



PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KOMITMEN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI MODERASI

The Effect of Budget Participation, Organizational Commitment and Culture on Managerial Performance with Leadership Style as Moderating

Ghaliyah Nimassita Triseptya

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Patria Artha
(email : ghaliyahakuntansi@yahoo.com)

Gagaring Pagalung

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Pascasarjana Universitas Hasanuddin,
(email : gpagalung@yahoo.com)

Aini Indrijawati

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Pascasarjana Universitas Hasanuddin,
(email : aini@yahoo.com)

ABSTRAK

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sebagian besar tergantung pada kinerja manajerial. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis partisipasi penyusunan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial melalui gaya kepemimpinan sebagai variable moderasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menguji hipotesis untuk melihat korelasi yang terjadi antara partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variable moderasi. Obyek penelitian ini adalah Kepala Seksi, Kepala Bagian, dan Pimpinan di SKPD kota Makassar. Teknik pengumpulan data menggunakan metode survey kuesioner dengan 156 responden dengan metode purposive. Teknik analisis data yang digunakan yaitu pendekatan *Partial Least Square (PLS)* dengan Software *Smart PLS 3.0*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh. Gaya kepemimpinan memoderasi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial tetapi gaya kepemimpinan tidak memoderasi komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial di ruang lingkup Pemerintah Kota Makassar.

Kata Kunci : gaya kepemimpinan, partisipasi anggaran, komitmen organisasi, budaya organisasi, kinerja manajerial.

ABSTRACT

The success of an organization achieving its objectives is largely dependent on the performance of managerial. The aim of the research was to analyze the budget participation, organizational commitment, and organizational culture on managerial performance through leadership style as moderation variable. This research used a quantitative approach by testing the hypothesis to see the correlation between the budget participation, organizational commitment, and organizational culture on managerial performance and leadership style as a moderating variable. The research objects were the Head of Section, Head of Unit, and Leaders of SKPD of Makassar City. The data were obtained using questionnaire survey consisting of 112 respondents with purposive method. Data were analyzed using Partial Least Square (PLS) approach with software PLS Smart Software 3.0. The results of the research indicate that budget participation and organizational commitment affects managerial performance while organizational culture does not affect. Leadership style moderate budget participation on managerial performance, but leadership style does not moderate organizational commitment and organizational culture of managerial performance in the government of Makassar City.

Keywords: *leadership style, budget participation, organizational commitment, organizational culture, managerial performance.*

PENDAHULUAN

Proses perencanaan pembangunan daerah perlu diimbangi oleh ketersediaan beberapa hal seperti : kapasitas aparatur pemerintah, sumber daya baik, sumber daya manusia maupun sumber dana. Berkaitan dengan hal tersebut, manusia memegang peranan yang menentukan dalam keberhasilan pelaksanaan operasional suatu organisasi, hal ini dikarenakan manusia merupakan suatu individu yang memunyai pikiran, perasaan, kebutuhan dan harapan-harapan tertentu serta sebagai unsur pelaksana dari kebijakan dalam suatu organisasi. (Rante & Djamhuri, 2014).

Adapun persoalan yang muncul dalam lingkungan pemerintah kota Makassar adalah lemahnya serapan anggaran. Yang mengakibatkan tingginya SILPA (Sisa Lebih Pengguna Anggaran) APBD 2014 Makassar yang mencapai 258 Miliar. Jumlah ini meningkat dibandingkan dengan tahun sebelumnya 240 Miliar. Tingginya SILPA ini menggambarkan kinerja dari SKPD di lingkungan pemerintah Makassar masih lemah.

Kinerja pemerintah daerah merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (Ratnawati, 2011). Dengan kata lain kinerja ini adalah sejauhmana tingkat pencapaian dari kegiatan/program yang dilakukan memberikan hasil ataupun mencapai

tujuan. Seorang pimpinan dituntut untuk dapat mengukur kinerja organisasi yang dipimpinnya. Suatu pengukuran kinerja manajerial diperlukan untuk menilai prestasi dari organisasi yang dipimpinnya. Pengukuran manajerial pada instansi pemerintah daerah ini harus mendapatkan perhatian karena berkaitan dengan tanggung jawab alokasi anggaran daerah (Wahyuni & Diyanto, 2014).

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sebagian besar tergantung pada kinerja manajerial. Kinerja manajerial dapat dijelaskan sebagai bentuk eksistensi pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaan seefektif mungkin. Keberhasilan dalam mengatur dan mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor gaya kepemimpinan dan sikap bawahan dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi (Pamungkas, 2014).

Peningkatan kinerja organisasi tidak dapat terwujud apabila tidak ada pengelolaan manajemen yang baik, yang dapat mendorong upaya-upaya instansi untuk meningkatkan kinerja. Manajemen berbasis kinerja dapat digunakan untuk meningkatkan akuntabilitas organisasi sektor publik (Propper & Wilson, 2003). Mahoney dalam Wulandari (2011), memaparkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran sangat erat hubungannya dengan kinerja aparat pemerintah daerah, karena kinerja aparat pemerintah dilihat berdasarkan partisipasi aparat pemerintah dalam menyusun anggaran.

Efektivitas penyusunan anggaran adalah sumber daya manusia yang handal demi kelancaran jalannya kegiatan usaha. Jadi kinerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan atau organisasi serta dari pihak karyawan itu sendiri. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan atau organisasi. Komitmen organisasi diperlukan sebagai salah satu indikator kinerja karyawan (Baihaqi, 2014).

Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para manajer bawahan berusaha keras mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja organisasi (Putri, 2013). Jika komitmen karyawan telah diperoleh akan didapatkan karyawan yang setia, dan mampu bekerja sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi. Keadaan ini sangat baik bagi pencapaian tujuan organisasi, karena organisasi mendapat dukungan penuh dari anggotanya sehingga bisa berkonsentrasi secara penuh pada tujuan yang diprioritaskan (Kurniawan, 2011).

Budaya Organisasi memengaruhi sejumlah keluaran kinerja suatu organisasi (Doloksaribu, 2001). Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi

dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat (Soedjono, 2005).

Kesuksesan organisasi selain diukur dari karyawan dan keterkaitan budaya yang melekat padanya, juga dapat dilihat dari kinerja organisasi secara keseluruhan. Seorang manajer akan memengaruhi organisasi, baik buruknya organisasi berhubungan dengan kinerja manajerial (Budiman dkk., 2014).

Penelitian sebelumnya menghasilkan kesimpulan yang tidak konsisten antara partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan merupakan variabel moderasi. Pada dasarnya suatu organisasi di dalam memotivasi karyawan tidak dapat lepas dari gaya kepemimpinan yang diterapkannya. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk memengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan (Tampi, 2014).

Berdasarkan *research gap* dan fenomena yang terjadi di SKPD Kota Makassar, maka peneliti tertarik untuk kembali mengkaji topik yang sama untuk menguji kembali hubungan langsung antara partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. Adapun kebaruan penelitian ini, yaitu dengan menambahkan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi.

BAHAN DAN METODE

Lokasi dan Rancangan Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada satuan kerja perangkat daerah pemerintah kota Makassar dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menguji hipotesis (*hypotesis testing*) untuk melihat korelasi yang terjadi antara partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, budaya organisasi terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai *variable moderasi*.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan unsur yang terdapat di dalam objek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Makassar. Metode pemilihan sampel menggunakan *purposive sampling*, yakni Kepala SKPD, Kepala Bagian SKPD dan Kepala Seksi SKPD yang bekerja di Pemerintah Kota Makassar dengan masa kerja minimal satu tahun dalam periode penyusunan anggaran.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dibutuhkan guna mendukung penelitian ini menggunakan metode survei kuesioner. Survei kuesioner merupakan metode survei dengan menggunakan kuesioner penelitian. 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.

Metode Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan *Partial Least Square (PLS)* dengan menggunakan *software Smart PLS 3.0*. PLS merupakan salah satu metode statistik *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik data, seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang dan multikolinearitas (Jogiyanto & Abdillah, 2009).

Pengujian hipotesis melalui estimasi koefisien pada *path* (β) yang kemudian dinilai signifikansinya berdasarkan nilai t-statistik masing-masing *path*. Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Nilai koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai t-statistik, harus diatas 1,64 untuk hipotesis *one-tailed* pada tingkat *alpha* 5 persen (Jogiyanto & Abdillah, 2009).

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan pada bagian terdahulu maka persamaan structural yang akan dicari dan diuji koefisiennya adalah sebagai berikut:

$$Y = \gamma_{11}X_1 + \gamma_{12}X_2 + \gamma_{13}X_3 + \zeta \text{ (M Rendah)}$$

$$Y = \gamma_{21}X_1 + \gamma_{22}X_2 + \gamma_{23}X_3 + \zeta \text{ (M Tinggi)}$$

Keterangan

X_1 = Partisipasi penyusunan anggaran

X_2 = Komitmen organisasi

X_3 = Budaya Organisasi

M = Gaya Kepemimpinan

Y = Kinerja Manajerial

γ (Gama) = Koefisien pengaruh hubungan antar variable

ζ (Zeta) = Galat model

HASIL

Karakteristik Responden

Tabel 1 memperlihatkan karakteristik tingkatan manajerial kota Makassar yang menjadi sampel penelitian ini. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

menunjukkan bahwa jumlah laki-laki yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah 56 orang atau 50,45% dari total responden, sedangkan wanita sebanyak 55 orang atau 49,55% dari total responden. Artinya bahwa tingkatan manajerial dalam penelitian ini pada Pemerintah Kota Makassar didominasi oleh laki-laki.

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja menunjukkan bahwa responden dengan lama bekerja ≤ 10 tahun yaitu sebanyak 18 orang atau 16,07%, bekerja 11-20 tahun sebanyak 46 orang atau 41,07%, bekerja 21-30 tahun sebanyak 44 orang atau 39,29%, bekerja ≥ 31 tahun sebanyak 4 orang atau 3,57%. Data ini menunjukkan sebagian besar tingkatan manajerial diduduki oleh pegawai dengan lama bekerja 11-20 tahun.

Uji Validitas Konstruk

Pada tabel 2 merupakan hasil pengujian validitas konstruk secara umum dapat diukur dengan parameter *skor loading* di model penelitian (*Rule of Thumbs* $> 0,7$) dan menggunakan parameter AVE, *communality*, akar AVE dan *redudancy*. Skor AVE harus $> 0,5$, *communality* $> 0,5$ dan *redudancy* mendekati 1. Parameter uji validitas konvergen (*covergent validity*) dilihat dari skor AVE dan *communality*, masing-masing harus bernilai di atas 0,5. Artinya, probabilitas indikator di suatu konstruk masuk ke variabel lain lebih rendah (kurang 0,5) sehingga probabilitas indikator tersebut konvergen dan masuk di konstruk yang dimaksud lebih besar, yaitu di atas 50 persen.

Hasil iterasi tanpa indikator PD3 dan indikator TI1 dimana indikator-indikator mempunyai *loading factor* tertinggi kepada konstruk laten yang dituju dibandingkan *loading factor* kepada konstruk lain. Oleh karena itu, indikator dinyatakan valid untuk digunakan dalam analisis selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Pada tabel 2 merupakan hasil uji reabilitas yang diperlukan untuk mengetahui tingkat kehandalan kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini. Uji realibilitas dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Untuk dapat dikatakan suatu konstruk *reliable*, maka nilai *cronbach alpha's* $> 0,6$ dan nilai *composite reliability* harus $> 0,7$.

Hasil data pada tabel 2 menunjukkan nilai *composite reliability* untuk masing-masing variabel di atas 0,7 dan nilai *cronbach's alpha* untuk masing-masing variabel di atas 0,6. Dengan demikian semua pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah *reliable*.

Pengujian Hipotesis

Pada tabel 3 disajikan hasil pengujian hipotesis. Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai T-statistik harus di atas 1,96 untuk hipotesis dua ekor

(*two-tailed*) dan di atas 1,64 untuk hipotesis satu ekor (*one-tailed*) untuk pengujian hipotesis pada alpha 5 persen dan *power* 80 persen. Hasil pengujian hipotesis sebagai berikut.

Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial adalah signifikan dengan T-statistik sebesar 2,825 lebih besar dari t-tabel 1,64. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,242 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial adalah positif. Dengan demikian variabel partisipasi anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial adalah signifikan dengan T-statistik sebesar 2,927 lebih besar dari t-tabel 1,64. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,251 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara KO dengan KM adalah positif. Dengan demikian variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja manajerial adalah signifikan dengan T-statistik sebesar 0,201 lebih kecil dari t-tabel 1,64. Nilai *original sample estimate* adalah negatif yaitu sebesar 0,015 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja manajerial adalah positif. Ini berarti apabila budaya organisasi rendah maka tingkat kinerja manajerial akan menurun dan sebaliknya. Dengan demikian variabel budaya organisasi yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Gaya Kepemimpinan sebagai variabel moderasi memengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

Output parameter uji signifikansi dapat dilihat pada tabel *Total Effect* pada pengujian efek moderasi gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara budaya organisasi dan kinerja manajerial, tidak terdapat pada tabel koefisien, karena pada efek moderasi tidak hanya dilakukan pengujian efek langsung (*direct effect*) variabel independen ke variabel dependen, tetapi juga hubungan interaksi antara variabel independen dan variabel moderasi terhadap variabel dependen (*indirect effect*). Karena itu *Total Effect* digunakan untuk melihat efek total prediksi (*direct dan indirect effect*). Berdasarkan hasil iterasi *bootstrapping* diperoleh nilai T-statistik variabel moderasi 2,265 lebih besar dari t-tabel 1,64, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan memoderasi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sehingga hipotesis untuk efek moderasi signifikan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa gaya

kepemimpinan berpengaruh signifikan dalam keterkaitan hubungan antara partisipasi anggaran dalam upaya peningkatkan kinerja manajerial.

Gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi memengaruhi hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan hasil iterasi *bootstrapping* diperoleh nilai T-statistik variabel moderasi 0,879 lebih kecil dari t-tabel 1,64, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan tidak memoderasi komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial sehingga hipotesis untuk efek moderasi tidak signifikan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan dalam keterkaitan hubungan antara komitmen organisasi dalam upaya peningkatkan kinerja manajerial.

Gaya Kepemimpinan sebagai variabel moderasi memengaruhi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan hasil iterasi *bootstrapping* diperoleh nilai T-statistik variabel moderasi 0,808 lebih kecil dari t-tabel 1,64, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan tidak memoderasi budaya organisasi terhadap kinerja manajerial sehingga hipotesis untuk efek moderasi tidak signifikan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan dalam keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dalam upaya peningkatkan kinerja manajerial.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini sejalan dengan penelitian Nor (2007), Eker (2008), Indarto & Lily (2011) dan Amertadewi (2013) yang menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial/ Penelitian ini konsisten dengan penelitian Adamy (2010), Baihaqi (2014), dan Sukmantari (2015), yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Temuan ini didukung oleh hasil penelitian Kotter (1997), dan Elviani (2011), yang menyatakan bahwa faktor utama yang paling berpengaruh dalam perubahan budaya organisasi adalah kepemimpinan yang kompeten di puncak.

Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Himawan (2010), yang menemukan ada pengaruh positif signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan tidak memoderasi

komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Junaedi dkk (2013), yang berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang baik tidak serta merta mempengaruhi komitmen karyawan untuk tetap tinggal di organisasi. Gaya kepemimpinan tidak memoderasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini sejalan dengan konsep Rivai (2004), Nurwati (2012), bahwa perbedaan kultur atau budaya yang disebabkan oleh aspek lingkungan sosial, sumberdaya manusia, sangat berpengaruh terhadap keragaman kinerja seseorang.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran dan komitmen maka akan semakin meningkat kinerja manajerial pemerintah daerah. gaya kepemimpinan memoderasi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, hal ini menunjukkan semakin baik gaya kepemimpinan maka kinerja manajerial akan semakin meningkat. Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pemerintah kota Makassar dapat memperbaiki kinerja aparatur pemerintahnya melalui perbaikan budaya organisasinya agar terciptanya lingkungan kerja yang baik dan tercapainya tujuan. Selanjutnya, penelitian ini dapat menjadi referensi atau masukan bagi perkembangan ilmu, khususnya yang berkaitan partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial, dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi.

REFERENSI :

- Adamy. (2010). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Kota Lhokseumawe. Lhokseumawe: Jurnal Aplikasi Manajemen Vol.8 No.4.
- Amertadewi. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderasi. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana,
- Baihaqi. (2014). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Peran Manajerial Pengelolaan Keuangan Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah. Jurnal Fairness Vol.1 No.3
- Budiman. dkk. (2014). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening. Jurnal Sorot Vol 9. No.1
- Doloksaribu. (2001). Perengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. Tesis. Univeritas Diponogoro

- Eker. (2008). The Affect of The Relationship Between Budgeting Participation and Job Relevant Information on Managerial Performance. *Ege Academic Review*
- Elviani. (2011). Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening. *Junal. Universitas Sumatera Utara*
- Himawan. (2010). Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Job Relevant Information (JRI) Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* Vo. 5 No. 9
- Indarto & Lily. (2011). Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan Melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, Dan Job Relevant Information (Jri). *Seri Kajian Ilmiah. Volume 14 Nomor 1.*
- Jogiyanto & Abdillah. (2009). *Konsep & Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris.* Yogyakarta: BPF-UGM
- Junaedi dkk. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional. *Jurnal Profit* Vol.7 No.1
- Kotter. (1997). *Corporate Culture and Performance*, Jakarta : PT. Prenhallindo
- Kurniawan. (2011). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik. *Jurnal Universitas Diponegoro*
- Nor. (2007). Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial, *SNA X, Makassar*
- Nurwati. (2012). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Komitmen kerja, perilaku kerja dan Kinerja Pegawai SKPD. *Jurnal Aplikasi Manajemen* Vol. 10 No.1
- Pamungkas. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Keefektifan anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial. *Naskah Publikasi*
- Propper & Wilson. (2003). "The use and usefulness of performance measures in the public sector", *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 19 No. 2
- Putri. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Sistem Pengendalian Interen Pemerintah (SPIP) Terhadap Kinerja Manajerial SKPD. *Jurnal Universitas Negeri Padang*
- Rante & Djamhuri. (2014). Sistem Akuntansi Manajemen sebagai Pemeditasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)* Vol 12 No.3

- Ratnawati. (2011). Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah, dan Fungsi Pemeriksaan Intern Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah. *Jurnal Dian*. Vol.11 No.2
- Rivai. (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada
- Soedjono. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum Surabaya. *Jurnal Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi*.
- Sukmantari. (2015). Pengaruh Partisipasi Penganggaran dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Bali: *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*.
- Tampi. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk. *Jurnal "Acta Diurna Vol.3 No. 4*
- Wahyuni & Diyanto. (2014). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Desentralisasi dan Akuntabilitas Publik Terhadap Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah. *JOM FEKON Vol. 1 No.2*
- Wulandari. (2011). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Universitas Diponegoro*

LAMPIRAN

Tabel 1. Rekapitulasi Karakteristik Tingkatan Manajerial Kota Makassar

	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
a.	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	57	50,45
	Perempuan	55	49,55
	Total	112	100
b.	Lama Bekerja		
	<=10 tahun	18	16,07
	11-20 tahun	46	41,07
	21-30 tahun	44	39,29
	>=31 tahun	4	3,57
	Total	169	100

Sumber: Data diolah, 2016

Tabel 2. Hasil Pengujian Validitas dan Reabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)

BO	0,700	0,869	0,769
GK	0,890	0,914	0,603
KM	0,884	0,909	0,559
KO	0,798	0,862	0,558
Moderating Effect 1	1,000	1,000	1,000
Moderating Effect 2	1,000	1,000	1,000
Moderating Effect 3	1,000	1,000	1,000
PA	0,867	0,899	0,599

Sumber : Hasil Olah Data dengan program SmartPLS, 2016

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
BO -> KM	0,018	0,015	0,090	0,201	0,841
GK -> KM	0,377	0,380	0,082	4,603	0,000
KO -> KM	0,251	0,267	0,086	2,927	0,004
Moderating Effect 1 -> KM	0,094	0,099	0,116	0,808	0,419
Moderating Effect 2 -> KM	-0,105	-0,075	0,119	0,879	0,380
Moderating Effect 3 -> KM	-0,260	-0,258	0,115	2,265	0,024
PA -> KM	0,242	0,228	0,085	2,825	0,005

Sumber : Hasil Olah Data dengan program SmartPLS, 2016