

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI PEMODERASI

Cokorda Istri Intan Paramita Dewi¹
Gerianta Wirawan Yasa²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: cokintan3614@gmail.com / telp: 082236228766

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Kinerja manajerial merupakan tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen sehingga tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapatkan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran diduga mampu meningkatkan kinerja manajerial. Adanya hasil yang tidak konsisten, dan kemungkinan disebabkan oleh faktor kontigensi seperti *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Penelitian ini dilakukan di tujuh Kantor Cabang PT. Bank Pembangunan Daerah Bali menggunakan jenis data kualitatif dan kuantitatif yang bersumber dari data primer dan sekunder yang dikumpulkan melalui metode wawancara dan kuesioner. Kuesioner dibagikan kepada 66 orang pejabat yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Kuesioner yang dapat diolah sebanyak 57 buah kuesioner. Data telah diuji dan memenuhi syarat uji instrument (uji validitas dan reliabilitas) dan uji asumsi klasik (uji normalitas dan heteroskedastisitas). Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, *organizational citizenship behavior* mampu memperkuat pengaruh positif hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, dan komitmen organisasi tidak mampu memperkuat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Kata kunci: Partisipasi Anggaran, *Organizational Citizenship Behavior*, Komitmen Organisasi, Kinerja Manajerial

ABSTRACT

Managerial performance is the level of managerial skills in implementing management activities so that budget objectives are achieved and subordinates get the opportunity to participate in the budgeting process. The participation of budget preparation is expected to improve managerial performance. The existence of inconsistent results, and possibly caused by contingencies such as organizational citizenship behavior and organizational commitment. This study aims to provide empirical evidence on the influence of budgetary participation on managerial performance with organizational citizenship behavior and organizational commitment as a moderating variable. This research was conducted in seven branch offices of PT. Bali Regional Development Bank uses the type of qualitative and quantitative data sourced from the primary and secondary data collected through interviews and questionnaires. Questionnaires were distributed to 66 officials involved in the budgeting process. Questionnaires that can be processed as many as 57 questionnaires. Data have been tested and qualified instrument test (validity and reliability test) and classical assumption test (normality test and heteroskedastisitas). Analysis technique used in this research is multiple linear regression analysis with Moderated Regression Analysis (MRA). The results showed that budgetary participation had no effect on managerial performance, organizational citizenship behavior could strengthen the positive influence of

budget participation relation on managerial performance, and organizational commitment was unable to reinforce the positive influence of budgetary participation on managerial performance.

Keywords: Budgetary Participation, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment, Managerial Performance

PENDAHULUAN

Setiap organisasi baik sektor publik maupun swasta memerlukan sistem pengendalian manajemen yang menjamin tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Salah satu indikator penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah anggaran. Anggaran merupakan alat bantu manajemen dalam mengalokasikan keterbatasan sumber dana yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan. Partisipasi anggaran terjadi jika dalam proses penyusunan anggaran terdapat keterlibatan dan tingkat pengaruh yang dirasakan oleh bawahan. Kesuksesan suatu organisasi dalam proses penyusunan anggaran dipengaruhi oleh pihak yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi penganggaran menyediakan kesempatan bawahan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan atasannya bahkan mampu mempengaruhi target anggaran yang ingin mereka peroleh (Chong dan Sharon, 2003).

Organisasi sebagai suatu unit kesatuan yang terintegrasi, menghasilkan laba serta meningkatkan nilai perusahaan menjadi tujuan utama dan merupakan topik yang selalu dibahas oleh manajer. Hal ini dilakukan dalam rangka memenuhi tuntutan untuk dapat bersaing dalam lingkungan bisnis. Selain laba, bagaimana proses untuk mendapatkan laba tersebut kini telah menjadi sorotan banyak pihak, seperti *shareholder* dan pengamat ekonomi. Dalam proses tersebut, kinerja manajerial dari sebuah perusahaan merupakan hal yang dapat mempengaruhi seberapa besar hasil atau profit yang akan diperoleh oleh suatu

perusahaan. Bagi perusahaan, penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting. Mangkunegara (2011:67) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang bawahan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Dimensi dari kinerja meliputi: kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan, kualitas yaitu mutu yang dihasilkan (baik tidaknya), dan ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan (Dharma, 2001:154). Timpe (1993) dalam Nufus (2011:7) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, dipengaruhi oleh faktor eksternal (lingkungan, salah satunya ialah bantuan dari rekan-rekan). Hal ini merupakan salah satu dimensi *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu *helping*, dengan kata lain faktor yang mempengaruhi kinerja adalah OCB. Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Organisasi menginginkan bawahan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka (Triyanto, 2009). Robbins dan Judge (2008:40) mengemukakan bahwa organisasi yang mempunyai bawahan dengan OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Perilaku positif karyawan akan mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik (Winardi, 2012:49). Pada dasarnya, OCB yang baik akan memberikan dampak positif terhadap proses penyusunan anggaran dimana pihak yang terlibat di dalamnya senantiasa bekerjasama baik dalam proses penyusunan maupun realisasinya.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan mekanisme komunikasi dan pertukaran informasi yang memungkinkan manajemen untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas tentang pekerjaan mereka. Manajemen dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki keinginan untuk memperbaiki kesalahannya dan memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada sebuah organisasi (Griffin, 2004). Penelitian menurut Nanda (2010) semakin tinggi komitmen organisasi suatu perusahaan, maka semakin tinggi pula pengaruhnya terhadap partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Dalam riset-riset partisipasi penganggaran merupakan variabel independen dan kinerja manajer merupakan variabel dependen. Nouri dalam Supriyono (2005) menyatakan bahwa pada awal riset antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial menunjukkan bukti yang tidak meyakinkan (*inconclusive*) dan seringkali bertentangan. Hubungan positif dan negatif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dipengaruhi oleh kondisi dan situasi tertentu. Hal semacam ini dijelaskan dengan pendekatan kontijensi, dimana pendekatan ini memberi gagasan bahwa sifat hubungan yang ada dalam partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial harus sesuai dengan aspek-aspek organisasi dan berbeda bagi tiap situasi. Adanya kemungkinan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang bertindak sebagai *variabel moderating*. *Variabel moderating* adalah variabel bebas kedua yang sengaja dipilih oleh peneliti untuk menentukan

apakah kehadirannya berpengaruh terhadap hubungan antara variabel bebas pertama dan variabel terikat (Sarwono, 2012:63). Efektifnya OCB dan komitmen organisasi dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial di suatu organisasi. Penelitian menurut Ticoalu (2013) variabel OCB dan komitmen organisasi adalah variabel yang dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja. Bawahan yang memiliki OCB dan memiliki komitmen organisasi, akan dapat meningkatkan kinerja karyawan, baik bagi organisasi maupun bagi diri sendiri (Ticoalu, 2013).

Bank merupakan salah satu penggerak perekonomian bagi suatu negara yaitu dalam hal pembangunan, karena pembangunan ekonomi sangat erat hubungannya dengan kontribusi nyata dan dinamika perkembangan sektor perbankan. Bank milik pemerintah merupakan agen yang diharapkan mampu memelihara kestabilan moneter yaitu dengan mengatur perputaran uang di masyarakat dalam peranannya sebagai perantara keuangan. Salah satu bank milik Pemerintah Daerah yang ada di Bali yaitu PT Bank Pembangunan Daerah Bali (BPD Bali).

BPD Bali sebagai satu-satunya bank milik Pemerintah Daerah diberi kepercayaan oleh Departemen Dalam Negeri untuk mengelola dana-dana daerah serta menyalurkan dana-dana pembangunan yang berasal dari APBN dan APBD. BPD Bali seperti organisasi lainnya, mengutamakan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam penetapan tujuan organisasi. Berikut ini adalah data anggaran tahun 2011-2015 BPD Bali yang menjadi sampel penelitian.

Tabel 1.
Anggaran PT Bank Pembangunan Daerah Bali Tahun 2011-2015
Anggaran Penggunaan Dana

TAHUN	ANGGARAN	REALISASI	SELISIH	KETERANGAN
2011	10,200,445,682	10,470,926,460	(270,480,778)	Over Budget
2012	11,648,310,760	13,350,334,903	(1,702,024,143)	Over Budget
2013	14,981,698,412	14,567,917,996	413,780,416	Under Budget
2014	16,932,642,334	16,951,302,730	(18,660,396)	Over Budget
2015	19,787,494,119	19,561,088,019	226,406,100	Under Budget

Anggaran Pendapatan

TAHUN	TARGET	REALISASI	SELISIH	KETERANGAN
2011	1,153,876,652	1,150,550,868	(3,325,784)	Under Budget
2012	1,297,593,584	1,401,769,993	104,176,409	Over Budget
2013	1,458,430,927	1,515,016,501	56,585,574	Over Budget
2014	1,627,028,140	1,812,725,473	185,697,333	Over Budget
2015	2,118,523,751	2,145,091,924	26,568,173	Over Budget

Sumber : PT Bank Pembangunan Daerah Bali, 2017

Berdasarkan data yang diperoleh dari BPD Bali terlihat bahwa pada data anggaran yang telah ditetapkan setiap tahunnya mengalami selisih antara yang dianggarkan dan realisasi. Anggaran penggunaan dana pada tahun 2011, 2012, dan 2014 mengalami over budget, dimana anggaran disusun lebih kecil dibandingkan realisasinya. Anggaran pendapatan pada tahun 2011 mengalami under budget, dimana realisasinya lebih kecil dibandingkan target, hal tersebut kemungkinan adanya pengaruh kinerja manajerial dalam proses penyusunan anggaran kurang tepat dalam memprediksi anggaran yang akan digunakan serta adanya pengaruh variabel OCB dan/atau komitmen organisasi yang dimiliki oleh masing-masing individu yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran sangatlah penting, mengingat anggaran sebagai alat untuk menentukan kebijakan dalam pengambilan keputusan oleh atasan.

Beberapa penelitian telah dilakukan mengenai pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Rebekah dan Brown (2007) mengemukakan partisipasi penganggaran merupakan topik yang paling banyak

dalam akuntansi manajemen. Namun, masih banyaknya hasil penelitian yang tidak konsisten antara penelitian satu dengan penelitian lainnya menyebabkan keterkaitan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial merupakan topik yang menarik untuk diteliti dan perlu konfirmasi kembali. Hasil penelitian yang dikemukakan Sumarno (2005), Brownell (1986), Nanda (2010), Mattola (2011), Umiyati (2013), Novita dan Subardjo (2015) menunjukkan partisipasi penganggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial (Milani, Kenis: Brownell dan Hirst; dan Morse dan Reimer, dalam Sumarno, 2005). Menurut Penelitian Bryan dan Locke (1967) dan Medhayanti (2015) menyatakan anggaran mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.

Peneliti tertarik untuk meneliti partisipasi anggaran pada kinerja manajerial di BPD Bali karena anggaran merupakan salah satu tolak ukur penilaian kinerja di suatu perusahaan. Penyusunan anggaran di BPD Bali disusun secara berpartisipasi. Penelitian dilakukan di kantor BPD Bali karena BPD Bali merupakan satu-satunya milik Pemerintah Daerah yang memiliki peranan dan fungsi yang sangat besar dalam pengelolaan dana daerah sehingga kinerjanya sangat diperhatikan oleh Pemerintah Daerah. Oleh sebab itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di BPD Bali.

Pertimbangan penambahan variabel moderasi menjadi dua variabel didasarkan atas saran yang terdapat pada penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ticoalu (2013) yang berjudul OCB dan komitmen organisasi

pengaruhnya terhadap kinerja. Penambahan variabel OCB sebagai variabel moderasi dengan alasan dalam proses penyusunan anggaran yang bersifat partisipasi dilakukan oleh beberapa individu yang memiliki tingkat loyalitas yang berbeda-beda. Kinerja akan sangat berpengaruh terhadap tingkat loyalitas pada tiap individu yang ikut serta dalam penyusunan anggaran. Komitmen digunakan sebagai variabel moderasi dengan alasan semakin tinggi tingkat komitmen seseorang terhadap pekerjaannya maka akan berdampak semakin baik pula kinerjanya. Oleh sebab itu, peneliti menggunakan variabel tersebut sebagai variabel moderasi yang mungkin dapat meningkatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Menurut Jensen dan Meckling (1976) *agency theory* adalah sebuah kontrak antara manajer (*agent*) dengan pemilik (*principal*). Sejalan dengan teori agensi, melalui partisipasi anggaran *principal* akan memperoleh kesempatan untuk mendapatkan informasi dari agen. Informasi yang didapat akan dikomunikasikan dan lebih akurat berupa lokal informasi dari bawahannya yang nantinya akan digunakan sebagai standar keuntungan dalam pengukuran kinerjanya (Magee, 1980; Baiman, 1982; Baiman & Evans, 1983). Partisipasi anggaran terjadi jika dalam proses penyusunan anggaran terdapat tingkat pengaruh yang dirasakan oleh individu. Partisipasi penyusunan anggaran diharapkan meningkatkan kinerja manajerial yaitu ketika tujuan telah direncanakan dan disetujui secara partisipatif, bawahan akan menginternalisasi tujuan tersebut dan memiliki tanggung jawab secara personal untuk mencapainya melalui keterlibatan dalam proses anggaran. Menurut Mattola (2011), Wardani

(2011), Haryanti dan Othman (2012), Arifin (2012), Umiyati (2013), Anggraini (2014), Novita dan Anang (2015) dan Christiano dan Linda (2015) dalam penelitiannya mengemukakan ada hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat ditarik hipotesis hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja adalah sebagai berikut.

H₁ : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di Kantor Cabang BPD Bali.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku bawahan yang melibihi peran yang diwajibkan, yang secara tidak langsung diakui oleh sistem *reward* formal seperti membantu rekan kerja dan sopan kepada orang lain, menguntungkan organisasi dan tidak berkaitan dengan sistem kompensasi (Jahangir, Akbar, dan Haq, 2004). Tingkat loyalitas yang dimiliki individu akan menunjang efektivitas fungsi organisasi. Semakin positif perilaku individu yang dilakukan oleh bawahan maka perkembangan kinerja organisasi akan semakin baik. Begitupun sebaliknya, individu dengan perilaku negatif maka perkembangan kinerja organisasi akan semakin buruk. Pentingnya OCB yang dimiliki oleh individu telah diuji oleh peneliti, seperti penelitian Konovsky dan Pugh (1994), Bogler dan Somech (2005), Nufus (2011), Ticoalu (2013), Fitriastuti (2013) dan Annisa (2015) membuktikan bahwa OCB mampu meningkatkan pengaruh positif antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

H₂ : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu memperkuat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial di Kantor Cabang BPD Bali.

Penelitian ini mendasar pada gagasan partisipasi dalam penyusunan anggaran berhubungan dengan komitmen organisasi yang dapat meningkatkan kinerja manajerial. Komitmen organisasi merupakan sejauh mana individu mengenal, memihak dan terikat sebuah organisasi (Griffin,2004). Komitmen organisasi yang tinggi memiliki keinginan untuk memperbaiki kesalahannya dan memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Begitupun sebaliknya, individu dengan komitmen organisasi yang rendah akan mempunyai perhatian rendah pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam penelitian Shore dan Wayne (1993), Sumarno (2005), Ritonga (2008), Nanda (2010), Kamilah, Taufeni Taufik dan Edfan Darlis (2011), Wardani (2011), Susmitha (2012), Umiyati (2013), Christiano dan Linda (2015) menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan dengan kinerja manajerial. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dikembangkan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H₃ : Komitmen organisasi mampu memperkuat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial di Kantor Cabang BPD Bali.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian merupakan rencana, struktur dan strategi penyelidikan yang dilakukan untuk mendapatkan jawaban dari pertanyaan atau permasalahan penelitian. Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini ialah pendekatan kuantitatif dengan menggunakan jenis *causal study*. Peneliti menggunakan *causal study* membuktikan serta mengetahui hubungan partisipasi penyusunan anggaran

(variabel bebas) terhadap kinerja manajerial (variabel terikat) dengan OCB dan komitmen organisasi (variabel moderasi).

Penelitian dilakukan di Kantor Cabang BPD Bali. Alasan memilih BPD Bali sebagai lokasi penelitian karena BPD Bali merupakan salah satu bank milik Pemerintah Daerah, berfungsi untuk mengelola dan menyalurkan dana daerah yang terbagi dalam beberapa pusat pertanggungjawaban. Dalam proses penyusunan anggaran BPD Bali menyusun anggaran secara berpartisipasi dengan melibatkan bagian-bagian tertentu, seperti Kepala Cabang, Wakil Kepala Cabang, Wakil Kepala Cabang Bisnis, Wakil Kepala Cabang Operasional, Kepala Bidang/Seksi Kredit, Kepala Bidang/Seksi Penyelamatan Kredit, Kepala Bidang/Seksi Dana dan Jasa, Kepala Bidang/Seksi Hukum Administrasi Kredit, Kepala Bidang/Seksi Pelayanan Nasabah, Kepala Bidang/Seksi Dukungan Operasional Cabang, Kepala bidang *Back Office*, dan Kepala Seksi *Head Teller* dalam penyusunan anggaran.

BPD Bali mengklasifikasi Kantor Cabang menjadi empat kelas yaitu kelas 1 sampai kelas 4. Cabang kelas satu terdiri dari 1 kantor cabang, cabang kelas dua terdiri dari 2 kantor cabang, cabang kelas tiga terdiri dari 4 kantor cabang, dan cabang kelas empat terdiri dari 7 kantor cabang. Klasifikasi Kantor Cabang menunjukkan tugas/aktivitas suatu Cabang. Semakin tinggi kelas Cabang maka volume bisnisnya semakin besar. Kantor Cabang yang terpilih menjadi lokasi penelitian merupakan perwakilan dari masing-masing kelas cabang. Setiap kelas cabang diwakili oleh dua kantor cabang yang terpilih menjadi sampel penelitian.

Berdasarkan data yang diperoleh, maka yang menjadi lokasi penelitian tertera pada tabel 2 berikut.

Tabel 2.
Daftar Lokasi Penelitian di Tujuh Kantor Cabang
PT Bank Pembangunan Daerah Bali.

No.	Nama	Kelas	Alamat
1	Kantor Cabang Denpasar	I	Jl. Gajah Mada No.6 Denpasar
2	Kantor Cabang Renon	II	Jl. Raya Puputan Niti Mandala
3	Kantor Cabang Tabanan	II	Jl. Gunung Batur No. 1 Tabanan
4	Kantor Cabang Badung	III	Jl. Bakung Sari No. 1 Kuta
5	Kantor Cabang Gianyar	III	Jl. By Pass Dharma Giri Gianyar
6	Kantor Cabang Klungkung	IV	Jl. Gajahmada No. 4 , Semarapura
7	Kantor Cabang Mangupura	IV	Jl. Raya Sempidi, Kota Mangupura

Sumber : PT Bank Pembangunan Daerah Bali (data diolah:2016)

Obyek penelitian yang menjadi kajian dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial di Kantor Cabang BPD Bali dalam periode waktu pengamatan Tahun 2017.

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2014:59). Dalam penelitian ini variabel terikat adalah kinerja manajerial. Kinerja manajerial meliputi kemampuan manajer dalam perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh yang telah ditetapkan.

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2014:59). Dalam penelitian ini variabel independennya adalah partisipasi penganggaran atau tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran.

Variabel moderating adalah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, dimana variabel ini dapat memperlemah atau memperkuat

hubungan (Sugiyono, 2014:60). Variabel moderasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior* (OCB) dan komitmen organisasi.

Data kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2014:13). Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil jawaban atas pernyataan dalam kuesioner di Kantor Cabang BPD Bali mengenai partisipasi anggaran, kinerja manajerial, OCB dan komitmen organisasi yang telah diangkakan menggunakan skala *likert* serta jumlah responden pada masing-masing sampel di Kantor Cabang BPD Bali. Data kualitatif merupakan data yang berbentuk data, kalimat, skema, dan gambar (Sugiyono, 2014:14). Data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah daftar Kantor Cabang BPD Bali yang diperoleh dari BPD Bali, proses penyusunan anggaran, *job description*, dasar pemikiran klasifikasi kantor cabang dan susunan organisasi.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari penelitian lapangan (*field research*) yaitu dari karyawan kantor cabang BPD Bali yang terpilih menjadi sampel (responden) dalam penelitian ini, sedangkan data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari karyawan pada divisi Renstra BPD Bali.

Populasi merupakan kelompok yang menjadi objek pengamatan baik itu individu atau benda yang memiliki minimal satu persamaan karakteristik yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya

(Sugiyono, 2014:115). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran di BPD Bali.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang akan dijadikan contoh dalam pengamatan dan selanjutnya berdasarkan analisis sampel dibuat generalisasi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran di tujuh kantor cabang BPD Bali yang terpilih sebagai lokasi penelitian. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini adalah berdasarkan atau penarikan sampel secara sengaja.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan penelitian lapangan. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data yang akurat mengenai gambaran umum perusahaan dan data-data yang relevan dengan objek penelitian. Kuesioner (angket), merupakan suatu lembar isian yang didalamnya berisi pernyataan-pernyataan yang harus dijawab oleh responden yang berhubungan dengan penelitian. Wawancara, merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab secara langsung kepada para pejabat yang berwenang atau pada bagian yang berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti.

Metode analisis data dilakukan secara kuantitatif (analisis kuantitatif) menggunakan alat statistik yaitu *SPSS 22.0 for windows*. Transformasi data merupakan langkah awal sebelum dilakukannya pengujian. Setelah dilakukan transformasi data, selanjutnya dilakukan uji instrumen yaitu uji validitas dan reliabilitas, kemudian dilanjutkan dengan uji statistik deskriptif, uji asumsi klasik yaitu uji normalitas dan uji heteroskedastisitas. Selanjutnya dilakukan uji

kesesuaian model dan langkah terakhir dilakukan uji analisis regresi berganda dengan MRA untuk menguji hipotesis.

Alat uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *moderated regression analysis* (MRA). Menurut Ghazali (2016:219) MRA merupakan aplikasi khusus regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan *variabel moderating*. Dalam teknik analisis MRA mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen). Persamaan MRA sebagai berikut.

$$KM = \alpha + \beta_1 PA + \beta_2 OCB + \beta_3 KO + \beta_4 PA_OCB + \beta_5 PA_KO + e \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

- KM = Kinerja Manajerial
- α = Nilai KM pada perpotongan antara garis linear dengan KM
- PA = Partisipasi Anggaran
- OCB = *Organizational Citizenship Behavior*
- KO = Komitmen Organisasi
- PA_OCB = Interaksi antara Partisipasi Anggaran dengan OCB
- PA_KO = Interaksi antara Partisipasi Anggaran dengan Komitmen Organisasi
- β_1 = Koefisien Partisipasi Anggaran
- β_2 = Koefisien OCB
- β_3 = Koefisien Komitmen Organisasi
- β_4 = Koefisien Partisipasi Anggaran dan OCB
- β_5 = Koefisien Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi
- e = *Standart Error*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2016:52). Pengujian validitas tiap butir menggunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir atau faktor dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Syarat minimum suatu kuesioner untuk memenuhi validitas

adalah jika korelasi antara butir dengan skor total tersebut positif dan besarnya $\geq 0,30$ (Sugiyono, 2014:188). Hasil pengujian validitas kuesioner dengan menggunakan bantuan *SPSS 22.0 for windows* sebagai berikut.

Tabel 3.
Hasil Uji Validitas

No.	Variabel	Kode Instrumen	Nilai <i>Correlation</i>	Keterangan
1	Kinerja Manajerial (KM)	KM.1	0,922	Valid
		KM.2	0,905	Valid
		KM.3	0,897	Valid
		KM.4	0,932	Valid
		KM.5	0,784	Valid
		KM.6	0,939	Valid
		KM.7	0,948	Valid
		KM.8	0,905	Valid
		KM.9	0,906	Valid
2	Partisipasi Anggaran (PA)	PA.1	0,885	Valid
		PA.2	0,873	Valid
		PA.3	0,890	Valid
		PA.4	0,869	Valid
		PA.5	0,856	Valid
		PA.6	0,884	Valid
3	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	OCB.1	0,446	Valid
		OCB.2	0,924	Valid
		OCB.3	0,935	Valid
		OCB.4	0,884	Valid
		OCB.5	0,888	Valid
		OCB.6	0,879	Valid
		OCB.7	0,909	Valid
		OCB.8	0,944	Valid
4	Komitmen Organisasi (KO)	KO.1	0,860	Valid
		KO.2	0,922	Valid
		KO.3	0,822	Valid
		KO.4	0,859	Valid
		KO.5	0,822	Valid
		KO.6	0,897	Valid
		KO.7	0,870	Valid

Sumber : data primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui bahwa instrumen-instrumen pada setiap variabel dalam penelitian ini adalah valid dan dapat dipakai untuk melaksanakan penelitian, karena nilai pada setiap instrumen berada di atas nilai signifikan pada nilai koefisien korelasi yaitu, diatas 0,30.

Uji reliabilitas dilakukan dengan membandingkan nilai koefisien varians (*Cronbach's alpha*) dengan r_{tabel} . Suatu variabel dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* (α) diatas 0,70 (Ghozali, 2016:48). Berikut Tabel 4 menguraikan hasil analisis uji reliabilitas.

Tabel 4.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
KM	0,970	Reliabel
PA	0,938	Reliabel
OCB	0,952	Reliabel
KO	0,942	Reliabel

Sumber : data primer diolah, 2017

Berdasarkan hasil uji reliabilitas instrumen pada tabel 4 dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen diatas adalah reliabel, karena nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing instrumen tersebut lebih besar dari r_{tabel} (0,70) sehingga dapat dipakai untuk melaksanakan penelitian atau menguji hipotesis penelitian.

Statistik deskriptif dalam penelitian ini disajikan untuk memberikan informasi tentang karakteristik variabel penelitian, antara lain nilai minimum, maksimum, rata-rata dan deviasi standar. Pengukuran rata-rata merupakan cara yang paling umum digunakan untuk mengukur nilai sentral dari suatu distribusi data, sedangkan deviasi standar merupakan perbedaan nilai data yang diteliti dengan nilai rata-ratanya. Berikut Tabel 4 hasil statistik deskriptif.

Tabel 5.
Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Rata-rata	Deviasi standar
KM	57	11,23	35,34	26,58	7,97
PA	57	6,00	24,68	17,72	5,22
OCB	57	8,77	29,94	22,11	6,78
KO	57	8,03	29,12	20,78	5,96
PA_OCB	57	53,34	700,67	415,24	195,88
PA_KO	57	74,32	660,19	389,24	177,51

Sumber : data primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 5 dapat diketahui bahwa jumlah responden (N) dari penelitian ini sebanyak 57. Variabel KM memiliki nilai minimum sebesar 11,23, nilai maksimum sebesar 35,34 dan memiliki nilai rata-rata sebesar 26,58. Nilai rata-rata sebesar 26,58 dengan deviasi standar sebesar 7,97 menunjukkan bahwa deviasi standar lebih rendah dari nilai rata-rata, berarti variasi data yang rendah. Nilai rata-rata cenderung mendekati nilai maksimum, hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja manajerial di kantor Cabang BPD Bali lebih banyak yang bagus.

Variabel PA memiliki nilai minimum sebesar 6,00, nilai maksimum adalah 24,68 dan nilai rata-rata sebesar 17,72. Nilai rata-rata lebih cenderung mendekati nilai maksimum 24,68. Nilai rata-rata sebesar 17,72 dengan deviasi standar sebesar 5,22 menunjukkan bahwa deviasi standar lebih rendah daripada nilai rata-rata yang berarti bahwa variasi data yang rendah. Nilai rata-rata cenderung mendekati nilai maksimum, hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar bawahan memiliki sifat partisipasi dalam penyusunan anggaran yang tinggi.

Variabel OCB memiliki minimum 8,77, nilai maksimum 29,94 dan nilai rata-rata 22,11. Nilai rata-rata sebesar 22,11 dengan deviasi standar sebesar 6,78 menunjukkan bahwa deviasi standar lebih rendah dari nilai rata-rata, yang berarti bahwa variasi data yang rendah. Nilai rata-rata cenderung mendekati nilai maksimum, hal tersebut menunjukkan bahwa bawahan memiliki sifat OCB yang tinggi.

Variabel komitmen organisasi memiliki nilai minimum sebesar 8,03, nilai maksimum sebesar 29,12, nilai rata-rata sebesar 20,78 dan memiliki nilai deviasi

standar sebesar 5,96. Nilai rata-rata cenderung mendekati nilai maksimum, hal ini dapat dikatakan bahwa bawahan memiliki sifat komitmen organisasi yang tinggi.

Rata-rata PA_OCB menghasilkan nilai sebesar 415,24 dengan nilai minimum 53,34, nilai maksimum 700,67, nilai rata-rata 415,24 dan deviasi standar memiliki nilai sebesar 195,88. Nilai rata-rata lebih cenderung mendekati nilai maksimum, hal ini berarti bahwa dalam penyusunan anggaran lebih banyak bawahan memiliki sifat OCB.

Rata-rata PA_KO menghasilkan nilai sebesar 389,24 dengan nilai minimum 74,32 dan nilai maksimum 660,19. Nilai rata-rata sebesar 389,24 cenderung mendekati nilai maksimum, hal ini berarti bahwa dalam penyusunan anggaran yang bersifat partisipasi lebih banyak bawahan memiliki sifat komitmen organisasi.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel bebas dan variabel terikat mempunyai distribusi normal atau tidak. Untuk mengetahui distribusi data normal ataukah tidak dapat dilakukan dengan menggunakan statistik *Kolmogorov-Smirnov* (Ghozali, 2016:154). Data dikatakan berdistribusi normal jika koefisien *Asymp.Sig (2-tailed)* lebih besar dari $\alpha=0,05$. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6.
Hasil Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov

		Unstandardized Residual
N		57
Normal Parameters ^{a,b}	Rata-rata	0,000000
	Deviasi standar	3.52104530
Most Extreme Differences	Absolut	0,089
	Positif	0,074
	Negatif	-0,089
Test Statistic		0,673
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,755

Sumber : data primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 6, didapat nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,755 ($> 0,05$) seperti yang ditunjukkan hasil uji One-Sample-Kolmogorov-Smirnov. Hasil uji normalitas ini menunjukkan bahwa data terdistribusi secara normal.

Uji heteroskedastisitas yaitu suatu pengujian untuk mengetahui apakah variabel-variabel yang dioperasikan sudah mempunyai varians yang sama (homoskedastisitas) atau sebaliknya (heteroskedastisitas). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dilakukan Uji *Glejser*. Metode ini dilakukan dengan meregresikan nilai absolut e_i dengan variabel bebas. Jika tidak ada satupun variabel bebas yang berpengaruh signifikan terhadap variabel terkait (nilai *absolute* e_i), maka tidak ada heteroskedastisitas (Ghozali, 2016:134). Hasil uji heteroskedastisitas disajikan pada Tabel 7 berikut.

Tabel 7.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	t	Coefficients	Keterangan
(Constant)	7,898	0,000	
PA	1,454	0,152	Tidak signifikan
OCB	1,204	0,234	Tidak signifikan
KO	0,115	0,909	Tidak signifikan
PA_OCB	0,602	0,698	Tidak signifikan
PA_KO	-1,119	0,264	Tidak signifikan

Sumber : data primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 7 dapat dilihat bahwa variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat dari model regresi yang digunakan karena signifikansi setiap variabel bebas lebih besar dari taraf nyata (α) yaitu 0,05. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 8.
Hasil Uji Anova

Model	F	Signifikan
1		
Regresi	48,370	0,000 ^b
Residual		
Total		

Sumber : data primer diolah, 2017

Dari uji F (*F-test*) didapat nilai F sebesar 48,370 dan nilai signifikansi 0,000 jauh lebih kecil dari α (0,05), maka dapat disimpulkan bahwa model ini layak diuji.

Tabel 9.
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda (MRA)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	1,044	5,429		0,192	0,848
	PA	0,208	0,355	0,136	0,587	0,559
	OCB	0,215	0,233	0,183	0,924	0,360
	KO	0,738	0,299	0,551	2,463	0,017
	PA_OCB	0,034	0,015	0,827	2,296	0,026
	PA_KO	-0,031	0,018	-0,699	-1,761	0,084

Sumber : data primer diolah, 2017

$$KM=1,044+0,208PA+0,215OCB+0,738KO+0,034(PA_OCB)-0,031(PA_KO)+e$$

Hipotesis pertama menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Pada Tabel 9 menunjukkan β_1 sebesar 0,208, t sebesar 0,587 dan nilai signifikansi sebesar 0,559. Nilai signifikansi $0,559 > \alpha = 0,05$ maka H_1 ditolak.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa OCB mampu memperkuat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian menunjukkan β_4 sebesar 0,034, nilai t sebesar 2,296 dan nilai signifikansi sebesar 0,026. Nilai signifikansi $0,026 < \alpha=0,05$. Koefisien regresi β_4 sebesar 0,034 bernilai positif, maka arah interaksi partisipasi anggaran dan OCB adalah positif. Hal ini berarti H_2 diterima.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa komitmen organisasi memperkuat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil uji

statistik menunjukkan bahwa komitmen organisasi memperlemah pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Pada Tabel 9 menunjukkan β_5 sebesar $-0,032$, nilai t sebesar $-1,761$ dan nilai signifikansi sebesar $0,084$. Tingkat signifikansi $0,084 > \alpha=0,05$ menandakan H_3 ditolak.

Hipotesis pertama (H_1) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil uji statistik tidak sejalan dengan hipotesis pertama (H_1). Berdasarkan analisis data, ditemukan bahwa hipotesis pertama (H_1) ditolak dan disimpulkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh pada kinerja manajerial. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan apa yang dijelaskan dan dimaksud dalam teori keagenan. Pertukaran informasi yang optimal dapat meningkatkan kinerja manajerial (Fibrianti dan Riharjo, 2013). Bawahan maupun atasan tidak memiliki inisiatif dan tidak memanfaatkan kesempatan untuk berpartisipasi secara penuh dalam memberikan pendapat maka pertukaran informasi yang optimal tidak akan terjadi. Hal ini berarti bahwa bawahan maupun atasan yang telah diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran ternyata tidak mampu meningkatkan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Sumarno (2005), Wardhani (2011), Moehamad Ali (2012), Fibrianti dan Riharjo (2013), Sari (2013), Medhayanti (2015) mengemukakan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian yang tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Umiyati (2013), Christiano dan Linda (2015) dan Amertadewi (2013) yang menyatakan bahwa

partispasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Hipotesis kedua (H_2) menyatakan bahwa OCB memperkuat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil analisis data, didapat bahwa OCB memperkuat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil ini sesuai dengan dugaan awal yang menyatakan bahwa OCB memperkuat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. OCB adalah faktor penting dalam suatu organisasi karena OCB dapat meningkatkan produktifitas hubungan kerja bawahan maupun atasan, memfasilitasi terjadinya hubungan koordinasi yang efektif dan melaksanakan tugas tanpa membuang banyak waktu (Organ, 1988). Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh perilaku positif yang dimiliki oleh atasan maupun bawahan dalam melaksanakan tugasnya memiliki rasa toleransi yang tinggi, mendukung satu sama lain, menepati jadwal tugas yang diberikan, melakukan tugas dengan tidak membuang banyak waktu dan memiliki kinerja *ekstra role* tanpa adanya paksaan dan imbalan akan sangat membantu dalam proses penyusunan anggaran dan memberikan dampak positif bagi organisasi. Semakin tinggi OCB maka semakin tinggi pula kinerja manajerial. Penelitian sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Morrison (1994), Fitriastuti (2013), Kusumajati (2014) dan Annisa (2015) yang menyatakan *organizational citizenship behavior* mampu memperkuat pengaruh positif terhadap kinerja.

Hipotesis ketiga (H_3) menyatakan bahwa komitmen organisasi memperkuat pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini

menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memperkuat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Bawahan maupun atasan yang memiliki komitmen yang tinggi untuk memberikan yang terbaik bagi suatu organisasi, maka tentunya akan meningkatkan kinerja manajerial (Sumarno, 2005). Komitmen organisasi yang tinggi sebagaimana atasan memotivasi bawahan untuk mencapai kinerja yang efektif. Rendahnya komitmen organisasi terjadi karena atasan kurang mempercayai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada bawahan sehingga menimbulkan rendahnya kinerja manajerial. Selain itu, rendahnya komitmen dalam suatu organisasi terjadi karena kurangnya motivasi dan kemauan untuk mengembangkan diri. Hasil penelitian sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Suwadi (2011), Ratnasari (2017), dan Yogantara (2013) menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi tidak mampu memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, namun tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sumarno (2005), Darwinto (2008), Putri (2010), Himawan (2010), Susmitha (2012).

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya maka dapat dibuat simpulan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh pada kinerja manajerial. Hal ini berarti bawahan maupun atasan yang telah diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran ternyata tidak mampu meningkatkan kinerja manajerial. OCB mampu memperkuat pengaruh positif partisipasi anggaran pada kinerja manajerial. Dengan adanya OCB, bawahan maupun atasan yang memiliki kinerja *ekstra role* akan sangat membantu

dalam proses penyusunan anggaran dan mampu mencapai target yang telah dianggarkan. Komitmen organisasi tidak mampu memperkuat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti atasan maupun bawahan dengan komitmen organisasi ternyata tidak mampu meningkatkan hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Beberapa saran yang dapat diberikan berkaitan dengan penelitian ini adalah untuk meningkatkan kinerja manajerial sebaiknya terlebih dahulu meningkatkan OCB, dengan mengadakan pelatihan *soft skill* dan motivasi training yang dapat digunakan untuk meningkatkan toleransi, partisipasi, dan inisiatif individu sehingga mereka memiliki kemampuan dan kemauan untuk melakukan tugas diatas tanggung jawab formalnya. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji atau mengukur menggunakan variabel lain yang dapat memperkuat hubungan positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, seperti gaya kepemimpinan, *locus of control*, motivasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan objek penelitian yang berbeda, karena penelitian ini hanya meneliti BPD Bali sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi untuk perusahaan lain di luar bank. Selain itu, penelitian ini menggunakan pengelompokan responden secara heterogen sehingga penyebaran kuesioner tidak tepat dan tidak sesuai dengan bidangnya. Disarankan penelitian selanjutnya untuk melakukan pengelompokan responden secara homogen (pengelompokan responden sesuai dengan bidang/divisi yang nantinya kuesioner yang diberikan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab responden).

REFERENSI

- Amertadewi, Mas. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal. Akuntansi Universitas Udayana*, 4(3): hal: 550-566.
- Anggraini, S. 2014. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating. *Skripsi. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA). Surabaya*.
- Annisa. Sri. 2015. Pengaruh Partisipasi *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan. *Skripsi. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim*.
- Arifin, Solikhun. 2012. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi. *Skripsi. Universitas Diponegoro. Semarang*.
- Bogler, R., and Somech, A. 2005. Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making. *Journal of Educational Administration*, 43(5): hal:420-438.
- Brownell, P. 1986. Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*, 61(4): hal:587-600.
- Bryan, J.F. and E. A. Locke. 1967. Goal Setting as a Means of Increasing Motivation. *Journal of Applied Psychology*. hal:274-277.
- Chong M. Lau dan Sharon L.C Tan. 2003. The Effect of Participation and Job-Relevant Information on The Relationship Between Evaluative Style and Job Satisfaction. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 21(1): hal:17.
- Chong, Vincent K and Darren M. Johnson. 2007. Testing A Model of Antecedents and Consequences of Budgetary Participation on Job Performance. *Accounting and Business Research*, 37(1): hal:3-19.
- Christiano Gunawan, Aditiya., dan Linda Santoso. 2015. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi*, 19(1): hal:144-159.
- Dharma, Agus. 2001. *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Fibrianti, Diana. dan Riharjo, Ikhsan B. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Desentralisasi, Komitmen Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan

- Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintahan Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 1(1): hal:108.
- Fitriastuti, Triana. 2013. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*. 4(2): hal:103-114
<http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm>.
- Ghozali, Imam. 2016. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, R.W. 2004. *Management 7th edition*. Massachusetts: Houghton Mifflin Company.
- Haryanti, Ida dan Radiah Othman, 2012. "Budgetary participation: how it affects performance and Commitment Sektor Public". *School of Accountancy, College of Business, Massey University, New Zealand*.
- Himawan, Albertus Kukuh. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, *Job Relevant Information* terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada BPR di Kota Semarang). *Akses Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(9): hal:65-79.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. 2004. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedent. *BRAC University Journal*, 1(2): hal:75-85.
- Jensen, MC and W. H Meckling, 1976, Theory of The Firm : Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3(2): hal:305-360.
- Kamilah, Faizah., Taufeni Taufik dan Edfan Darlis. 2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Sorot*, 8(2): hal:1-190.
- Konovsky, M. A., and Pugh, S. D. 1994. Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3): hal:656-696.
- Kusumajati, Dian Anggraini. 2014. *Organizational Citizenship Behavior* pada Perusahaan. *Jurnal Humaniora*, 5(1): hal:62-70.
- Maisyarah, R. 2008. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komunikasi dan Komitmen Organisasi sebagai Moderating Variabel pada PDAM Propinsi Sumatera Utara. *Tesis*. Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Mangkunegara, A. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.

- Moehamad, M.H.S., F. Ali. 2012 “The Effect of Environmental Uncertainty and Budgetary Participation on Performance and Job Satisfaction –Evidence From The Hotel Industry.” *Afro-Asian Journal Finance and Accounting*, 3(4): hal:297-318.
- Morrison, E. W. 1994. Role definition and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*. 37(6): hal:1543-1567.
- Mattola, Ridwan, 2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja dengan Locus Of Control sebagai Variabel Moderating. *Skripsi*. Program Sarjana Ekonomi Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Nanda Hapsari, A. R. 2010. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi dan *Locus of Control* Sebagai Variabel Moderating. *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Novita, Berliana T.W dan Anang Subardjo. 2015. Pengaruh Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, LOC sebagai Moderator. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 7(4): hal:1-19.
- Nufus, Hayatun. 2011. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan PT. Putra Pertiwi Karya Utama. *Skripsi*. Jakarta: Fakultas Psikologi-UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Organ, D. W., Podsakof, P. M., and Mackenzie, S. B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publication.
- Rebekah dan James Brown. 2007. A Re-Examination of The Effect of Job-Relevant Information on The Budgetary Participation – Job Performance Relation During An Age of Employee Empowerment. *Journal of Applied Business Research-First Quarter*, 23(1).
- Ritonga, P. 2008. Pengaruh Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial pada PDAM Tirtanadi Propinsi Sumatera Utara. *Tesis*. Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi, Buku 1, Cetakan 12*. Salemba Empat, Jakarta.
- Sari, Dian. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial PT Pos Indonesia. *E-Journal Binar Akuntansi* 2(1): hal:1-9.
- Shore, L. M., and Wayne, S. J. 1993. Commitment And Employee Behavior: Of Affective Commitment And Continuance Commitment With Perceived

Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5): hal:774-780.

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.

Sumarno. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran Dengan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada kantor Cabang Perbankan Indonesia Di Jakarta. *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VIII Solo*.

Supriyono. 2002. *Akuntansi Manajemen I*. Yogyakarta: BPF.

Supriyono. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi, Keinginan Sosial, dan Asimetri Informasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran Dengan Kinerja Manajerial. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 20(1) Universitas Gajah Mada.

Susmitha, I Putu Yoga. 2012 Pengaruh Partisipasi Anggaran pada Kinerja Manajerial dengan *Locus of Control* dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 1(2): hal:76-69.

Ticoalu, Linda Kartini. 2013. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA*, 1(4): hal:782-790, ISSN 2303-1174.

Triyanto, Agus dan The Elisabeth Cintya Santosa. 2009. Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Pengaruhnya Terhadap Keinginan Keluar dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 7(4): hal:4.

Umiyati. 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Etikonomi*, 12(1). ISSN 1412-8969.

Utama, Made Suyana. 2014. "*Buku ajar Aplikasi Analisis Kuantitatif*". Denpasar : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana.

Wardhani, A. K. 2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Intaco Adhitama Surabaya. *Skripsi*. Universitas Pembangunan Nasional "Veteran". Surabaya.

Wayne, S. J., Shore, L. M., and Liden, R. C. 1997. Perceived Organizational Support And Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academic of Management Journal*, 40(1): hal:82-111.

- Winardi, Jasman J. Ma'aruf dan Said Musnadi. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, hal:1-24, ISSN 2302-0199. Pascasarjana Universitas Syiah Kuala.
- Yogantara, Komang Krishna. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan pada Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial BPR. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 4(2): hal:261-280.