sektor publik menjadi perhatian yang penting, karena anggaran digunakan sebagai pedoman kerja sehingga proses penyusunannya memerlukan perencanaan yang baik, metode yang tepat, serta sumberdaya manusia yang baik pula sehingga anggaran yang dihasilkan dapat meningkatkan kinerja pada seluruh jajaran manajemen dalam organisasi.

Berdasarkan perspektif sektor publik, anggaran adalah pernyataan kuantitatif dari perencanaan badan-badan pemerintah, yang dinyatakan baik dalam bentuk fisik maupun keuangan atau keduanya. Dengan demikian anggaran merupakan suatu cara menerjemahkan tujuan maupun strategi dari suatu organisasi ke dalam terminologi

operasional, serta mengungkapkan pernyataan jangka pendek dari suatu instansi sektor publik yang dinyatakan secara kuantitatif (Harun, 2009). Anggaran pemerintah diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat. Salah satu metode yang dapat digunakan dalam penyusunan anggaran dan dapat meningkatkan kualitas kesejahteraan masyarakat adalah anggaran partisipatif. Anggaran partisipatif merupakan bentuk anggaran yang memberikan kesempatan kepada seluruh lapisan masyarakat hingga yang terbawah untuk menyampaikan kebutuhan riil mereka kepada pemerintah sehingga mendapat perhatian khusus dalam alokasi anggaran, hal ini di gambarkan dengan adanya pembagian formulir dari pemerintah daerah setempat/Kecamatan kepada Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Desa (LPMD) mengenai program prioritas dan program yang dibutuhkan beserta dengan rincian anggaran yang dibutuhkan dalam melaksanakan program tersebut. Hal inilah yang selanjutnya dapat diolah agar pembiayaan tersebut dapat memberikan efek langsung terhadap pemberdayaan ekonomi masyarakat sehingga pada masa mendatang terjadi peningkatan kualitas kesejahteraan masyarakat. Keterlibatan langsung masyarakat dalam proses anggaran sangat menentukan kinerja

pemerintah dan apabila proses penyusunan anggaran partisipatif ini berjalan dengan buruk, misal terjadi partisipasi semu dimana bawahan menciptakan senjangan anggaran karena dipengaruhi oleh keinginan dan kepentingan pribadi sehingga akan memudahkan pencapaian target anggaran, terutama jika penilaian prestasi manajer ditentukan berdasarkan pencapaian anggaran, hal tersebut akan menurunkan kinerja Pemerintah Daerah.

Masalah-masalah yang berkaitan dengan hubungan Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial merupakan masalah yang banyak diperdebatkan, bukti-bukti empiris memberikan hasil yang berbeda dan tidak konsisten. Dalam beberapa kasus pada organisasi pemerintah menunjukkan hasil penelitian terhadap pengaruh positif dan signifikan mengenai Kinerja Manajerial.

Hasil penelitian Indriantoro (1993) dalam Riyadi (2000), Bangun (2009), Prihandini (2011), dan Wulandari (2013) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial. Sementara hasil penelitian Milani (1975), Kenis (1979) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial. Hasil penelitian Anggraeni (2009), menyebutkan bahwa secara parsial maupun simultan tidak

terdapat pengaruh antara Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja SKPD pemerintah daerah Kota Labuhan Batu. Hasil penelitian Nugrahani (2009) menyebutkan bahwa Penyusunan Anggaran Partisipatif dan Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial di Yogyakarta.

Hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut membuat para peneliti berkesimpulan bahwa terdapat beberapa variabel yang dapat memoderasi Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial.

Berdasarkan yang telah dijelaskan di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus SKPD Sleman).**

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian Kasual komparatif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk membandingkan suatu variabel (objek penelitian), antara subjek yang berbeda atau waktu yang berbeda dan menemukan hubungan sebab-akibatnya. Penelitian ini akan mendeskripsikan

pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif (X) pada Kinerja Manajerial (Y) dengan Komitmen Organisasi (VM1), Budaya Organisasi(VM2), dan Gaya Kepemimpinan (VM3) sebagai varaibel pemoderasi.

### Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan SKPD Sleman, dengan responden penelitian pejabat struktural SKPD Sleman yang terlibat dalam penyusunan anggaran seperti Kepala Dinas, Kepala Bidang, Kepala Seksi dan Kepala Sub Bagian, dll.Waktu penelitian dilakukan pada bulan April-Juni 2017.

### Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pejabat Struktural yang terlibat dalam penyusunan anggaran, yaitu Kepala Seksi, Kepala Bagian, dan Kepala Dinas di 48 SKPD Sleman dan masih aktif hingga tahun 2017 sebanyak 723 orang.

### Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan kuesioner. Kuesioner penelitian ini diserahkan langsung kepada responden atau meminta bantuan salah satu pegawai pada masing-masing SKPD untuk mengkoordinir penyebaran dan pengumpulan kuesioner pada SKPD tersebut.

### Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket (kuesioer) yang berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai faktor-faktor yang berhubungan dengan Kinerja Manajerial, Penyusunan Anggaran Partisipatif, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpin. Pengukuran masing-masing variabel menggunakan skala likert empat poin.

Tabel 1. Skor Skala *Likert*

Jawaban	Pernyataan
Sangat Setuju (SS)	4
Setuju (S)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### Uji Coba Instrumen

Pengujian instrumen dilakukan di dalam populasi dan di luar sampel penelitian yang telah ditentukan. Pengujian intrumen ini diambil sejumlah 30 responden untuk menguji validitas dan reliabilitas.

## Teknik Analisis Data

### Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2011). Dari analisis statistik deskriptif akan diperoleh nilai rata-rata (*mean*), median, modus, standar deviasi, nilai maksimum dan nilai minimum.

### Uji Prasyarat Analisis

Dalam menganalisis data, digunakan beberapa asumsi dasar untuk melakukan pengujian. Asumsi-asumsi seperti data berdistribusi normal, varian kelompok data homogen, dan dua variabel berhubungan linier harus dipenuhi agar dapat dipastikan bahwa data dapat diuji dengan regresi. Uji Prasyarat Analisis penelitian ini terdiri dari uji normalitas, linearitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat (*dependent*) dan variabel bebas (*independent*) memiliki distribusi normal. Dalam penelitian ini digunakan uji statistik non-parametik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Pada uji statistik

*onesample Kolmogorov-Smirnov* dapat dilihat probabilitas signifikan terhadap variabel. Jika probabilitas signifikan di atas 0,05, maka variabel tersebut terdistribusi secara normal (Ghozali, 2011).

Uji linearitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah model regresi yang digunakan memiliki pola linear atau tidak. Linearitas dapat diketahui melalui uji linearitas tabel Anova dengan mencari nilai Deviation From Linearity melalui F tabel. Dua Variabel penelitian dikatakan mempunyai hubungan linear apabila memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05.

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Pengujian ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi dapat dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai *variance inflation factor* (VIF). Nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai *tolerance* < 0,10 atau nilai VIF > 10 (Ghozali, 2011).

Menurut Ghozali (2011), uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Untuk menguji ada tidaknya

heteroskedastisitas, penelitian ini menggunakan uji Glejser. Pengujian ini membandingkan signifikansi dari uji tersebut terhadap  $\alpha$  sebesar 5%.

### Uji Hipotesis

Data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan alat analisis statistik, yaitu analisis regresi linier sederhana untuk menguji hipotesis 1 dan analisis regresi moderasi (Moderated Regression Analysis) untuk hipotesis 2 hingga 4.

Untuk melakukan analisis regresi linier sederhana menggunakan persamaan garis linier sebagai berikut:

$$Y' = a + bX$$

Dimana:

Y = Kinerja Manajerial

a = konstanta

b = koefisien regresi

X = Penyusunan Anggaran Partisipatif

Apabila t hitung lebih besar atau sama dengan t tabel berarti terdapat pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat secara individual, dan ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan diterima. Sebaliknya apabila t hitung lebih kecil dari t tabel berarti tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual dan hipotesis ditolak.

Untuk melakukan analisis regresi moderasi menggunakan persamaan garis linier sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X + b_2VM + b_3X*VM$$

Dimana:

Y = Kinerja Manajerial

a = konstanta

b<sub>1</sub>-b<sub>3</sub> = koefisien regresi

X = Penyusunan Anggaran Partisipatif

VM = Variabel moderasi

X\*VM = Interaksi antara

Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan variabel moderasi .

Apabila t hitung lebih besar atau sama dengan t tabel berarti terdapat pengaruh antara variabel moderasi dengan variabel terikat, dan ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan diterima. Sebaliknya apabila t hitung lebih kecil dari t tabel berarti tidak ada pengaruh antara variabel moderasi terhadap variabel terikat secara individual dan hipotesis ditolak.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Statistik Deskriptif

Analisis data statistik deskriptif yang disajikan dalam penelitian ini meliputi Minimal, Maksimal, *Mean*, dan Standar Deviasi (SD). Berikut adalah hasil analisis statistik deskriptif dari data penelitian:

Tabel 2. Hasil Analisis Deskriptif

Variabel	N	Min	Max	Mean	SD
Kinerja Manajerial	25	45	71	56	4,65
Penyusunan Anggaran Partisipatif	25	34	55	43	3,25
Komitmen Organisasi	25	35	52	42	2,98
Budaya Organisasi	25	49	76	58	4,37
Gaya Kepemimpinan	25	48	80	63	5,29

Sumber: Data diolah, 2017

### Hasil Analisis Data

#### Uji Prasyarat Analisis

Uji Prasyarat Analisis terdiri dari uji Normalitas, linieritas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

Sumber : Data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 3, di atas dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal karena Asymp. Sig. (2-tailed)= (0,067 > 0,05).

Tabel 4. Hasil Uji Linieritas

Variabel	Deviation from Linearity	Keterangan
Penyusunan Anggaran Partisipatif(X)	0,118	Linier
Komitmen Organisasi (VM1)	0,069	Linier
Budaya Organisasi (VM2)	0,426	Linier
Gaya Kepemimpinan (VM3)	0,105	Linier

Sumber: Data diolah, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa *Deviation from Linearity* untuk masing-masing variabel terhadap variabel dependen memiliki nilai signifikansi lebih dari nilai probabilitas 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel independen dengan variabel dependen dinyatakan linier.

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinieritas

<b>Kolmogorov-Smirnov Z</b>	1,304
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>	0,067

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Penyusunan Anggaran Partisipatif (X)	0,891	1,122	Tidak terjadi multikolinieritas
Komitmen Organisasi (VM1)	0,777	1,288	Tidak terjadi multikolinieritas
Budaya Organisasi (VM2)	0,624	1,603	Tidak terjadi multikolinieritas
Gaya Kepemimpinan (VM3)	0,630	1,588	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: Data diolah, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua variabel independen mempunyai nilai Tolerance  $\geq 0,10$  dan *Variance Inflation Factor* (VIF)  $\leq 10$ . Jadi, dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini tidak ada multikolinieritas antar variabel dalam model regresi.

Tabel 6. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig.	Keterangan
Penyusunan Anggaran Partisipatif (X)	0,060	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Komitmen Organisasi (VM1)	0,136	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Budaya	0,41	Tidak Terjadi

Organisasi (VM2)	8	Heteroskedastisitas
Gaya Kepemimpinan (VM3)	0,839	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 6, di atas seluruh variabel independen tidak ditemukannya masalah heteroskedastisitas karena nilai signifikansinya lebih dari 0,05.

### Uji Hipotesis

Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini :

Tabel 7. Uji Hipotesis 1

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	sig
Konstanta	29,279	8,232	0,000
Penyusunan Anggaran Partisipatif	0,621	7,584	0,000
R	0,434		
R Square	0,188		

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 7, di atas maka dapat ditentukan persamaan garis regresi untuk hipotesis 1 yaitu :

$$Y = 29,279 + 0,621X$$

Koefisien regresi Penyusunan Anggaran Partisipatif (X) sebesar 0,621 menunjukkan bahwa setiap kenaikan Penyusunan Anggaran Partisipatif sebesar 1 satuan akan menaikkan Kinerja Manajerial

sebesar 0,621 satuan. Berdasarkan dari hasil tersebut menunjukkan arah model regresi ini adalah positif. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,434. Koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,188 hal ini menunjukkan 18,8% Kinerja Manajerial dipengaruhi oleh Penyusunan Anggaran Partisipatif, sedangkan sisanya sebesar 81,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Nilai  $t$  hitung = 7,584 >  $t$  tabel = 1,970 dan nilai signifikansi 0,000 < 0,05, hal ini berarti, terdapat pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial. Koefisien korelasi (R) memiliki arah positif sebesar 0,434 sehingga hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa Terdapat pengaruh positif Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial **Diterima**.

Tabel 8. Uji Hipotesis 2

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	sig
Konstanta	-15,987	-0,366	0,715
Penyusunan Anggaran Partisipatif	1,268	1,275	0,203
Komitmen Organisasi	1,157	1,119	0,264
Interaksi	-0,17	-0,737	0,462
R	0,498		

<i>R Square</i>	0,248	
-----------------	-------	--

Sumber : Data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 8, di atas setelah adanya interaksi antara variabel independen dan variabel moderasi maka dapat ditentukan persamaan hipotesis kedua (H2) sebagai berikut:

$$Y = -15,987 + 1,268X + 1,157VM1 - 0,017X * VM1$$

Nilai koefisien Penyusunan Anggaran Partisipatif (X) sebesar 1,268 menunjukkan bahwa nilai Kinerja Manajerial (Y) akan naik sebesar 1,268 apabila variabel X naik sebesar satu satuan dan variabel VM1 dan  $X * VM1$  bernilai tetap. Nilai koefisien Komitmen Organisasi (VM1) sebesar 1,157 dapat diartikan bahwa Kinerja Manajerial akan naik sebesar 1,157 apabila VM1 naik sebesar satu satuan dan variabel X dan  $X * VM1$  bernilai tetap. Nilai koefisien  $X * VM1$  sebesar -0,017 menunjukkan bahwa Kinerja Manajerial akan turun sebesar 0,017 apabila nilai  $X * VM1$  naik sebesar satu satuan dan variabel lainnya tidak berubah. Nilai  $t$  hitung interaksi  $X * VM1$  yang diperoleh adalah -0,737 lebih rendah dari  $t$  tabel yaitu 1,970 ( $t$  hitung <  $t$  tabel) dan nilai signifikansi 0,462 > 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi tidak dapat berperan sebagai variabel pemoderasi dalam interaksi antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial. Dengan demikian,

maka hipotesis kedua (H2) yang menyatakan Komitmen Organisasi memoderasi hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial **ditolak**.

Tabel 9. Uji Hipotesis 3

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	Sig
Konstanta	-7,056	-0,194	0,864
Penyusunan Anggaran Partisipatif	0,790	0,940	0,348
Budaya Organisasi	-,771	1,236	0,218
Interaksi	-0,006	-0,435	0,664
R	0,626		
R Square	0,392		

Sumber : Data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 9, di atas setelah adanya interaksi antara variabel independen dan variabel moderasi maka dapat ditentukan persamaan hipotesis kedua (H2) sebagai berikut:

$$Y = -7,056 + 0,790X + 0,771VM2 - 0,006X*VM2$$

Persamaan di atas bawa nilai koefisien Penyusunan Anggaran Partisipatif (X) sebesar 0,790 menunjukkan bahwa nilai Kinerja Manajerial (Y) akan naik sebesar 0,790 apabila variabel X naik sebesar satu satuan dan variabel VM1 dan X\*VM2

bernilai tetap. Nilai koefisien Budaya Organisasi (VM2) sebesar 0,771 dapat diartikan bahwa Kinerja Manajerial akan naik sebesar 0,771 apabila VM2 naik sebesar satu satuan dan variabel X dan X\*VM2 bernilai tetap. Nilai koefisien X\*VM2 sebesar -0,006 menunjukkan bahwa Kinerja Manajerial akan turun sebesar 0,006 apabila nilai X\*VM2 naik sebesar satu satuan dan variabel lainnya tidak berubah. Nilai t hitung interaksi X\*VM2 yang diperoleh adalah -0,435 lebih rendah dari t tabel yaitu 1,970 ( $t_{hitung} < t_{tabel}$ ) dan nilai signifikansi  $0,664 > 0,05$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi tidak dapat berperan sebagai variabel pemoderasi dalam interaksi antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial. Dengan demikian, maka hipotesis kedua (H3) yang menyatakan Budaya Organisasi memoderasi hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial **ditolak**.

Tabel 10. Uji Hipotesis 4

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	Sig
Konstanta	-73,315	-2,309	0,022
Penyusunan Anggaran	2,372	3,253	0,001

Partisipatif			
Gaya Kepemimpinan	1,728	3,494	0,00 1
Interaksi	-0,030	- 2,663	0,00 8
R	0,643		
R Square	0,414		

Sumber : Data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 10, di atas setelah adanya interaksi antara variabel independen dan variabel moderasi maka dapat ditentukan persamaan hipotesis kedua (H4) sebagai berikut:

$$Y = -73,315 + 2,372X + 1,728VM3 - 0,030X*VM3$$

Persamaan di atas bawa nilai koefisien Penyusunan Anggaran Partisipatif (X) sebesar 2,372 menunjukkan bahwa nilai Kinerja Manajerial (Y) akan naik sebesar 2.372 apabila variabel X naik sebesar satu satuan dan variabel VM3 dan X\*VM3 bernilai tetap. Nilai koefisien Gaya Kepemimpinan (VM3) sebesar 1,728 dapat diartikan bahwa Kinerja Manajerial akan naik sebesar 1,728 apabila VM3 naik sebesar satu satuan dan variabel X dan X\*VM3 bernilai tetap. Nilai koefisien X\*VM3 sebesar -0,030 menunjukkan bahwa Kinerja Manajerial akan turun sebesar 0,030 apabila nilai X\*VM3 naik sebesar satu satuan dan variabel lainnya tidak berubah. Nilai t hitung interaksi

X\*VM3 yang diperoleh adalah -2,663 lebih tinggi dari t tabel yaitu 1,970 (t hitung > t tabel) dan nilai signifikansi  $0,008 < 0,05$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan dapat berperan sebagai variabel pemoderasi dalam interaksi antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial. Dengan demikian, maka hipotesis keempat (H4) yang menyatakan Gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap Kinerja Manajerial **diterima**.

### Pembahasan

#### a. Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial SKPD Sleman

Hasil analisis pada pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi X memiliki nilai sebesar 0,621. Hal tersebut menyatakan bahwa setiap kenaikan Penyusunan Anggaran Partisipatif sebesar 1 satuan akan meningkatkan Kinerja Manajerial SKPD Sleman 0,621 satuan. Variabel Penyusunan Anggaran Partisipatif dalam penelitian ini memiliki nilai t hitung sebesar 7,584 dimana nilai t hitung variabel tersebut lebih besar dari t tabel yaitu sebesar 1,970 dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa Penyusunan Anggaran Partisipatif berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial

SKPD Sleman, sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini yang Terdapat pengaruh positif Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial **diterima**. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gita Pramudya Saraswati (2015) yang menyatakan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran untuk mencapai tujuan bersama dimasa yang akan datang. Anggaran partisipasi akan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif, melalui penyusunan anggaran secara partisipasi membuat karyawan akan memperoleh pemahaman yang lebih jelas akan pekerjaannya melalui hubungan dengan atasan mereka selama proses revisi dan persetujuan anggaran. Dengan adanya partisipasi tersebut para manajer akan terdorong untuk lebih bertanggungjawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya, sehingga para manajer akan meningkatkan kinerjanya agar mereka dapat mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan secara bersama dalam anggaran.

b. Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi

Hasil analisis pada pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi  $X^*VM1$  yaitu  $-0,017$  menunjukkan bahwa Kinerja Manajerial akan turun sebesar  $0,017$  apabila nilai  $X^*VM1$  naik sebesar satu satuan dan variabel lainnya tidak berubah. Dengan demikian arah model regresi yang terbentuk adalah negatif. Nilai  $t$  hitung interaksi  $X^*VM1$  yang diperoleh adalah  $-0,737$  lebih rendah dari  $t$  tabel yaitu  $1,970$  ( $t$  hitung  $<$   $t$  tabel) dan nilai signifikansi  $0,462 > 0,05$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi tidak dapat berperan sebagai variabel pemoderasi dalam interaksi antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial. Dengan demikian, maka hipotesis kedua ( $H_2$ ) yang menyatakan Komitmen Organisasi memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap Kinerja Manajerial **ditolak**. Ketidaksignifikanan variabel Komitmen Organisasi terhadap hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial dikarenakan kurangnya Komitmen Organisasi dimana dia bekerja, pada SKPD Sleman kegiatan – kegiatan yang dijalankan lebih berfokus pada kualitas dan pelayanan publik, sehingga tanpa komitmen organisasi yang tinggi pun para manajer tetap bekerja dalam mencapai target yang sudah ditetapkan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian

Sarwenda Biduri (2011) yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor kontinjen Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial tidak signifikan.

c. Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi

Hasil analisis pada pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi koefisien  $X^*VM2$  yaitu -0,006 menunjukkan bahwa Kinerja Manajerial akan turun sebesar 0,006 apabila nilai  $X^*VM2$  naik sebesar satu satuan dan variabel lainnya tidak berubah. Dengan demikian arah model regresi yang terbentuk adalah negatif. Nilai  $t$  hitung interaksi  $X^*VM2$  yang diperoleh adalah -0,435 lebih rendah dari  $t$  tabel yaitu 1,970 ( $t$  hitung <  $t$  tabel) dan nilai signifikansi  $0,664 > 0,05$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi tidak dapat berperan sebagai variabel pemoderasi dalam interaksi antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial. Dengan demikian, maka hipotesis kedua ( $H3$ ) yang menyatakan Budaya Organisasi memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap Kinerja Manajerial **ditolak**. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Sarah Indah Wahyuni

(2015) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial. Budaya Organisasi mampu mempengaruhi tindakan setiap pegawai, karena budaya organisasi menjadi suatu kebiasaan pegawai dalam melakukan tindakan. Budaya Organisasi juga mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi, akan tetapi budaya dalam suatu organisasi juga ditentukan oleh manajemen puncak. Budaya yang telah diciptakan dan berkembang dalam suatu organisasi tidak bisa atau tidak mudah untuk diubah. Hal tersebut tergantung pada atasan atau pemimpin organisasi. Meskipun bawahan ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran namun apabila saran yang diajukan bawahan tidak dipertimbangkan dalam mengambil keputusan maka penganggaran tersebut tidak akan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

d. Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Pemoderasi

Hasil analisis pada pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi koefisien  $X^*VM3$  yaitu -0,030 menunjukkan bahwa Kinerja

Manajerial akan turun sebesar 0,030 apabila nilai  $X^*VM3$  naik sebesar satu satuan dan variabel lainnya tidak berubah. Nilai  $t$  hitung interaksi  $X^*VM3$  yang diperoleh adalah -2,663 lebih tinggi dari  $t$  tabel yaitu 1,970 ( $t$  hitung  $>$   $t$  tabel) dan nilai signifikansi  $0,008 < 0,05$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan dapat berperan sebagai variabel pemoderasi dalam interaksi antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial. Dengan demikian, maka hipotesis keempat ( $H_4$ ) yang menyatakan Gaya Kepemimpinan memoderasi hubungan antara Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial **diterima**. Hal ini dapat terjadi apabila terdapat partisipasi semu dalam proses penyusunan anggaran. Gaya kepemimpinan yang terlalu memegang kendali total dalam organisasi dan dalam proses penyusunan anggaran mengakibatkan terjadinya partisipasi semu, pimpinan tidak bermaksud mencari masukan dari bawahan namun hanya mencari dukungan atas anggaran yang telah disusun. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Nofilia Fitrianti (2011) dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa interaksi antara variabel Anggaran partisipatif dan Gaya Kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi Kinerja Manajerial dengan hubungan yang negatif (hubungan berlawanan) antara interaksi

Anggaran Partisipatif dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

1. Terdapat pengaruh positif Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial SKPD Sleman. Hal tersebut dibuktikan dengan  $t$  hitung variabel Penyusunan Anggaran Partisipatif memiliki nilai sebesar 7,584 dimana lebih tinggi dari  $t$  tabel sebesar 1,970 dengan nilai signifikansi 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05 dan memiliki koefisien regresi bernilai positif sebesar 0,621. Semakin tinggi Penyusunan Anggaran Partisipatif maka akan semakin tinggi Kinerja Manajerial SKPD Sleman.
2. Komitmen Organisasi terbukti tidak dapat mempengaruhi hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial di SKPD Sleman, maka Komitmen Organisasi bukan merupakan variabel pemoderat yang mempengaruhi hubungan Penyusunan Anggaran partisipatif terhadap Kinerja Manajerial di SKPD Sleman. Hal tersebut dibuktikan oleh nilai  $t$  hitung sebesar -0,737 dimana lebih rendah dari  $t$  tabel sebesar 1,970 ( $t$  hitung  $<$   $t$  tabel). dengan nilai

signifikansi 0,462 yang berarti lebih besar dari 0,05.

3. Budaya Organisasi terbukti tidak dapat mempengaruhi hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial di SKPD Sleman, maka Budaya Organisasi bukan merupakan variabel pemoderat yang mempengaruhi hubungan Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial di SKPD Sleman. Hal tersebut dibuktikan oleh nilai  $t$  hitung sebesar -0,435 dimana lebih rendah dari  $t$  tabel sebesar 1,970 ( $t$  hitung  $<$   $t$  tabel) dengan nilai signifikansi 0,664 yang berarti lebih besar dari 0,05.
4. Gaya Kepemimpinan terbukti dapat memperlemah hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial di SKPD Sleman, sehingga apabila Gaya Kepemimpinan pada pejabat struktural yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran semakin tinggi, dapat menurunkan Kinerja Manajerial di SKPD Sleman. Hal tersebut dibuktikan oleh nilai  $t$  hitung sebesar -2,663 dimana lebih tinggi dari  $t$  tabel sebesar 1,970 ( $t$  hitung  $>$   $t$  tabel) dengan nilai signifikansi  $0,008 < 0,05$ .

## Saran

1. Berdasarkan data hasil penelitian, skor terendah pada variabel Kinerja Manajerial terdapat pada pernyataan “Dalam instansi saya bekerja memiliki jumlah pegawai yang tercukupi”. Hal tersebut bermakna bahwa beberapa instansi di SKPD Sleman masih terdapat kekurangan jumlah pegawai. Sebaiknya SKPD Sleman mempertimbangkan untuk menambah jumlah pegawai di instansi SKPD Sleman yang masih terdapat kekurangan pegawai, agar instansi tersebut dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan dapat meningkatkan kinerja SKPD Sleman.
2. Berdasarkan data hasil penelitian, skor terendah pada variabel Penyusunan Anggaran Partisipatif terdapat pada pernyataan “Manajer memiliki pengaruh yang tinggi dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran”. Hal tersebut bermakna bahwa manajer kurang memiliki pengaruh yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran. Sebaiknya SKPD Sleman perlu memberikan pengaruh yang tinggi pada manajer dalam proses penyusunan anggaran, agar pada proses penyusunan anggaran tetap dapat terkontrol dan sesuai pada tujuan utama organisasi.

3. Berdasarkan data hasil penelitian, skor terendah pada variabel Komitmen Organisasi terdapat pada pertanyaan “Saya memiliki target jabatan tertentu dimasa depan”. Hal tersebut bermakna bahwa sebagian besar pegawai di SKPD Sleman tidak memiliki target jabatan tertentu dimasa depan. Sebaiknya SKPD Sleman lebih meningkatkan motivasi pegawai dalam perencanaan karier kerja dimasa depan, agar pegawai dapat lebih giat dalam bekerja dan berusaha meningkatkan kualitasnya.
4. Berdasarkan data hasil penelitian, skor terendah pada variabel Budaya Organisasi terdapat pada pertanyaan “Saya suka bersaing dengan rekan kerja saya”. Hal tersebut bermakna bahwa sebagian besar pegawai di SKPD Sleman tidak menyukai persaingan ditempat kerjanya. Sebaiknya SKPD Sleman perlu memberikan sedikit kompetisi dilingkungan kerjanya, agar pegawai terbiasa meningkatkan kualitas kerjanya, menjadi lebih tekun dan mampu menilai kelebihan dan kelemahannya.
5. Berdasarkan data hasil penelitian, skor terendah pada variabel Gaya Kepemimpinan terdapat pada pertanyaan “Saya dapat mengambil keputusan yang terbaik bagi banyak orang”. Hal tersebut bermakna bahwa sebagian besar pegawai di SKPD Sleman kurang memiliki kemampuan mengambil keputusan yang terbaik bagi banyak orang . Sebaiknya SKPD Sleman dapat memberikan atau meningkatkan pelatihan kepada pegawai tentang kepemimpinan dan pengambilan keputusan, agar keputusan yang diambil di SKPD Sleman mendapatkan hasil yang maksimal dan sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan serta merupakan keputusan yang terbaik bagi banyak orang.
6. Penelitian selanjutnya sebaiknya dapat menambahkan variabel-variabel yang tidak peneliti masukan dalam penelitian ini yang memungkinkan dapat moderasi hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial, sehingga penelitian tersebut dapat lebih bermanfaat bagi instansi yang menjadi objek penelitian. Agar objek penelitian tersebut dapat meningkatkan Kinerja Manajerial secara signifikan.
7. Penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan responden yang jauh lebih luas seperti membandingkan SKPD Sleman dengan SKPD lainnya ataupun dengan meningkatkan jumlah sampel

penelitian agar hasil yang didapat akan lebih mencerminkan keadaan populasi sesungguhnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni. (2009). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SKPD Pemerintah Kabupaten Kota Labuhan Batu. *Skripsi*, Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.
- Bangun, A. (2009). Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Skpd dengan Pengawasan Internal sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus pada Pemerintahan. Kabupaten Deli Serdang). *Tesis*, Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Bastian Indra. 2007. Sistem Akuntansi Sektor Publik. Jakarta : Salemba Empat.
- Fitrianti, Nofillia. (2010). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Skripsi*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Harun. (2009). *Reformasi Akuntansi dan Manajemen Sektor Publik Di Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 Tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Kenis, I. (1979). *Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes, and Performance*. *Accounting Review*. October. hal. 707- 721.
- Korps Pegawai Republik Indonesia. (2017, 02 Februari). Pemerintah Daerah Dengan Kinerja Buruk Harus Segera Berbenah Diri. Diperoleh 27 Februari 2017, dari <https://korpri.id/berita/2742/pemerintah-daerah-dengan-kinerja-buruk-harus-segera-berbenah-diri>.
- Milani, K. (1975). 'The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance Attitudes : A. Field Study.' *Accounting Review*. April, p. 274-284.
- Nugrahani. (2009). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Self-Efficacy terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, Universitas PGRI Yogyakarta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah
- Prihandini, A.N. (2011). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Skripsi*, Universitas Atma Jaya

- Riyadi, Slamet. (2000). Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 2, No. 2, Juli 2000.
- Saraswati, Gita Pramudya. (2015). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderating (Studi pada Dinas Pemerintah Kota Yogyakarta). *Skripsi*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sarwenda Biduri. (2011). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Pada Pemkab Lamongan. *Jurnal Akuntansi*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (Stiesia) Surabaya.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wahyuni, Indah Sarah. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi Universitas Dian Nuswantoro Semarang.
- Wulandari, N. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang). *Skripsi*, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang