

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Dengan Variabel Moderasi Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Dan Budaya Organisasi (Studi Empiris Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Wonosobo)

Widhi Pranowo¹, Abdul Rohman², Titi Chandrawati³

¹²³Program Paska Sarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka

Email : pranowowidhi@gmail.com, wayemroh@gmail.com, titich@ecampus.ut.ac.id

Abstrak

Tujuan - Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya (studi empiris pada Pemerintah Daerah Kabupaten Wonosobo)

Metode - Penelitian ini menggunakan metode penelitian kausal komparatif dengan mengidentifikasi hubungan sebab akibat antara variabel independen dan dependen. Sampel yang digunakan sebanyak 41 responden serta kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda.

Hasil - Hasil yang didapatkan dari penelitian ini menunjukkan jika partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja aparat dan gaya kepemimpinan. Namun penyusunan anggaran tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi dan budaya organisasi. Pemerintah perlu menyelenggarakan briefing/workshop yang didalamnya ada pemberian motivasi dan penciptaan sistem oleh pemerintah daerah dimana semua orang dapat ikut mengakses proses penyusunan anggaran dari awal hingga akhir.

Implikasi - Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, serta juga diharapkan sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan yang secara teoritis dipelajari di bangku perkuliahan. Secara praktis Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Pemerintah Kabupaten Wonosobo dalam mengambil kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan penyusunan anggaran yang dapat meningkatkan kinerja aparat Pemerintah Daerah didalam instansi-instansi yang berada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Wonosobo.

Orisinalitas - Makalah ini melihat hubungan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja aparat pemerintah daerah, dengan variabel moderasi gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan budaya organisasi.

Kata kunci: Anggaran, Variabel moderasi, Gaya kepemimpinan, Komitmen organisasi, Kinerja aparat

Abstract

Objective - This study aims to analyze the effect of budgeting participation on the performance of local government officials with the factors that influence it (empirical study in the Wonosobo Regency Government)

Method - This study uses a comparative causal research method by identifying the causal relationship between independent and dependent variables. The sample used was 41 respondents and a questionnaire as a data collection tool. The analysis method used in this study is multiple regression analysis.

Results - The results obtained from this study indicate that budgeting participation has a significant effect on the performance of officials and leadership style. However, budgeting does not have a significant effect on organizational commitment and organizational culture. The government needs

to hold a briefing/workshop in which there is motivation and the creation of a system by the local government where everyone can participate in accessing the budgeting process from start to finish.

Implications - Theoretically, this study is expected to increase insight and knowledge regarding the factors that influence budgeting participation on the performance of local government officials, and is also expected to be a means of developing knowledge that is theoretically studied in college. In practice, the results of this study are expected to be used as a consideration for the Wonosobo Regency Government in taking policies related to budget preparation that can improve the performance of regional government officials within the agencies within the Wonosobo Regency Government.

Originality - This paper examines the relationship between several factors that influence the performance of local government officials, with moderating variables of leadership style, organizational commitment and organizational culture.

Keywords: Budget, Moderating variables, Leadership style, Organizational commitment, Performance of officials

Pendahuluan

Proses penyusunan anggaran perlu diperhatikan agar dapat mencapai keberhasilan dalam organisasi. Agar alokasi anggaran dapat sesuai dengan sasaran maka diperlukan adanya kerjasama yang baik antara pegawai dan aparatur organisasi (Ernawilis, 2015). Faktor yang mampu meningkatkan kinerja manajerial, salah satunya adalah partisipasi penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja pemerintah memberi kesempatan kepada bawahan untuk ikut berpartisipasi mempengaruhi proses penyusunan anggaran. Dengan meningkatnya kinerja pemerintah maka tujuan pembangunan untuk meyejahterakan masyarakat akan lebih mudah tercapai.

Partisipasi anggaran merupakan kegiatan yang mempunyai otoritas dalam penyusunan anggaran untuk mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif serta tujuan anggaran. Adanya keterlibatan dalam proses perumusan tujuan anggaran sampai disetujui tersebut, akan mendorong pihak yang terlibat untuk bertanggungjawab terhadap masing-masing tugas sehingga meningkatkan kinerjanya agar dapat mencapai sasaran atau target, karena kinerja dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran (Wulandari & Riharjo, 2016).

Penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah masih sering diperdebatkan. Beberapa penelitian mengenai hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja juga masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Misalnya (Brownell dan Mc.Innes 1986); (Indriantoro, 1993); (Trisnawati, 2000); (Falikhatun, 2005); (Nor,2007) dalam Setiawan (2009:4) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja memiliki hubungan yang sangat positif. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Milani (1975); Brownell dan Hirst (1986); dan Sukardi (2002) dalam Bambang dan Osmad (2007) yang menemukan hasil tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah. Hal ini terjadi karena hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah tergantung pada faktor-faktor yang situasional atau variabel kontijensi (*Contigency Variable*).

Kajian Pustaka**Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja**

Pengertian anggaran berbasis kinerja adalah penggunaan anggaran berdasarkan output yang dihasilkan. Menurut Peraturan Pemerintah nomor 90 tahun 2010 anggaran pendapatan belanja daerah (ABPD) dalam era otonomi daerah disusun dengan pendekatan kinerja, artinya sistem anggaran yang mengutamakan pencapaian hasil kinerja atau keluaran (output) dari perencanaan alokasi biaya yang telah ditetapkan. Dengan demikian diharapkan penyusunan dan pengalokasian anggaran dapat lebih disesuaikan dengan skala prioritas dan preferensi daerah yang bersangkutan (Mariana 2005).

Bastian (2006) "*Performance budgeting* (anggaran yang berorientasi pada kinerja) adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada output organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi dan rencana strategi organisasi. *Performance budgeting* mengalokasikan sumber daya pada program, bukan pada unit organisasi semata dan memakai '*output measurement*' sebagai indikator kinerja organisasi". Penelitian yang dilakukan oleh Sardjito dan Muthaher (2007); Siregar dan Saridewi (2010); menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja memiliki hubungan yang sangat positif.

Disimpulkan bahwa semakin baik partisipasi penyusunan anggaran maka akan semakin meningkatkan kinerja aparat. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti menyimpulkan adanya dugaan, sebagai berikut:

H1: Semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran semakin tinggi tingkat kinerja aparat Pemerintah Daerah

Gaya Kepemimpinan

Salah satu variabel kontinjensi yaitu gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dilakukan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan melalui perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan. Selain itu menurut Setiawan (2009), gaya kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja bawahan. Orang-orang yang bekerja untuk gaya kepemimpinan tertentu, termotivasi untuk bekerja dan berusaha lebih keras karena menyukai dan menghargai pemimpin tersebut, mereka memiliki kepuasan yang lebih tinggi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Trinaningsih (2007) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Trianingsih (2007) konsisten dengan penelitian Sari (2009) dalam Setiawan (2009), terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, artinya semakin baik gaya kepemimpinan yang digunakan, yaitu mengkombinasi antara perilaku tugas dan hubungan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Disimpulkan bahwa semakin tinggi pengaruh gaya kepemimpinan maka semakin kuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti menyimpulkan adanya dugaan, sebagai berikut:

H2: Semakin tinggi gaya kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi maka semakin kuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat Pemerintah Daerah

Komitmen Organisasi

Variabel kontinjensi yang lain yaitu komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri (Weiner,2004:619) dalam Wulandari (2011). Komitmen organisasi dijadikan sebagai tolak ukur untuk mengetahui sejauh mana aparat pemerintah daerah memihak suatu organisasi tertentu serta untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi.

Apabila suatu organisasi memiliki komitmen organisasi yang kuat maka akan mempengaruhi aparat pemerintah daerah untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Selain itu, komitmen organisasi yang tinggi juga dapat menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadinya dan selalu berusaha menjadikan organisasi tersebut organisasi yang sesuai dengan yang diharapkan.

Komitmen organisasi itu sendiri mempunyai tiga komponen yaitu keyakinan yang kuat dari seseorang dan penerimaan tujuan organisasi, kemauan seseorang untuk berusaha keras bergantung pada organisasi, dan keinginan seseorang yang terbatas untuk mempertahankan keanggotaan. Semakin kuat komitmen, semakin kuat kecenderungan seseorang untuk diarahkan pada tindakan sesuai dengan standar (Imronudin, 2004).

Disimpulkan bahwa semakin kuat komitmen organisasi maka semakin kuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti menyimpulkan adanya dugaan, sebagai berikut:

H3: Semakin tinggi tingkat komitmen organisasi maka semakin kuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat Pemerintah Daerah

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dari keyakinan yang dimiliki para anggota organisasi yang dituangkan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi ditempat individu tersebut bekerja Sardjito (2007). Menurutnya antara budaya nasional dan budaya organisasi merupakan fenomena yang identik. Perbedaan kedua budaya tersebut tercermin dalam manifestasi budaya kedalam nilai dan praktek.

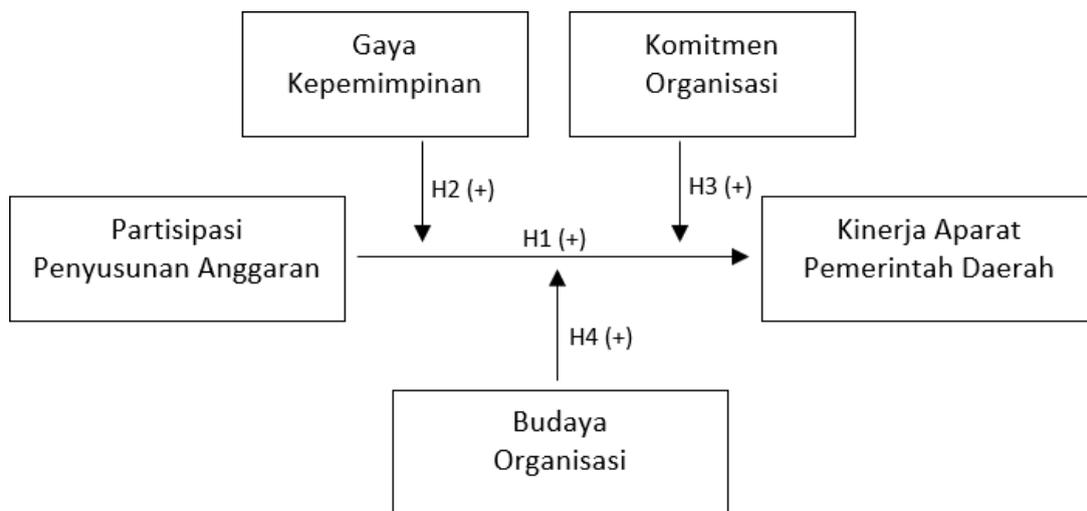
Sardjito (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Soewito dan Sugiyanto (2001) menunjukkan bahwa budaya berpengaruh signifikan terhadap tercapainya kinerja karyawan yang tinggi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Masrukhin dan Waridin (2006) dan Sitty Yuwalliatin (2006) menunjukkan adanya pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Disimpulkan bahwa semakin kuat dimensi budaya organisasi maka semakin kuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti menyimpulkan adanya dugaan, sebagai berikut:

H4: Semakin tinggi budaya organisasi, maka semakin kuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat Pemerintah Daerah

Model Penelitian

Berdasarkan uraian di atas, maka hubungan antar variabel dapat digambarkan dengan model penelitian sebagai berikut:



Gambar. 1 Model Penelitian

Metodologi Penelitian

Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja yang diterapkan pada pemerintah daerah dan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel moderating gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, serta budaya organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Wonosobo sebagai penyusun anggaran. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sardjito (2007), Setiawan (2009), Ratri (2010), Mattola (2011) dan Wulandari (2011), pada umumnya hanya menggunakan dua variabel moderating yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Oleh karena itu dalam penelitian kali ini, akan dilakukan penelitian menggunakan tiga variabel moderating yaitu: gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi.

Teori utama yang akan digunakan untuk mengevaluasi faktor faktor yang dapat menyebabkan kinerja aparat menjadi lebih efektif adalah Teori Kontinjensi. Teori kontinjensi menyatakan bahwa tidak ada rancangan dan penggunaan sistem pengendalian manajemen yang dapat diterapkan secara efektif untuk semua kondisi organisasi, namun sebuah sistem pengendalian tertentu hanya efektif untuk situasi atau organisasi atau perusahaan tertentu. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah

daerah mempunyai faktor-faktor kontinjensi, faktor-faktor tersebut yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah faktor gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi. Faktor gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi adalah variabel moderating, yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Populasi dan teknik pengambilan sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Wonosobo. Pemerintah Daerah Kabupaten Wonosobo menjadi tempat penelitian karena merupakan salah satu Pemerintah Daerah yang melaksanakan kewenangan Pemerintah pada Kabupaten/Kota, sesuai dengan UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2007.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sample*. *Purposive sampling* adalah salah satu teknik pengambilan *non random sampling* dimana peneliti menentukan pengambilan sampel dengan cara menetapkan kriteria khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian. Kriteria sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Wonosobo yang menjabat sebagai Sekretaris OPD, Kepala Bidang OPD, dan Kepala Seksi yang bertugas di sekretaris daerah, dinas-dinas, kantor, badan, dan lembaga teknis daerah.

Hasil dan Pembahasan

Pengujian Kualitas Data

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas dilakukan dengan melakukan korelasi bilvariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Hasil analisis korelasi bilvariate dengan melihat output *Pearson Correlation* (Ghozali, 2005). Apabila Nilai r hitung $>$ r tabel maka instrumen yang digunakan dinyatakan valid. Untuk menguji Validitas ini dilakukan 3 cara yaitu melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel, dilakukan dengan melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk dan yang terakhir adalah uji dengan CFA (*Convirmatory Factor Analysis*).

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Partisipasi Anggaran

Variabel	No Item	Pearson Correlation	r tabel	Keterangan
Partisipasi Anggaran (PA)	PA 1	0,642	0,320	Valid
	PA 2	0,416	0,320	Valid
	PA 3	0,733	0,320	Valid
	PA 4	0,642	0,320	Valid
	PA 5	0,384	0,320	Valid

PA 6	0,617	0,320	Valid
------	-------	-------	-------

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Hasil uji validitas untuk indikator partisipasi anggaran menunjukkan bahwa semua skor indikator pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total pertanyaan. Hal ini terlihat dari nilai r hitung $>$ r tabel (0,320) dengan nilai signifikansi 5%. Tidak ada data yang dikeluarkan dari analisis dan data valid untuk masuk pada tahap analisis selanjutnya. Hasil uji validitas untuk indikator gaya kepemimpinan tersaji pada tabel berikut ini:

Tabel 2 Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

Variabel	No Item	Pearson Correlation	r tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (GK)	GK 1	0,802	0,339	Valid
	GK 2	0,827	0,339	Valid
	GK 3	0,822	0,339	Valid
	GK 4	0,853	0,339	Valid
	GK 5	0,840	0,339	Valid
	GK 6	0,772	0,339	Valid
	GK 7	0,814	0,339	Valid
	GK 8	0,397	0,339	Valid
	GK 9	0,358	0,339	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Hasil uji validitas untuk indikator gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa semua skor indikator pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total pertanyaan. Hal ini terlihat dari nilai r hitung $>$ r tabel (0,339) dengan nilai signifikansi 5%. Tidak ada data yang dikeluarkan dari analisis dan data valid untuk masuk pada tahap analisis selanjutnya. Hasil uji validitas untuk indikator komitmen organisasi tersaji pada tabel berikut ini:

Tabel 3 Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi

Variabel	No Item	Pearson Correlation	r tabel	Keterangan
Komitmen Organisasi (KO)	KO 1	0,733	0,334	Valid
	KO 2	0,666	0,334	Valid
	KO 3	0,777	0,334	Valid
	KO 4	0,697	0,334	Valid
	KO 5	0,707	0,334	Valid
	KO 6	0,718	0,334	Valid
	KO 7	0,467	0,334	Valid
	KO 8	0,665	0,334	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Hasil uji validitas untuk indikator komitmen organisasi menunjukkan bahwa

semua skor indikator pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total pertanyaan. Hal ini terlihat dari nilai r hitung $>$ r tabel (0,334) dengan nilai signifikansi 5%. Tidak ada data yang dikeluarkan dari analisis dan data valid untuk masuk pada tahap analisis selanjutnya. Hasil uji validitas untuk indikator budaya organisasi tersaji pada tabel berikut ini:

Tabel 4 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi

<i>Variabel</i>	<i>No Item</i>	<i>Pearson Correlation</i>	<i>r tabel</i>	<i>Keterangan</i>
Budaya Organisasi (BO)	BO 1	0,658	0,355	Valid
	BO 2	0,655	0,355	Valid
	BO 3	0,673	0,355	Valid
	BO 4	0,638	0,355	Valid
	BO 5	0,738	0,355	Valid
	BO 6	0,732	0,355	Valid
	BO 7	0,673	0,355	Valid
	BO 8	0,754	0,355	Valid
	BO 9	0,752	0,355	Valid
	BO 10	0,673	0,355	Valid
	BO 11	0,706	0,355	Valid
	BO 12	0,752	0,355	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Hasil uji validitas untuk indikator budaya organisasi menunjukkan bahwa semua skor indikator pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total pertanyaan. Hal ini terlihat dari nilai r hitung $>$ r tabel (0,355) dengan nilai signifikansi 5%. Tidak ada data yang dikeluarkan dari analisis dan data valid untuk masuk pada tahap analisis selanjutnya.

Tabel 5 Hasil Uji Validitas Kinerja Aparat

<i>Variabel</i>	<i>No Item</i>	<i>Pearson Correlation</i>	<i>r tabel</i>	<i>Keterangan</i>
Kinerja Aparat (KA)	KA 1	0,691	0,324	Valid
	KA 2	0,643	0,324	Valid
	KA 3	0,493	0,324	Valid
	KA 4	0,798	0,324	Valid
	KA 5	0,824	0,324	Valid
	KA 6	0,427	0,324	Valid
	KA 7	0,793	0,324	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Hasil uji validitas untuk indikator kinerja aparat menunjukkan bahwa semua skor indikator pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total pertanyaan. Hal ini terlihat dari nilai r hitung $>$ r tabel (0,324) dengan nilai signifikansi 5%. Tidak ada data

yang dikeluarkan dari analisis dan data valid untuk masuk pada tahap analisis selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Setelah pengujian validitas, maka tahap selanjutnya adalah pengujian reliabilitas. Uji reliabilitas mengindikasikan bahwa suatu indikator tidak bias dan sejauh mana suatu indikator handal pada waktu, tempat dan orang yang berbeda-beda (Sekaran, 2000). Untuk mengukur reliabilitas dari indikator penelitian ini dilakukan dengan menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*. Koefisien *Cronbach's Alpha* yang mendekati 1 menandakan reliabilitas konsistensi yang tinggi.

Suatu kuesioner dikatakan reliabel apabila jawaban seseorang konsisten dari waktu ke waktu. Reliabilitas dalam penelitian ini diuji dengan metode *Cronbach's Alpha* dengan bantuan *SPSS 15.0 For Windows*. Data dikatakan reliabel jika Nilai *Cronbach's Alpha* diatas 0,6 (Ghozali, 2004). Hasil uji reliabilitas tersaji pada tabel berikut ini.

Tabel 6 Tabel Hasil Uji Reliabilitas

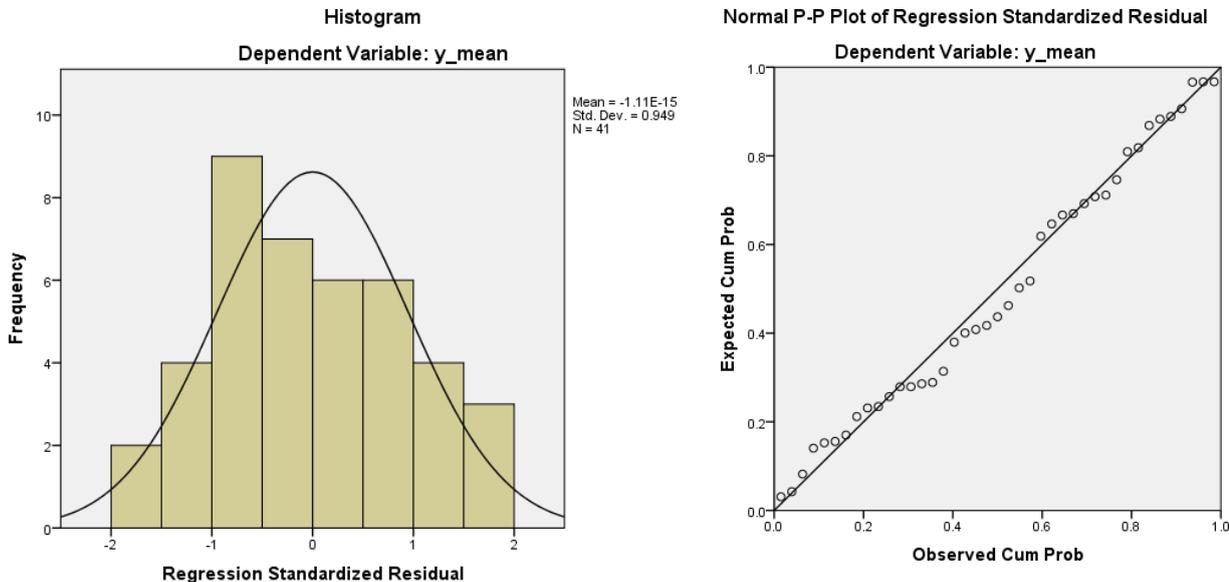
No	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1	Partisipasi Anggaran	0,754	Reliabel
2	Gaya Kepemimpinan	0,876	Reliabel
3	Komitmen Organisasi	0,825	Reliabel
4	Budaya Organisasi	0,905	Reliabel
5	Kinerja Aparat	0,766	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Dari hasil uji reliabilitas yang terlihat pada tabel diatas dapat diketahui bahwa seluruh item pertanyaan dari masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah reliabel. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *cronbach alpha* dari masing- masing variabel bernilai lebih dari 0,60.

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan menguji apakah dalam model penelitian variabel terdistribusi secara normal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Dasar pengambilan keputusan jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikutiarah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.



Gambar. 2 Hasil Uji Normalitas

Residual y menyebar di sekitar garis normal, sehingga dapat disimpulkan residual mengikuti distribusi normal. Selanjutnya, pada gambar P- Plot terlihat titik titik mengikutidan mendekati garis diagonalnya sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Uji normalitas data dalam penelitian ini juga menggunakan pengujian *One-Sample Kolmogorov Smirnov test*. Data dikatakan terdistribusi dengan normal apabila residual terdistribusi dengan normal yaitu memiliki tingkat signifikansi diatas 5% (Ghozali, 2005). Berikut ini hasil uji normalitas data dengan menggunakan *One-Sample Kolmogorov Smirnov test*.

Tabel 7 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov - Smirnov

Variabel	Nilai signifikan hasil test	Alpha value	Keterangan
Unstandardized Residual	0,200	0,05	Data terdistribusi normal

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Hasil perhitungan *Kolmogorov-Sminov* menunjukkan bahwa nilai signifikansinya sebesar $0,200 > 0,05$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi layak digunakan karena memenuhi asumsi normalitas atau dapat dikatakan sebaran data penelitian terdistribusi normal.

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik adalah model yang tidak terdapat korelasi antara

variabel independen atau korelasi antar variabel independennya rendah. Keberadaan multikolinieritas dideteksi dengan *Varians Inflating Factor* (VIF) dan *Tolerance*.

Tabel 8 Hasil Uji Multikolinieritas

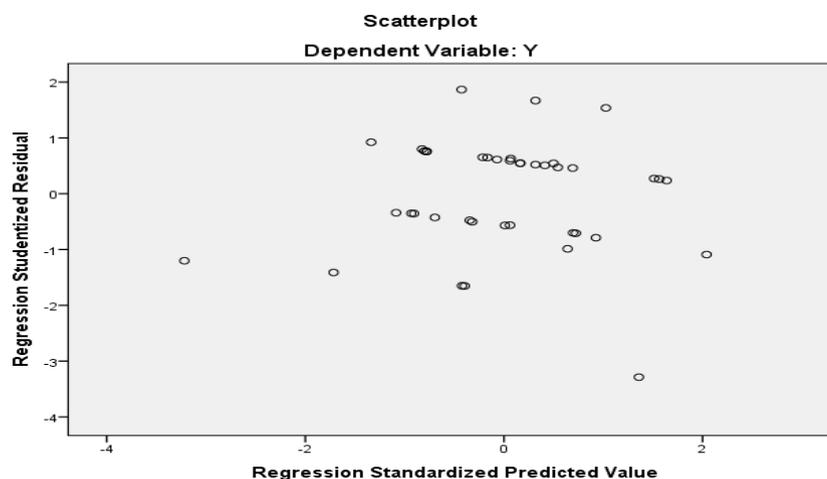
Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0,985	1,015	Tidak ada multikolinieritas
Gaya Kepemimpinan	0,864	1,157	Tidak ada multikolinieritas
Komitmen Organisasi	0,699	1,431	Tidak ada multikolinieritas
Budaya Organisasi	0,617	1,621	Tidak ada multikolinieritas

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa semua variabel bebas yang memiliki *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan semua variabel bebas memiliki nilai VIF lebih kecil dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada gejala multikolinieritas dalam model regresi.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini diuji dengan *scatterplots*. Hasil uji heteroskedastisitas persamaan dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan output *scatterplots* SPSS diketahui bahwa :

1. Titik titik data menyebar di atas dan di bawah atau di sekitar angka 0.
2. Titik titik tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja.
3. Penyebaran titik titik data tidak membentuk pola bergelombang, melebar kemudian menyempit dan melebar kembali.
4. Penyebaran titik titik data tidak berpola

Dengan demikian dapat kita simpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas, hingga model regresi yang baik dan ideal dapat terpenuhi.

Uji Analisis Regresi Berganda

Dalam penelitian ini uji hipotesis menggunakan regresi berganda dimana akan diuji secara empirik untuk mencari hubungan fungsional dua atau lebih variabel bebas dengan variabel terikat, atau untuk meramalkandua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat. Hasil uji linier berganda dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

Tabel 9 Hasil Uji Analisis Regresi Berganda

Variabel	<i>Unstandardized Coefficients B</i>	t	Sig
(Constant)	45,113	2,738	0,010
Partisipasi Anggaran	6,341	2,560	0,015
Gaya Kepemimpinan	-7,573	-	0,026
Komitmen Organisasi	0,352	2,338	0,828
Budaya Organisasi	-0,871	-	0,627
PA*GK	1,183	0,491	0,020
PA*KO	-0,032	-	0,899
PA*BO	0,152	0,128	0,581
R ²	0,735		
Adjusted R ²	0,678		
t table	2,042		
F hit	13,056		
F tab	2,21		

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Dari hasil analisis regresi berganda di atas, dapat diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$KA = 45,113 + 6,341 PA - 7,573 GK + 0,352 KO - 0,871 BO + 1,183 [PA*GK] - 0,032 [PA*KO] + 0,152 [PA*BO] + e$$

Persamaan di atas dapat digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan.

Koefisien Determinasi (R²)

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,678 yang berarti variabilitas variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel

independen sebesar 67,8%. Hal ini berarti variabel-variabel independen meliputi partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi beserta interaksinya mempengaruhi kinerja aparatur pemerintah daerah sebesar 67,8% sedangkan sisanya sebesar 32,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Hasil uji pengaruh variabel partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi bersama-sama terhadap kinerja aparatur dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 10. Hasil Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.415	7	.345	13.056	.000 ^b
	Residual	.872	33	.026		
	Total	3.287	40			

a. Dependent Variable: KA

b. Predictors: (Constant), PA_BO, KO, GK, PA, PA_KO, BO, PA_GK

Berdasarkan tabel 4.15 diperoleh nilai Fhitung sebesar 13,056 dengan nilai Sig sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai Fhitung lebih besar dari Ftabel 2,21 dan nilai Sig lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian H₀ ditolak dan H_a diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Artinya bauran partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja aparatur. Hal ini juga berarti bahwa model yang dirumuskan sudah tepat (*goodness of fit*).

Pengujian Hipotesis

Uji t

Uji t dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Jika nilai signifikan (t) < 0,05 maka variabel independen (bebas) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (terikat). Jika nilai signifikan (t) > 0,05 maka variabel independen (bebas) tidak berpengaruh terhadap variabel dependen (terikat).

Hasil uji pengaruh variabel partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja aparat dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 11 Hasil Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji T)

Variabel	Unstandardized Coefficients B	t	Sig
(Constant)	45,113	2,738	0,010
Partisipasi Anggaran	-6,341	2,560	0,015
Gaya Kepemimpinan	-7,573	-2,338	0,026
Komitmen Organisasi	0,352	0,219	0,828
Budaya Organisasi	-0,871	-0,491	0,627
PA*GK	1,183	2,455	0,020
PA*KO	-0,032	-0,128	0,899
PA*BO	0,152	0,558	0,581
R ²	0,735		
Adjusted R ²	0,678		
t table	2,042		
F hit	13,056		
F tab	2,21		

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 11 di atas dapat diketahui nilai thitung dari setiap variabel.

a. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat

H1: Semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran semakin tinggi tingkat kinerja aparat Pemerintah Daerah.

Dalam penelitian ini hipotesis pertama dapat diterima, yaitu terdapat pengaruh interaksi yang positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah ditunjukkan nilai thitung sebesar 2,560 dengan nilai Sig sebesar 0,015. Hal ini menunjukkan bahwa nilai thitung lebih besar daripada nilai ttabel 2,042 dan nilai Sig lebih kecil daripada 0,05. Dengan demikian H0 ditolak dan Ha diterima. Artinya variabel partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja aparat.

b. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja aparat

H2: Semakin tinggi gaya kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi maka semakin kuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat Pemerintah Daerah

Dalam penelitian ini hipotesis kedua diterima, yaitu terdapat pengaruh interaksi yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah ditunjukkan dengan nilai thitung sebesar 2,455 lebih besar dari nilai ttabel (*2-tailed*) yang sebesar 2,042.

Dengan taraf signifikansi sebesar 0,020 lebih kecil dari tingkat signifikan 0,05. Artinya variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja aparat.

c. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja aparat

H3: Semakin tinggi tingkat komitmen organisasi maka semakin kuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat Pemerintah Daerah.

Dalam penelitian ini hipotesis ketiga ditolak, yaitu tidak terdapat pengaruh interaksi yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah daerah ditunjukkan dengan nilai thitung sebesar -0,128 lebih kecil dari nilai ttabel (*2-tailed*) yang sebesar 2,042. Dengan taraf signifikansi sebesar 0,899 lebih besar dari tingkat signifikan 0,05.

d. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja aparat

H4: Semakin tinggi budaya organisasi, maka semakin kuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat Pemerintah Daerah.

Dalam penelitian ini hipotesis keempat ditolak, yaitu tidak terdapat pengaruh interaksi yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah daerah ditunjukkan dengan nilai thitung sebesar 0,558 lebih kecil dari nilai ttabel (*2-tailed*) yang sebesar 2,042. Dengan taraf signifikansi sebesar 0,581 lebih besar dari tingkat signifikan 0,05.

Tabel 4.12 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	t Hitung	t Tabel	Sig	Tingkat Sig	Keterangan	Kesimpulan
H1	2,560	2,042	0,015	0,05	T Hitung lebih besar dari t tabel dan taraf signifikansi lebih kecil dari 0,05	Hipotesis diterima
H2	2,455	2,042	0,020	0,05	T Hitung lebih besar dari t tabel dan taraf signifikansi lebih kecil dari 0,05	Hipotesis diterima
H3	-0,128	2,042	0,899	0,05	T Hitung lebih kecil dari t tabel dan taraf signifikansi lebih besar dari 0,05	Hipotesis ditolak
H4	0,558	2,042	0,581	0,05	T Hitung lebih kecil dari t tabel dan taraf signifikansi lebih besar dari 0,05	Hipotesis ditolak

Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dari hasil penelitian yang ada, penulis dapat menyampaikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat. Hal ini ditunjukkan nilai thitung sebesar 2,560 dengan nilai Sig sebesar 0,015. Hal ini menunjukkan bahwa nilai thitung lebih besar daripada nilai ttabel 2,042 dan nilai Sig lebih kecil daripada 0,05. Oleh karena itu H1 terdukung secara statistik.
2. Partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatpemerintah daerah. Hal ini ditunjukkan dengan nilai thitung sebesar 2,455 lebih besar dari nilai ttabel (*2-tailed*) yang sebesar 2,042. Dengan taraf signifikansi sebesar 0,020 lebih kecil dari tingkat signifikan 0,05. Artinya variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja aparat.
3. Partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Hal ini ditunjukkan dengan nilai thitung sebesar -0,128 lebih kecil dari nilai ttabel (*2-tailed*) yang sebesar 2,042. Dengan taraf signifikansi sebesar 0,899 lebih kecil dari tingkat signifikan 0,05. Oleh karena itu H3 tidak terdukung secara statistik.
4. Partisipasi penyusunan anggaran dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Hal ini ditunjukkan dengan nilai thitung sebesar 0,558 lebih kecil dari nilai ttabel (*2-tailed*) yang sebesar 2,042. Dengan taraf signifikansi sebesar 0,581 lebih besar dari tingkat signifikan 0,05. Oleh karena itu H4 tidak terdukung secara statistik.

Saran

- a. Perlu ditingkatkan lagi pentingnya melaksanakan komitmen dan budaya organisasi sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja sebagai aparat pemerintah daerah. Dapat dilakukan dengan menyelenggarakan briefing/workshop yang didalamnya ada pemberian motivasi untuk membangkitkan dan menghidupkan lagi komitmen organisasi dan budaya organisasi.
- b. Perlu adanya sistem yang diciptakan oleh pemerintah daerah yang semua orang dapat ikut mengakses dan tahu proses mulai dari penyusunan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi anggaran. Sehingga selain faktor faktor partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja aparat, ditambah lagi akuntabilitas anggaran dan merasa dilihat dan diawasi oleh semua pihak. Sehingga lebih dapat meningkatkan kinerja sebagai aparatur di Pemerintah Daerah Kabupaten Wonosobo.

Keterbatasan penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang agar dapat untuk lebih diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya. Karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian tersebut, antara lain :

1. Pelaksanaan pengisian kuesioner penelitian ada yang melalui pengisian di *link*

google form yang menyebabkan peneliti tidak bisa melakukan wawancara dalam pengisian kuesioner. Dantidak leluasa menyampaikan maksud dan tujuan penelitian serta menjelaskan maksud pertanyaan agar jawaban bisa lebih tepat sesuai dengan maksud pertanyaan.

2. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya, hal ini terjadi karena kadang perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman yang berbeda tiap responden, juga faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.
3. Karena penelitian terkait dengan anggaran yang pada pelaksanaan penyusunan anggaran melibatkan banyak orang, maka perlu tepat untuk menjadikan salah satunya menjadi perwakilan untuk mengisi kuesioner penelitian. Agar data hasil pengisian kuesioner menjadi tepat, obyektif dan berkualitas

Daftar Pustaka

- Achyani, F., & B. T. Cahya. (2011). Analisis Aspek Rasional Dalam Penganggaran Publik Terhadap Efektivitaas Pengimplementasian Anggaran Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Surakarta. *Maksimum*, 1(2).
- Agusti, Restu. 2012. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dengan Dimoderasi oleh Variabel Desentralisasi dan Budaya Organisasi (Studi Kasus pada Pemerintah Kabupaten Bangkalis)*. Jurnal Ekonomi Vol 20. No 3, September 2012, hal 1-15.
- Akbar, R., R. Pilcher, & B. Perrin. (2012). *Performance measurement in Indonesia: the case of local government*. *Pacific Accounting Review*, 24(3), 262-291.
- Amrul, Sadat S dan Nasir, Moch. 2002. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dan Senjangan Anggaran, *Simposim Nasional Akuntansi V*, Semarang
- Andrianto, Yogi. 2008. "Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja, Job relevant Information dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Swasta di Wilayah Kota Semarang)" (*Tesis*). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Anthony, R.N., Dearden, J and Bedford. 1998. *Management Control System*. New York: Irwin Mc Graw-Hill.
- Astuti, E.D. 2007. "Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Dengan Moderasi Locus of Control Pada Perusahaan Manufaktur di Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah" (*Skripsi*). Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Arifin. 2012. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi". Skripsi. Program Sarjana Fakultas Ekonomika Dan Bisnis.Universitas Diponegoro : JawaTengah.
- Azhar L, Al, Restu Agusti, dan Endang Dianita. 2009. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada

- Kabupatenkuan Singingi*). Jurnal ekonomi, Vol 17, No 3, Desember 2009, hal 109-119.
- Bagun, Andarias. 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 Pemerintah Kabupaten Deli Serdang)", Tesis Universitas Sumatra Utara.
- Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher. 2007. "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Budaya Organisas Dan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating". Simposium Nasional Akuntansi X.
- 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.
- Bawono, A. D. B. (2015). *The Role of Performance Based Budgeting in the Indonesian Public innovations: evidence from government. Accounting, organizations and society*, 29(3), 243-267.
- Fruchot, Veronique dan Shearon Winston T. 1991. Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial. Performance and Job Satisfaction. *The Accounting Review*, Vol. 66, No. 1. Pp. 80-99.
- Gary, Y. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Terjemahan: Yusuf Udaaya. Prenhallindo. Jakarta.
- Gibson, J.L. Ivancevic, J.M., Donnely, Jr. J.H. 2001. *Organizational Behavior, Structur and Process*. Burr Ridge, Irwin McGraw-Hill.
- Govindarajan, V. 1986. Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspective. *Decision Sciences* 17. pp. 496-516.
- Gul, F.A., Tsui, J.S., Fong, S.C.C. and Kwok, H.Y.L. 1995. Decentralization as a Moderating Factor in the Budgetary Participation-Performance Relationship: Some Hong Kong Evidences.
- Halim, Abdul dan Theresia Damayanti. 2007. *Pengelolaan Keuangan Daerah: Seri Bunga Rampai Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN. Helkamp.
1990. *Managerial Accounting*. Second Edition. John Wiley & Son Inc.
- Hapsari, N. A. R. 2010. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi dan *Locus of Control* Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada PT Adhi Karya (Persero) Tb. Divisi Konstruksi I), *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Indrianto, N., Bambang Supomo. 2013. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. BPFE: Yogyakarta.
- Kurnia, Ratnawati. 2004. "Pengaruh Budgetarigoal Characteristics Terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating Variabel (Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Swasta, Kompertis Wilayah III)". SNA VII 2004. Denpasar. Hal 565-580.
- Mahoney, T.A, T.H. Jerdee dan S.J. Carroli. 1963. Depelopment of Managerial Attitude Performance. *A Research Approach*, Cincinnati. Ohio: Soutt Western Publishing Co.

- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi IV. Yogyakarta: Andi Offset. Merchant, K. A. 1981. "The Design of The Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance". *The Accounting Review*. pp. 813-828.
- Milani, K. 1975. The Relationship of Participation in Budget-Setting on Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review* 50. April. pp. 104-123.
- Mitchell, T. R. 1982. "Motivation: New Direction for Theory, and ractices". *Academy of Management Review*. Vol. 7. No.1. pp. 80-88.
- Mowday, R.R. Steers dan L. Porter, 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour* 14, pp: 224-235.
- Murray. D. 1988. *The Performance Effects of Participative Budgeting: An Integration of Intervening and Moderating Variables*. *Behavior Research Accounting*. Vol.2
- Muthaher, B. S. O. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) X*. 26-28 Juli. Makasar.
- Nafirin, M. 2007. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ngatemin. 2009. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Locus of Control Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Kebudayaan dan Pariwisata Departemen Kebudayaan dan Pariwisata Republik Indonesia" (*Tesis*). Medan: Univeristas Sumatera Utara (USU).
- Nor, Wahyudin. 2007. Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi X*, Makasar, hal.1- 27.
- Nordiawan, Deddy. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nursidin, M. 2008. "Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Kesenjangan Anggaran dan Motivasi Kerja Pada PT. (PERSERO) Pelabuhan Indonesia – I Medan" (*Tesis*). Medan: Universitas Sumatera Utara (USU).
- Oktiana, P. M. T. 2011. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Pada Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial Pada Dinas-Dinas Kabupaten Tabanan. *Skripsi Ekonomi*. Jurusan Akuntansi. FE UNUD. Denpasar.
- Rahmawati, Diana. 2007. "Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Managerial". Fakultas Ekonomi, universitas negri yogyakarta. Tidak di publikasikan.
- Rini, W. S. 2001. Pengaruh Struktur Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Efektivitas Sistem Informasi Ditinjau dari Dimensi Kualitas Pelayanan. *Tesis*. S2, Universitas Gadjah Mada: Yogyakarta.
- Ritonga, Panangaran. 2008. "Pengaruh Budaya Paternalistik dan Komitemen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial Pada PDAM Tirtanasi Provinsi Sumatera Utara" (*Tesis*). Medan: Universitas Sumatera Utara (USU).
- Riyadi. 1998. Motivasi dan Pelimpangan Wewenang Sebagai Variabel Moderatingdalam

- Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Tesis S2*, Universitas Gadjah Mada: Yogyakarta
- Riyanto L. S, Bambang. 2001. Alternative Approach to Examining a Contingency Model in Accounting Research: A Comparison. *Journal Riset Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*, Vol. 1. No. 1, Februari: 1-12.
- Riyadingsih, H. 2001. "Hubungan Kemampuan, Orientasi Tujuan, Locus of Control, Motivasi Berprestasi dengan Self Efficacy dan Penetapan Tujuan Dalam Rangka Memprediksi Kinerja Individual" (*Tesis*). Yogyakarta: Program Magister Sains Universitas Gadjah Mada (dipublikasikan).
- Robbins, S. P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarwenda, Biduri. 2011. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Pada Pemkab Lamongan". *Jurnal Akuntansi*.
- Sardjito, Bambang dan Osmad Muthaher. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi X*, Makasar, hal.1-24.
- Siagian, Sondang P, 2002, "Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja", PT. RINEKA CIPTA, Jakarta.
- Siegel dan R. Marconi, 1989, *Behavioral Accounting*, South-Western Publishing, Ohio.
- Siskawati, Vidya. 2004, "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pemda". Skripsi Universitas Bung Hatta, Padang
- Sopiah. 2008. "Perilaku Organisasional". Yogyakarta: Andi
- Sugiono. 2010. "Statistika Untuk Penelitian". Bandung: Alfabeta
- Suhartono dan Solihin, 2006. "Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi", Simposium Nasional Akuntansi IX, Padang.
- Sumarno. 2005. "Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial". SNA VIII. 15- Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor", SNA X, Makasar.
- Sumarno. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. Simposium Nasional Akuntansi. VIII.
- Wulandari, Nur, Endah. 2011. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak)*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro: Jawa Tengah.
- Wulandari, D. E., & Riharjo, I. B. (2016). Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 5.