

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, EVALUASI ANGGARAN DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING

THE EFFECT OF BUDGET PARTICIPATION, BUDGET EVALUATION AND BUDGET GOAL CLARITY ON MANAGERIAL PERFORMANCE WITH ORGANIZATION COMMITMENT AS A MODERATING VARIABLE

I.C. Kusuma, A. Lasmana, M.N.Afif, S.Hambani, N.S.Faniska

Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Djuanda

indra.cahya.kusuma@unida.ac.id , m.nur.afif@unida.ac.id , andy.lasmana@unida.ac.id,
susy.hambani@unida.ac.id, sarahfaniska@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of budget participation, budget evaluation, clarity of budget targets partially and simultaneously on managerial performance with organizational commitment as moderating variables. The research method used is quantitative method with causality relationship approach (causality). The object in this study is officials in the Bogor City device environment related to the process of drafting and implementing budgets and finances. The research sample of 30 OPD using purposive sampling technique with respondents amounted to 183. Data analysis method using multiple regression analysis and moderated regression analysis (MRA) with the help of SPSS 21.0 software program. The results explain budget participation, budget evaluation, and budget clarity both simultaneously and partially positively and significantly affect managerial performance. Meanwhile, the organization's commitment to moderate the relationship between independent variables to dependent variables.

Keywords: Budget, Managerial Performance, Participation

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, evaluasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran secara parsial dan simultan terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode kuantitatif dengan pendekatan hubungan kausalitas (sebab-akibat). Objek dalam penelitian ini adalah pejabat dilingkungan perangkat daerah Kota Bogor terkait proses penyusunan dan pelaksana anggaran serta keuangan. Sampel penelitian sebanyak 30 OPD yang menggunakan teknik purposive sampling dengan responden berjumlah 183. Metode analisis data dengan menggunakan analisis regresi berganda dan moderated regression analysis (MRA) dengan bantuan program software SPSS 21.0. Hasil penelitian menjelaskan partisipasi anggaran, evaluasi anggaran, dan kejelasan anggaran baik secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan komitmen organisasi memoderasi hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Kata Kunci: Anggaran, Kinerja Manajerial, Partisipasi.

PENDAHULUAN

Penelitian berfokus pada konteks pemerintah daerah, khususnya Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) Kota Bogor. OPD terdiri atas badan, dinas, dan kantor yang merupakan unsur pelaksana pemerintah daerah. OPD melaksanakan kewenangan desentralisasi, maka peran penting anggaran sangatlah diperlukan. Anggaran berperan dalam perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan yang efektif dan efisien pada organisasi atau instansi dapat dipengaruhi oleh keefektifan anggaran (Wiratmi et al., 2014). Kemudian dengan adanya tujuan organisasi akan memudahkan individu ataupun organisasi menyusun target anggaran. Oleh sebab itu pemerintah merumuskan kebijakan yang diatur dalam bentuk anggaran serta didalam anggaran tersebut terdapat berbagai macam karakteristik anggaran sebagai upaya untuk menyusunnya dengan sesuai tujuan atau sasaran serta berjalan efektif.

Kenis (1979), supaya pelaksanaan anggaran berjalan secara efektif, penyusunan anggaran dan penerapannya harus memperhatikan 5 komponen karakteristik tujuan anggaran yaitu: *budgetary participation, budget goal clarity, budgetary feedback, budgetary evaluation, budget goal difficulty*. Berdasarkan pada LHP LKPD Kota Bogor tahun 2014-2018, bahwa BPK dalam memberikan Opini WDP pada tahun 2014 dan 2015. Sedangkan pada tahun 2016-2018 Kota Bogor memperoleh Opini WTP oleh BPK. Informasi tersebut sangatlah penting untuk proses penyusunan anggaran ditahun atau periode berikutnya. Selain itu, pada LRA Tahun 2019 menunjukkan keserapan realisasi anggaran hanya sebesar 11,78% dari total APBD Bogor Tahun 2019 sebesar Rp 2,35 triliun yang mencatatkan Sisa Lebih Pembiayaan Anggaran Tahun Berkenaan sebesar Rp277 miliar. Dikarenakan hal tersebut artinya anggaran untuk program-program tertentu tidak terlaksana yang dimana OPD kota Bogor kurang mengoptimalkan anggaran dan sedikitnya ketercapaian anggaran berdampak pada SILPA yang besar.

Keserapan realisasi anggaran APBD Kota Bogor dimana hanya 11,78% dan SILPA

sebesar Rp277 miliar, hal tersebut penting untuk dibicarakan karena bahwasannya hasil laporan keuangan dan informasi tersebut akan berpengaruh pada anggaran untuk periode selanjutnya serta menggambarkan kinerja OPD. Jika digambarkan dalam perwujudan antara kaitan laporan pertanggungjawaban dan anggaran yaitu dalam usaha pencapaian realisasi anggaran atau sasaran pentingnya sumber daya untuk pencapaian realisasi anggaran, anggaran tersebut yang kemudian diukur dengan informasi akuntansi. Maka dari itu, penyusunan anggaran dilakukan jika informasi akuntansi pertanggungjawaban berupa LKPD yang menilai berbagai sumber data dalam usaha pencapaian yang telah ditetapkan pada tahun anggaran. Dalam penyusunannya di organisasi, kinerja manajerial banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor. Beberapa faktor tersebut di antaranya adalah peran komitmen organisasi, partisipasi anggaran, evaluasi anggaran. Fenomena tersebut menarik untuk diteliti khususnya dikarenakan berkaitan langsung dengan bidang ilmu akuntansi. Kinerja manajerial pada kenyataannya masih banyak permasalahan sehingga berpengaruh pada proses penyusunan anggaran. Mardiasmo (2006), mengatakan bahwa tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun.

Tercapainya suatu anggaran, perlu adanya keterlibatan manajer dalam suatu organisasi dan memberikan pengaruh bagi pihak yang menyelenggarakan. Milani (1975), partisipasi anggaran yaitu tingkat keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penyusunan anggaran merupakan kondisi yang membedakan antara anggaran partisipatif dan anggaran non-partisipatif. Sehingga partisipasi anggaran menunjukkan bahwa seluruh anggota perangkat daerah secara bersama-sama berkontribusi dalam proses penyusunan anggaran, pelaksanaan anggaran dan mengoptimalkan sumber daya program atau kegiatan di perangkat daerah. Maka dari itu partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial. Anggaran tidak hanya rencana keuangan yang menetapkan biaya dan

pendapatan tujuan untuk pusat tanggung jawab dalam perusahaan bisnis, tetapi juga komunikasi, kinerja evaluasi, dan motivasi (Kenis, 1979).

Perangkat daerah selaku pelaksana dalam menetapkan maupun melaksanakan perealisasi visi misi Kota Bogor yaitu salah satunya dengan menetapkan program atau kegiatan dalam penyusunan anggaran, dimana anggaran tersebut haruslah jelas dan spesifik terhadap sasaran/target yang telah ditetapkan. Locke & Latham (1990), adanya hubungan antara tujuan yang telah ditetapkan dengan kinerja dan keinginan untuk berkomitmen untuk mencapainya, maka akan memberikan kinerja dan mempertimbangkan kompleksitas tugas.

Kenis (1979) kejelasan sasaran anggaran mengacu pada sejauh mana tujuan anggaran dinyatakan secara spesifik dan jelas, dapat dipahami oleh mereka yang bertanggung jawab dalam pelaksanaannya. Tetapi dalam pelaksanaannya tidak memungkinkan tidak adanya penyelewengan ataupun hal-hal yang menyebabkan gagalannya suatu anggaran yang telah disusun.

Maka perlu adanya tindakan atas penyelewengan atau penyimpangan dengan adanya evaluasi anggaran. Kenis (1979) mengatakan bahwa evaluasi anggaran merupakan tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen. Selain dengan melakukan evaluasi anggaran tentunya kita juga harus mengevaluasi penyebab penyimpangan tersebut dan mencegah munculnya lagi dikemudian hari dengan memunculkan sebuah hubungan keterlibatan antara pihak penyelenggara anggaran (individu) dengan instansi tersebut yang dinamakan komitmen organisasi.

Mowday *et al.*, (1979), komitmen organisasi dapat dipahami dari dua pendekatan yaitu *attitudinal* (sikap) *commitment* dan *behavioral* (perilaku) *commitment*. Pelayanan publik bisa dikatakan baik (profesional) jika masyarakat bisa tercapai kebutuhannya dan perealisasi anggaran yang efektif serta tepat sesuai sasaran

maka penting untuk menilai kinerja manajerial suatu instansi untuk pelaksanaannya.

Mahoney (1963), kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, *supervise*, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi, dan perwakilan (representasi). Dari pengertian kinerja manajerial di atas, dapat disimpulkan yaitu kinerja manajerial adalah suatu kegiatan manajerial dalam mengimplementasikan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi, persentase keberhasilan melaksanakan tugas-tugasnya yang dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja manajerial adalah faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Kinerja manajerial sangatlah penting, karena dapat menggambarkan tingkat keserapan realisasi anggaran dari perangkat daerah yang kemudian akan digunakan untuk anggaran periode selanjutnya. Dari penelitian sebelumnya terdapat perbedaan yaitu variabel yang digunakan, objek penelitian dan periode penelitian.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian dengan metode kuantitatif berdasarkan pendekatan kausal komparatif yaitu berupa hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih. Objek penelitian adalah pada seluruh organisasi perangkat daerahh (OPD) di Kota Bogor. Variabel yang mempengaruhi penelitian ini yaitu partisipasi anggaran, evaluasi anggaran, dan kejelasan sasaran anggaran. Variabel yang dipengaruhi yaitu kinerja manajerial. Variabel moderating penelitian ini yaitu komitmen organisasi.

Populasi pada penelitian ini yaitu organisasi perangkat daerah Kota Bogor yang berjumlah 30 instansi. Adapun jumlah sampel berjumlah 183 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* yang memiliki kriteria:

1. Masa kerja minimal 1 (satu) tahun dalam periode penyusunan anggaran.
2. Pejabat struktural OPD yang termasuk dalam proses pembuatan, dan penyusunan anggaran, bendahara atau verifikator,

penjabat penatausahaan keuangan dan staf keuangan atau akuntansi atau pembukuan sebagai unit analisis.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diambil dari hasil kuesioner oleh para responden pejabat dilingkungan yang terkait dengan proses pembuatan dan penyusunan anggaran serta keuangan, dan data sekunder.

Pengukuran dalam penelitian yaitu dengan 29 item kuesioner skala likert yang diberi skor 1-5, termasuk 6 indikator partisipasi anggaran (Milani, 1975), 4 indikator evaluasi anggaran (Kenis, 1979), 7 indikator kejelasan sasaran anggaran (Locke&Latham, 1990), 3 indikator komitmen organisasi (Mowday, 1979), dan 9 indikator kinerja manajerial (Mahoney, 1963). Peneliti melakukan teknik pengujian data untuk memastikan bahwa data memenuhi syarat untuk diolah menurut metode statistik. Metode pengujian data meliputi pengujian instrumen, uji asumsi klasik, analisis deskriptif data, dan pengujian hipotesis. Metode pengujian instrumen yang terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Uji asumsi klasik yang terdiri uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Analisis data yang terdiri dari prosedur analisis data, regresi linier berganda, *moderated regression analysis (MRA)*, koefisien korelasi berganda, dan koefisien determinasi. Model persamaan dalam penelitian ini adalah:

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

Keterangan:

Y = Kinerja Manajerial

α = Konstanta

X_1 = Koefesien Regresi Partisipasi Anggaran

X_2 = Koefesien Regresi Evaluasi Anggaran

X_3 = Koefesien Regresi Kejelasan Sasaran Anggaran

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefesien Regresi

ε = Variabel pengganggu (Error)

MRA dengan pendekatan analitik yang mempertahankan integritas sampel dan memberikan dasar untuk mengontrol pengaruh variabel moderator. Bentuk persamaan yang dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 Z + \beta_5 X_1 Z + \beta_6 X_2 Z + \beta_7 X_3 Z + \varepsilon$$

Keterangan:

Y = Kinerja Manajerial

α = Konstanta

β = Koefesien regresi

X_1 = Koefesien Regresi Partisipasi Anggaran

X_2 = Koefesien Regresi Evaluasi Anggaran

X_3 = Koefesien Regresi Kejelasan Sasaran Anggaran

Z = Jenis variabel moderator

ε = Error

Uji Parsial (*t-test*) dilakukan berdasarkan perbandingan nilai t_{hitung} masing-masing koefisien regresi dengan t_{tabel} (nilai kritis) sesuai dengan tingkat signifikansi. Pengambilan keputusan:

1. $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} \geq -t_{tabel}$ maka, H_0 diterima
 $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} \leq -t_{tabel}$ maka, H_0 ditolak
2. Menentukan tingkat signifikansi dengan kriteria yaitu apabila signifikansi $< 0,050$ maka H_0 ditolak, H_a diterima dan apabila signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima, H_a ditolak.

Uji simultan (*F-test*), adapun kriteria pengujian dengan uji F adalah sebagai berikut:

1. $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $-F_{hitung} > -F_{tabel}$ maka, H_0 diterima dan H_a ditolak
 $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $-F_{hitung} < -F_{tabel}$ maka, H_0 ditolak dan H_a diterima

Menentukan tingkat signifikansi, apabila signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak, H_a diterima, dan apabila signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima maka H_a ditolak.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kota Bogor adalah nama sebuah kota besar yang ada di Provinsi Jawa Barat. Kota ini tepat terletak 59 km dari selatan Jakarta. Kota Bogor berada di tengah Kabupaten Bogor dan terdiri

dari 6 (enam) kecamatan yang dibagi sejumlah 68 kelurahan.

Uji Validitas

Berikut hasil uji validitas:

Tabel 1 Rekapitulasi Uji Validitas

Variabel	r_{hitung}	r_{kritis}	Kesimpulan
Partisipasi Anggaran	0,674	0,3	Valid
Evaluasi Anggaran	0,784	0,3	Valid
Kejelasan Sasaran Anggaran	0,494	0,3	Valid
Komitmen Organisasi	0,567	0,3	Valid
Kinerja Manajerial	0,632	0,3	Valid

Sumber: SPSS 20 (2021)

Berdasarkan tabel 1 diatas menunjukkan bahwa skor rata-rata untuk partisipasi anggaran yaitu sebesar 0,674, evaluasi anggaran sebesar 0,784, kejelasan saasaran anggarann sebesar 0,494, komitmen organisasi sebesar 0,567 dan kinerja manajerial sebesar 0,632. Hal ini menunjukkan bahwa semua instrumen variabel dalam penelitian ini memiliki nilai r_{hitung} lebih

bbesar dari r_{kritis} dan dapat disimpulkan semua instrumen yang digunakan mampu untuk mengungkapkan variabel-variabel yang akan diukur dalam penelitian ini.

Uji Reliabilitas

Berikut hasil uji validitas:

Tabel 2 Rekapitulasi Uji Reliabilitas

Variabel	<i>crobach alpha</i>	r_{kritis}	Kesimpulan
Partisipasi Anggaran	0,758	0,6	Reliable
Evaluasi Anggaran	0,859	0,6	Reliable
Kejelasan Sasaran Anggaran	0,674	0,6	Reliable
Komitmen Organisasi	0,712	0,6	Reliable
Kinerja Manajerial	0,811	0,6	Reliable

Sumber: SPSS 20 (2021)

Berdasarkan tabel 2 diatas bahwa partsipasi anggaran memiliki nilai sebesar 0,758 lebih bessar dari nilai r_{hitung} yaitu sebesar 0,6, evaluasi anggaran memiliki nilai sebesar 0,859, kejelasan sasaran anggaran memiliki nilai sebesar 0,674, komitmen organisasi memiliki nilai sebesar 0,712, kinerja

manajerial memiliki nilai sebesar 0,811. Sehingga disimpulkan bahwa seluruh instrumen dalam penelitian ini memiliki konsistensi bila pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur tersebut digunakan secara berulang dan pada kesempatan yang berbeda.

Tabel 3 Hasil *Kolmogorov-Smirnov*

N		Unstandardized Residual
		129
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.97529345
	Absolute	.109
Most Extreme Differences	Positive	.109
	Negative	-.084
Kolmogorov-Smirnov Z		1.241
Asymp. Sig. (2-tailed)		.092

Sumber: SPSS 20 (2021)

Berdasarkan tabel 3 diatas menunjukkan bahwa hasil pengujian yaitu nilai *Asymp.Sig (2-tailed)* sebesar 0,092. Hasil tersebut menunjukkan bahwa data telah terdistribusi

normal karena nilai *sig.* lebih besar dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa uji menunjukkan residual berdistribusi normal.

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 5 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Coefficients ^a			T	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	28.085	5.283		5.317	.000
1 Partisipasi Anggaran	.232	.103	.179	2.253	.026
Evaluasi Anggaran	.529	.106	.403	5.001	.000
Kejelasan Sasaran Anggaran	-.385	.180	-.172	-2.141	.034

Sumber: SPSS 20 (2021)

Berdasarkan tabel 1.5 diatas bahwa nilai dari persamaan regresi yaitu $Y = 28,085 + 0,232X_1 + 0,529X_2 - 0,385X_3 + \epsilon$ dengan nilai konstanta sebesar 28,085, variabel partisipasi anggaran sebesar 0,232. Hal ini berarti setiap kenaikan partisipasi anggaran sebesar 1% akan menaikkan kinerja manajerial sebesar 0,232, dan variabel evaluasi anggaran sebesar 0,529. Hal ini berarti setiap kenaikan evaluasi

anggaran sebesar 1% menaikkan kinerja manajerial sebesar 0,529, serta variabel kejelasan sasaran anggaran sebesar -0,385. Hal ini berarti setiap kenaikan kejelasan sasaran anggaran 1% akan menurunkan kinerja manajerial sebesar -0,385.

Koefisien Korelasi Berganda

Adapun nilai dilihat pada tabel 1.6 berikut ini

Tabel 6 Hasil Koefisien Korelasi Berganda

Model	Model Summary			
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.466 ^a	.217	.198	3.011

Sumber: SPSS 20 (2021)

Berdasarkan tabel 6 dapat dilihat bahwa nilai $R = 0,466$ yang menunjukkan bahwa nilai tersebut berada pada interval $R (0,401-0,600)$ dengan derajat kekuatan hubungan yang cukup kuat.

Koefisien Determinasi

Berdasarkan tabel 6 bahwa nilai R^2 (*R Square*) yaitu 0,217 atau (21,7%). Persentase pengaruh

X_1, X_2 , dan X_3 terhadap Y sebesar 21,7%. Sedangkan sisanya 78,3% dipengaruhi oleh variabel lain

Pengujian Hipotesis

Uji T

Hasil pengujian uji T pada tabel 7 berikut:

Tabel 7 Hasil Uji T

Model	Coefficients ^a			T	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta		
(Constant)	28.085	5.283		5.317	.000
1 Partisipasi Anggaran	.232	.103	.179	2.253	.026
Evaluasi Anggaran	.529	.106	.403	5.001	.000
Kejelasan Sasaran Anggaran	-.385	.180	-.172	-2.141	.034

Sumber: SPSS 20 (2021)

Berdasarkan table 7 diatas, hasil pengujian dengan menggunakan uji t diperoleh nilai t_{hitung} untuk partisipasi anggaran sebesar 2,253 sedangkan nilai t_{tabel} sebesar 1,979. Sesuai dengan hasil uji t (parsial) menunjukkan bahwa nilai *sig.* pengaruh partisipasi anggaran (X_1) terhadap kinerja manajerial (Y) adalah $0,026 < 0,05$ dan nilai $t_{hitung} 2,253 > \text{nilai } t_{tabel} 1,979$, maka berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Evaluasi anggaran dengan nilai t_{hitung} sebesar 5,001 sedangkan nilai t_{tabel} sebesar 1,979. Sesuai dengan hasil uji t (parsial) menunjukkan bahwa nilai *sig.* pengaruh evaluasi anggaran (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y) adalah

$0,000 < 0,05$ dan nilai $t_{hitung} 5,001 > \text{nilai } t_{tabel} 1,979$, maka berarti H_0 ditolak dan H_2 diterima. Kejelasan sasaran anggaran dengan nilai t_{hitung} sebesar -2,141 sedangkan nilai t_{tabel} sebesar 1,979. Sesuai dengan hasil uji t (parsial) menunjukkan bahwa nilai *sig.* pengaruh kejelasan sasaran anggaran (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y) adalah $0,034 < 0,05$ dan nilai $t_{hitung} -2,141 < \text{nilai } t_{tabel} -1,979$, maka berarti H_0 ditolak dan H_3 diterima.

Uji F

Hasil pengujian uji F dilihat pada tabel 1.8 berikut ini:

Tabel 8 Hasil Uji F

Model	ANOVA ^a				
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	313.563	3	104.521	11.530	.000 ^b
Residual	1133.104	125	9.065		
Total	1446.667	128			

Sumber: SPSS 20 (2021)

Berdasarkan tabel 1.8, hasil pengujian menggunakan uji F, diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 11,530 sedangkan nilai F_{tabel} sebesar 2,68. Apabila F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} , $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($11,530 > 2,68$) dengan nilai signifikansi F sebesar $0,00 < 0,05$, hal ini berarti H_0 ditolak dan H_4 diterima.

Moderated Regression Analysis (MRA)

Pengaruh komitmen organisasi memoderasi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

Hasil output SPSS untuk uji moderasi 1 dapat dilihat pada tabel 9 dibawah ini:

Tabel 9 Uji Persamaan Regresi 1 Moderasi Komitmen Organisasi pada Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7.978	4.648		1.717	.000
Partisipasi Anggaran	.233	.102	.180	2.279	.024
Komitmen Organisasi	1.028	.197	.413	5.213	.000
F Ratio	17.575				
Sig. F	.000				
R Square	.218				
Adj. R Square	.206				

Sumber: SPSS 20 (2021)

Berdasarkan tabel 9 diatas bahwa nilai dari model persamaan regresi yaitu sebagai berikut:

$$Y = 7,978 + 0,233X_1 + 1,028Z + \varepsilon$$

Interpretasi dari model regresi tersebut adalah konstanta sebesar 7,978 apabila variabel independen diasumsikan 0, maka

Tabel 10 Uji Persamaan Regresi 2 Moderasi Komitmen Organisasi pada Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-92.772	44.795		-2.071	.040
1 Partisipasi Anggaran	4.090	1.709	3.168	2.393	.018
Komitmen Organisasi	5.915	2.170	2.374	2.726	.007
X1Z	-.187	.083	-3.741	-2.261	.025
F Ratio	13.803				
Sig. F	.000				
R Square	.249				
Adj. R Square	.231				

Sumber: SPSS 20 (2021)

Berdasarkan Tabel 10 diatas dapat diketahui bahwa nilai dari model persamaan regresi yaitu sebagai berikut.

$$Y = -92,772 + 4,090X_1 + 5,915Z + -0,187X_1Z + \varepsilon$$

Interpretasi dari model regresi tersebut adalah konstanta sebesar -92,772 memberi arti apabila variabel independen diasumsikan 0, maka kinerja manajerial secara konstan akan bernilai sebesar -92,772. β_1X_1 sebesar 4,090 memberikan arti bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa penambahan satu satuan partisipasi anggaran maka akan terjadi kenaikan kinerja manajerial sebesar 4,090. β_2Z sebesar 5,915 memberikan arti bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut menunjukkan bahwa dengan penambahan satu satuan komitmen organisasi maka akan terjadi kenaikan kinerja manajerial

kinerja manajerial bernilai sebesar 7,978. β_1X_1 sebesar 0,233 memberi arti bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. β_2Z sebesar 1,028 memberikan arti bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

sebesar 5,915. β_3X_1Z sebesar -0,187 memberikan arti bahwa interaksi antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut menunjukkan bahwa dengan penambahan satu satuan interaksi antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial sebesar -0,187.

Hasil pengujian menunjukkan nilai untuk MRA 1 (Partisipasi anggaran*Komitmen organisasi) sebesar -2,261. Apabila t_{hitung} dibandingkan dengan t_{tabel} maka $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ (-2,261 < -1,979) dengan tingkat signifikansi sebesar 0,025 < 0,05. Hal ini berarti bahwa H_0 ditolak dan H_5 diterima. Dari hasil uji SPSS yang dilakukan, nilai signifikan yang diperoleh saat uji regresi X_1 dan Z ke variabel Y yaitu nilai Z sebesar 0,000 yang berarti bahwa Z memiliki pengaruh signifikan. Kemudian, hasil dari uji regresi dengan memasukkan variabel

interaksi X_1Z yaitu nilai X_1Z sebesar 0,025 yang berarti bahwa X_1Z memiliki pengaruh signifikan. Dari kedua uji regresi tersebut maka variabel Z komitmen organisasi merupakan *Quasi Moderator*.

Pengaruh komitmen organisasi memoderasi evaluasi anggaran terhadap kinerja manajerial

Hasil output SPSS untuk uji moderasi 2 dapat dilihat pada tabel 1.11 dibawah ini:

Tabel 11 Uji Persamaan Regresi 1 Moderasi Komitmen Organisasi pada Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	11.283	4.045		2.790	.006
1					
Evaluasi Anggaran	.347	.110	.264	3.166	.002
Komitmen Organisasi	.825	.208	.331	3.966	.000
F Ratio	20.539				
Sig. F	.000				
R Square	.246				
Adj. R Square	.234				

Sumber: SPSS 20 (2021)

Berdasarkan tabel 11 diatas dapat diketahui bahwa nilai dari model persamaan regresi yaitu sebagai berikut.

$$Y = 11,283 + 0,347X_2 + 0,825Z + \epsilon$$

Interpretasi dari model regresi tersebut adalah konstanta sebesar 11,283 memberi arti bahwa apabila variabel independen diasumsikan 0,

maka kinerja manajerial secara konstan akan bernilai sebesar 11,283. β_1X_2 sebesar 0,347 memberi arti bahwa evaluasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. β_2Z sebesar 0,347 memberikan arti bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Tabel 12 Uji Persamaan Regresi 2 Moderasi Komitmen Organisasi pada Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	106.668	41.658		2.561	.012
1					
Evaluasi Anggaran	-4.035	1.908	-3.075	-2.115	.036
Komitmen Organisasi	-3.822	2.031	-1.534	-1.882	.062
X_2Z	.213	.093	4.400	2.300	.023
F Ratio	15.923				
Sig. F	.000				
R Square	.276				
Adj. R Square	.259				

Sumber: SPSS 20 (2021)

Berdasarkan Tabel 12 diatas dapat diketahui bahwa nilai dari model persamaan regresi yaitu sebagai berikut.

$$Y = 106,668 + -4,035X_2 + -3,822Z + 0,213X_2Z + \epsilon$$

Interpretasi dari model regresi tersebut adalah konstanta sebesar 106,668 memberi arti bahwa apabila variabel independen diasumsikan 0, maka kinerja manajerial secara konstan akan bernilai sebesar 106,668. β_1X_2 sebesar -4,035 memberikan arti bahwa evaluasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa dengan penambahan satu satuan evaluasi

anggaran maka akan terjadi penurunan kinerja manajerial sebesar -4,035. β_2Z sebesar -3,822 memberikan arti bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut menunjukkan bahwa dengan penambahan satu satuan komitmen organisasi maka akan terjadi penurunan kinerja manajerial sebesar -3,822. β_3X_2Z sebesar 0,213 memberikan arti bahwa interaksi antara evaluasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut menunjukkan bahwa dengan penambahan satu satuan interaksi antara evaluasi anggaran dan komitmen

organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial sebesar 0,213.

Hasil pengujian menunjukkan nilai untuk MRA 2 (Evaluasi anggaran*Komitmen organisasi) sebesar 2,300. Apabila t_{hitung} dibandingkan dengan t_{tabel} maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,300 > 1,979$) dengan tingkat signifikan sebesar $0,023 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa H_0 ditolak dan H_6 diterima. Dari hasil uji SPSS yang dilakukan, nilai signifikan yang diperoleh saat uji regresi X_2 dan Z ke variabel Y yaitu nilai Z yaitu 0,000 yang berarti bahwa Z

memiliki pengaruh signifikan. Kemudian, hasil dari uji regresi dengan memasukan variabel interaksi X_2Z yaitu nilai X_2Z sebesar 0,023 yang berarti bahwa X_2Z memiliki pengaruh signifikan. Maka variabel Z komitmen organisasi merupakan *Quasi Moderator*.

Pengaruh komitmen organisasi memoderasi kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial

Hasil output SPSS untuk uji moderasi 3 dapat dilihat pada tabel 13 dibawah ini:

Tabel 13 Uji Persamaan Regresi 1 Moderasi Komitmen Organisasi pada Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	19.969	5.826		3.428	.001
1 Kejelasan Sasaran Anggaran	-.298	.178	-.133	-1.676	.096
Komitmen Organisasi	1.089	.198	.437	5.491	.000
F Ratio	147.302				
Sig. F	.000				
R Square	.204				
Adj. R Square	.191				

Sumber: SPSS 20 (2021)

Berdasarkan Tabel 13 diatas diketahui bahwa nilai dari model persamaan regresi yaitu sebagai berikut.

$$Y = 19,969 + -0,298X_3 + 1,089Z + \epsilon$$

Interpretasi dari model regresi tersebut adalah konstanta sebesar 19,969 bahwa apabila variabel independen diasumsikan 0, maka

kinerja manajerial akan bernilai sebesar 19,969. β_1X_3 sebesar -0,298 memberi arti bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. β_2Z sebesar 1,089 memberikan arti bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Tabel 14 Uji Persamaan Regresi 2 Moderasi Komitmen Organisasi pada Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	206.153	61.168		3.370	.001
1 Kejelasan Sasaran Anggaran	-7.967	2.515	-3.564	-3.168	.002
Komitmen Organisasi	-7.845	2.929	-3.149	-2.679	.008
X3Z	.368	.120	5.075	3.057	.003
F Ratio	14.566				
Sig. F	.000				
R Square	.259				
Adj. R Square	.241				

Sumber: SPSS 20 (2021)

Berdasarkan Tabel 14 diatas dapat diketahui bahwa nilai dari model persamaan regresi yaitu sebagai berikut:

$$Y = 206,153 + -7,967X_3 + -7,845Z + 0,368X_3Z + \epsilon$$

Interpretasi dari model regresi tersebut adalah konstanta sebesar 206,153 bahwa jika variabel

independen diasumsikan 0, maka kinerja manajerial secara konstan akan bernilai sebesar 206,153. β_1X_3 sebesar -7,967 bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Dengan penambahan satu satuan kejelasan sasaran anggaran maka akan terjadi penurunan kinerja manajerial sebesar -7,967. β_2Z sebesar -7,845 memberikan arti

bahwa komitmen berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut menunjukkan bahwa dengan penambahan satu satuan komitmen organisasi maka akan terjadi penurunan kinerja manajerial sebesar -7,845. $\beta_3 X_3 Z$ sebesar 0,368 memberikan arti bahwa interaksi antara kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut menunjukkan bahwa dengan penambahan satu satuan interaksi antara kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial sebesar 0,368.

Hasil pengujian menunjukkan nilai untuk MRA 3 (Kejelasan sasaran anggaran * Komitmen organisasi) sebesar 3,057. Apabila t_{hitung} dibandingkan dengan t_{tabel} maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,057 > 1,979$) dengan tingkat signifikan sebesar $0,003 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa H_0 ditolak dan H_7 diterima..

Dari hasil uji SPSS yang dilakukan, nilai signifikan yang diperoleh saat uji regresi X_3 dan Z ke variabel Y yaitu nilai Z sebesar 0,000 berarti bahwa Z memiliki pengaruh signifikan. Kemudian, hasil dari uji regresi dengan memasukan variabel interaksi $X_3 Z$ yaitu nilai $X_3 Z$ sebesar 0,003 berarti bahwa $X_3 Z$ memiliki pengaruh signifikan. Dari kedua uji tersebut maka variabel Z komitmen organisasi merupakan *Quasi Moderator*.

Pembahasan

Deskripsi dan Karakteristik Responden

Karakteristik responden didominasi oleh perempuan sebanyak 65 orang dengan rentan usia responden sekitar 36-50 tahun sebanyak 80 orang, rata-rata memiliki pendidikan terakhir S1 sebanyak 66 orang dengan latarbelakang pendidikan yang beragam atau lainnya sebanyak 60 orang, dominasi responden menduduki jabatan sebagai staf perencanaan, keuangan dan pelaporan sebanyak 32 orang dengan rata-rata masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 81 orang.

Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kota Bogor

Berdasarkan hasil uji parsial bahwa partisipasi anggaran secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Pengaruh ini menunjukkan semakin baik

tingkat partisipasi maka semakin baik pula tingkat keberhasilan kinerja manajerial pada OPD di Kota Bogor. Hal ini dikarenakan jalannya suatu organisasi selain didukung dengan SDM harus didukung juga dengan penyusunan anggaran yang baik. Selain itu adanya ketercapaian keserapan anggaran merupakan salah satu kegiatan program membantu mensukseskan pemerintah daerah dan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Didukung oleh penelitian Saputri, Hartoyo & Sasongko (2020), Wahyuni (2015), Putri & Adiguna (2014), Soetrisno (2010).

Pengaruh evaluasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kota Bogor

Berdasarkan hasil uji parsial menggunakan uji t , bahwa evaluasi anggaran secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Pengaruh evaluasi anggaran ini menunjukkan semakin baik tingkat evaluasi maka semakin baik pula tingkat keberhasilan kinerja manajerial pada OPD di Kota Bogor. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan Hariani & Veny (2018).

Pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kota Bogor

Berdasarkan hasil uji parsial menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan sangatlah penting untuk meningkatkan kejelasan sasaran anggaran agar tujuan yang telah ditentukan lebih mudah untuk dipahami dan dilaksanakan. Selain itu dampaknya akan meningkatkan kinerja anggaran dan efektifitas serta efisiensi anggaran secara signifikan dengan meningkatkan kejelasan sasaran anggaran pemerintah daerah. Searah dengan penelitian oleh Wanundya (2019).

Pengaruh partisipasi anggaran, evaluasi anggaran, dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kota Bogor

Berdasarkan hasil uji F , bahwa variabel secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi

anggaran, evaluasi anggaran, dan kejelasan sasaran anggaran secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kota Bogor. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Wanundya (2019), Haryanti (2016), Lubis (2009).

Pengaruh komitmen organisasi sebagai variabel moderasi memperkuat atau memperlemah pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kota Bogor

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis kelima bahwa komitmen organisasi memoderasi dan memperkuat hubungan partisipasi anggaran pada kinerja manajerial. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai $-t_{hitung}$ kurang dari $-t_{tabel}$ dan tingkat signifikan sebesar 0,025 yang berarti bahwa komitmen organisasi memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut diperkuat dengan hasil *R Square* sebelum dan sesudah dilakukan uji MRA, terjadi kenaikan *R Square* sebelum dan sesudah dilakukan uji MRA yaitu sebelum dilakukan uji MRA *R Square* yang diperoleh adalah sebesar 0,218 atau (21,8%) menjadi 0,249 atau (24,9%), dengan demikian komitmen organisasi akan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Sesuai dengan penelitian Wahyuni (2015), serta penelitian Susanti (2004), dan diperkuat dengan penelitian Cambell dan Gingrich (1986).

Pengaruh komitmen organisasi sebagai variabel moderasi memperkuat atau memperlemah pengaruh evaluasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kota Bogor

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis keenam yang menyatakan komitmen organisasi memoderasi dan memperkuat hubungan evaluasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai t_{hitung} lebih dari t_{tabel} dan tingkat signifikan sebesar 0,023 yang berarti bahwa komitmen organisasi memoderasi hubungan evaluasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut diperkuat dengan hasil *R Square* sebelum dan sesudah dilakukan uji MRA, terjadi kenaikan *R Square* sebelum dan

sesudah dilakukan uji MRA yaitu sebelum dilakukan uji MRA *R Square* yang diperoleh adalah sebesar 0,246 atau (24,6%) menjadi 0,276 atau (27,6%), dengan demikian komitmen organisasi akan memperkuat hubungan antara evaluasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hal ini sesuai dengan penelitian Haryanti (2016), didukung oleh penelitian Kenis (1979). Pengaruh komitmen organisasi sebagai variabel moderasi memperkuat atau memperlemah pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kota Bogor

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis ketujuh menyatakanyang bahwa komitmen organisasi memoderasi dan memperkuat hubungan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai t_{hitung} lebih dari t_{tabel} dan tingkat signifikan sebesar 0,003 yang berarti bahwa komitmen organisasi memoderasi hubungan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut diperkuat dengan hasil *R Square* sebelum dan sesudah dilakukan uji MRA, terjadi kenaikan *R Square* sebelum dan sesudah dilakukan uji MRA yaitu sebelum dilakukan uji MRA *R Square* yang diperoleh adalah sebesar 0,204 atau (20,4%) menjadi 0,259 atau (25,9%), dengan demikian komitmen organisasi akan memperkuat hubungan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial

Hal ini sesuai dengan penelitian Haryanti (2016), serta didukung oleh penelitian Kenis (1979) dan Locke & Latham (1990).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengumpulan data, pengolahan, pengujian dan anaalisisdata yang dilakukan dan pembahasan yang telah dijelaskan, serta tujuan dari penelitian ini didapatkan kesimpulannya sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kota Bogor.
2. Evaluasi anggaran secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kota Bogor.

3. Kejelasan sasaran anggaran secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kota Bogor.
4. Partisipasi anggaran, evaluasi anggaran, dan kejelasan sasaran anggaran simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kota Bogor.
5. Komitmen organisasi dapat memoderasi dan memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kota Bogor.
6. Komitmen organisasi dapat memoderasi dan memperkuat hubungan evaluasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kota Bogor.
7. Komitmen organisasi dapat memoderasi dan memperkuat hubungan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada OPD di Kota Bogor.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pemeriksaan Keuangan Republik Indonesia, 2019, Laporan Hasil Pemeriksaan Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LH LKPD), Jabar BPK, 10 Desember.
- Fakultas Ekonomi Universitas Djuanda, 2016. Pedoman Penulisan Skripsi dan Karya Ilmiah. Bogor
- Ghozali, I, 2016, Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS, Edisi 8, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I, 2018, Aplikasi Analisis *Multivariate* dengan Program SPSS, Edisi 9, Yogyakarta, Badan Penerbit BPFE.
- Haryanti, H, 2016, Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kecukupan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi Pada Universitas Negeri Yogyakarta, Jurnal Nominal: Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen, e-ISSN: 2502-5430, Vol. 5 No.1. Hal: 54-71. <http://journal.uny.ac.id/index.php/nominal/> diakses tanggal 1 Maret 2021.
- Kenis, I, 1979, *The Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance*, *The Accounting Review* Vol. 54 No. 4 (Oct, 1979) Pp 707-721.
- Kota Bogor, 2016, Lambang Kota Bogor, Kota Bogor, 12 Desember.
- Kota Bogor, 2016, Letak Geografis, Kota Bogor, 12 Desember.
- Kota Bogor, 2016, Perangkat Daerah, Kota Bogor, 12 Desember.
- Kota Bogor, 2016, Sejarah Kota Bogor, Kota Bogor, 12 Desember.
- Locke, E. A., & Latham, G.P, 1990, *Building A Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey*, Hall Inc, New Jersey.
- Mahoney, 1963, *Development of Managerial Performance: A Research Approach*, Cincinnati, South Western Publishing.
- Mardiasmo, 2006, Akuntansi Sektor Publik, Yogyakarta, Penerbit Andi.
- Mardiasmo, 2006, Perwujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik melalui Akuntansi Sektor Publik: Suatu Sarana *Good Governance*, *Jurnal Akuntansi Pemerintah* 2(1): , 1-17.
- Milani, K, 1975, *The Relationship of Participation in Budget-Setting on Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study*, *The Accounting Review*, 104-123.
- Mowday, Steers, Richard, & L, P, 1979, *The Measure of Organizational Commitment*, *Journal of Vocational Behaviour* Vol. 14 No. 2, 224-227.
- Putri, Z. E., & Adiguna, R, 2014, Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, e-ISSN: 2461-1182, Vol. 4 No. 3, Hal: 137-160. <http://journal.uinjkt.ac.id/> diakses tanggal 5 Maret 2021.
- Salbiah, & Rizky, R, 2012, Pengaruh Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, *Jurnal Ekonom*, ISSN: 0853-2435, Vol. 15 No. 2, Hal: 42-52,. <http://repository.usu.ac.id/> diakses tanggal 12 Desember 2020.

- Saputri, R. S., Hartoyo, S., & Sasongko, H, 2020, Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada RSUD Wilayah Bogor, *Jurnal Ekonomi*, e-ISSN: 2580-4901, Vol. 25, No. 2, Hal: 215-232,. <https://www.ecojoin.org/> diakses tanggal 15 Maret 2021.
- Soetrisno, 2010, Pengaruh Partisipasi, Motivasi Dan Pelimpahan Wewenang Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial, *UEJS (E-Jurnal UNDP)*, e-ISSN: 2460-6278, <https://ejournal.undip.ac.id/> diakses tanggal 20 Maret 2021.(dipublikasikan)
- Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*, Bandung, Alfabeta.
- Susanti, Vivi Ani, 2004, Analisis Partisipasi penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Sebagai Moderator (Studi Empiris: Perusahaan Manufaktur Go Public, terdaftar di BEJ, Berkantor Pusat di Jawa Timur), *Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi*, Vol 4 No.3, hal: 264-285, Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, Surabaya
- Wahyuni, S. I, 2015, Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi, *DOAJ (Directory Open Access Journals)*, e-ISSN: 2541-6944, <https://doaj.org/> diakses tanggal 20 Maret 2021.
- Wiratmi, W., G. A. Yuniarta dan A. T. Atmadja, 2014, Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Paternalistik Dan Komitmen Organisasi Sebagai *Moderating* Variabel (Studi Empiris Pada Dinas-dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Badung), *e-Journal S1 Akuntansi UNDIKSHA*, e-ISSN: 2407-4551, Vol. 2, No.1, Hal: <https://ejournal.undiksha.ac.id/>, diakses tanggal 25 Februari 2021.