

## **Budaya Organisasi Memoderasi Hubungan Penganggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur)**

**Iwan S. Seber<sup>1\*</sup>, Burhan Zakaria<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Universitas Muhammadiyah Maluku Utara  
<sup>1</sup>bione.fe@gmail.com; <sup>2</sup>zakariaburhan7@gmail.com

<sup>\*</sup>Penulis korespondensi

### **Abstract**

This study examines the effect of participatory budgeting on managerial performance with organizational culture as moderating variable. Proportional random sampling is technique used in this study. There were 135 state civil servant within the regional apparatus organization in the East Halmahera Regency as respondents in this study. The results of statistical test show that the organizational culture weakens relationship between participatory budgeting and managerial performance. Partially, participatory budgeting has an effect on managerial performance. The implication of this research is that it can be used by regional apparatus organizations to design budget planning arrangements in the East Halmahera Regency.

**Keywords:** Participatory Budgeting, Culture Organization, Managerial Performance

### **Abstrak**

Penelitian ini menguji pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi. Proporsional random sampling merupakan teknik yang digunakan dalam penelitian ini. Terdapat 135 aparatur sipil negara di lingkungan organisasi perangkat daerah di Kabupaten Halmahera Timur sebagai responden dalam penelitian ini. Hasil uji statistic menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memperlemah hubungan penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial, secara parsial penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Implikasi penelitian ini agar digunakan oleh pemerintah daerah untuk mendesain pola penyelenggaraan penyusunan anggaran di lingkungan pemerintah daerah Kabupaten Halmahera Timur.

**Kata Kunci:** Penganggaran Partisipatif, Budaya Organisasi, Kinerja Manajerial

## PENDAHULUAN

Kinerja pemerintah diukur dari keberhasilannya untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakatnya, untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan penataan organisasi yang baik dan pengelolaan sumber daya yang dimilikinya secara optimal. Pelayanan yang berkualitas dapat dilihat dari penyusunan program dan kegiatan yang berorientasi kepada kebutuhan masyarakat. Untuk mencapainya dibutuhkan partisipasi seluruh anggota dalam proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan evaluasi setiap program dan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi pemerintah, sebagaimana diatur dalam Kepmendagri No 13 Tahun 2006 tentang pedoman penyusunan keuangan daerah.

Salah satu jenis penyusunan anggaran adalah penganggaran partisipatif, yaitu suatu proses penyusunan anggaran yang melibatkan para manajer menengah dan bawah dalam suatu organisasi. Menurut (Milani, 1975), anggaran partisipatif merupakan cerminan prespektif manajer bawahan mengenai; tingkat keterlibatan yang dialami oleh bawahan dalam proses penyusunan anggaran, organisasi. Partisipasi penyusunan anggaran diperlukan agar anggaran yang dibuat bisa lebih sesuai dengan realita yang ada di lapangan. Keberhasilan dalam menyusun program dan kegiatan yang berpihak kepada masyarakat menunjukkan tingkat kinerja yang baik.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Izzettin Kennis, 1979); (Kenneth A. Merchant, 1981), (Brownell & Mcinnes, 1986); (Veronique Frucot, 1991); (Galih Wicaksono, 2016), (Nugraha & Dinanti, 2018), menunjukkan bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja managerial. Pada penelitian yang lain (Cherrington, 1973), (Milani, 1975), (Brownell & Hirst, 1986), (Chong, 2002), (A. Arifin & Pagalung, 2018), (Nasution, Efrida Yasni, 2017), dalam penelitiannya tidak menemukan pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja managerial.

Selain keterlibatan aktif dalam penyusunan anggaran, factor budaya organisasi juga berkontribusi terhadap tingkat partisipasi aparatur dalam penyusunan anggaran. Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai yang diikuti oleh seluruh komponen organisasi yang membentuk karakter yang berbeda dari satu organisasi dengan organisasi yang lain.

Dalam konteks sektor publik, partisipasi penyusunan anggaran menjadi sebuah pedoman yang harus dilakukan oleh pemerintah daerah, namun berbagai fakta menunjukkan bahwa masih terdapat praktik praktik yang tidak sesuai dengan kaidah regulasi yang dikeluarkan. Hal ini dapat dilihat pada laporan Badan Pemeriksa Keuangan (2019) menyebutkan bahwa masih terdapat banyaknya kasus pada Laporan Keuangan Pemerintah Daerah di seluruh Indonesia yang diantaranya berupa kerugian negara, potensi kerugian negara, kekurangan penerimaan dan penyimpangan administrasi. Hal yang sama terjadi pada hasil pemeriksaan laporan keuangan pemerintah Kabupaten Halmahera Timur pada tahun tahun 2018 yang di keluarkan oleh BPK Provinsi Maluku Utara menyebutkan bahwa terdapat kelemahan pada system pengendalian internal yang mengakibatkan terjadinya penyalagunaan pada system penganggaran dan pelaksanaan Anggaran pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Tahun 2018 yang tidak mempertimbangkan kemampuan keuangan pemerintah daerah, penganggaran belanja pegawai di beberapa Organisasi Perangkat

Daerah (OPD) belum sesuai serta penatausahaan dan pengelolaan pendapatan asli daerah belum optimal. Temuan ini menunjukkan bahwa minimnya partisipasi aparatur dalam penyusunan anggaran akan berdampak pada lemahnya proses pengawasan serta minimnya tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Maksud penelitian adalah untuk mendapatkan bukti empiris mengenai budaya organisasi memoderasi pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Daerah Kabupaten Halmahera Timur. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis: Seberapa besar pengaruh budaya organisasi memoderasi pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial, Seberapa besar pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.

## METODE

Penelitian ini merupakan penelitian bersifat deskriptif dan verifikatif. Penelitian ini dilakukan pada aparatur sipil negara yang bertanggungjawab terhadap proses perencanaan, pengawasan dan pengendalian dengan jumlah populasi sebanyak 27 OPD. Kriteria dalam penentuan sampel penelitian adalah pejabat pada tingkat OPD dan bagian keuangan OPD yang bertindak sebagai bagian akuntansi di OPD pada pemerintah Kabupaten Halmahera Timur, yang memiliki pengalaman kerja atau lama bekerja pada OPD minimal 5 tahun dan jenjang pendidikan minimal SMU. Penyebaran kuesioner didapat dengan menggunakan rumus dari slovin. Sampel yang diperoleh dalam penyebaran kuesioner ini adalah 135 responden berdasarkan kriteria yang digunakan.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer dengan menggunakan kuesioner kepada yang dibagikan kepada responden. Sumber data merupakan pendapat dan persepsi dari setiap personil (aparatur) pada OPD yang bertanggung jawab dalam perencanaan, pelaksanaan monitoring dan evaluasi program.

Perhitungan statistik dalam penelitian ini menggunakan SPSS (*Statistic Program for Social Science*) versi 25.00 for Windows. Metode analisis data dimulai dari uji pendahuluan yang meliputi uji validitas dan uji reabilitas kemudian dilakukan uji asumsi klasik. Hasil uji pendahuluan sudah dilakukan dengan hasil seluruh ujinya telah memenuhi syarat.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi berganda dengan model interaksi (Moderated Regression Analysis). Metode ini menghubungkan satu variabel dependen dengan beberapa variabel independen dalam suatu model prediktif tunggal. Persamaan regresi yang terbentuk adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 [(X_1 - X_2)] + \varepsilon$$

Keterangan:

- Y = Kinerja, yang diukur berdasarkan penjumlahan skor setiap butir pertanyaan  
 $X_1$  = Penganggaran partisipatif, yang diukur berdasarkan penjumlahan skor yang telah distandarisasi  $[(X_{1i} - X_1)/\sigma_{x1}]$

$X_2$  = Budaya organisasi, yang diukur berdasarkan penjumlahan skor yang telah distandarisasi  $[(X_{2i} - X_2)/\sigma_{x_2}]$

$[(X_1 - X_2)]$  = Interaksi antara penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi yang diukur berdasarkan nilai absolut perbedaan antara  $X_1$  dengan  $X_2$ .

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengujian Hipotesis

Pada bagian ini diuji pengaruh partisipasi penganggaran ( $X_1$ ) terhadap kinerja manajerial ( $Y$ ) pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Halmahera Timur dengan budaya organisasi ( $X_2$ ) sebagai variabel moderating menggunakan *moderating regression analysis (MRA)*.

### Hasil Regresi

Dari hasil pengolahan data menggunakan *software* SPSS diperoleh rangkuman hasil regresi pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial tanpa dan dengan variabel moderating (budaya organisasi) pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Halmahera Timur sebagai berikut.

**Tabel 1 Hasil Pengolahan Regresi Tanpa Variabel Moderating**

Independen Variabel	Koefisien Regresi	Std. Error	t hitung	R	R Square
(Constant)	1.255	0.427	2.939	0.674	0.454
$X_1$	0.606	0.116	5.240		

Sumber: Data diolah, 2020

**Tabel 2 Hasil Pengolahan Regresi Dengan Variabel Moderating**

Independen Variabel	Koefisien Regresi	Std. Error	t hitung	R	R Square
(Constant)	3.510	0.065	53.703	0.739	0.546
$X_1$	0.218	0.038	5.723		
$X_2$	-0.092	0.037	-2.457		
$[X_1 - X_2]$	-0.018	0.0048	-0.384		

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diperoleh seperti dirangkum pada tabel 1 dan tabel 2, dapat dibentuk dua persamaan regresi dengan model taksiran sebagai berikut:

$Y = 1.255 + 0.608X_1$  (tanpa moderating); dan

$Y = 3.510 + 0.218X_1 - 0.092X_2 - 0.018 [X_1 - X_2]$  (dengan moderating)

Dari kedua persamaan regresi diketahui bahwa tanpa budaya organisasi sebagai variabel moderating, penganggaran partisipatif hanya memberikan pengaruh sebesar 45,4% terhadap kinerja manajerial dengan arah yang positif. Kemudian setelah budaya organisasi masuk sebagai variabel moderating, pengaruhnya meningkat menjadi 54,6%. Dengan masuknya budaya organisasi sebagai variabel moderating mampu meningkatkan pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial sebesar 9,2%. Dengan melihat hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan variabel pemoderasi yang mempengaruhi hubungan penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Halmahera Timur.

Koefisien regresi variabel interaksi penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi negative terhadap kinerja manajerial mengisyaratkan bahwa interaksi penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi berpengaruh negative terhadap kinerja manajerial, artinya bahwa budaya organisasi memperlemah hubungan penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

### **Pengaruh Interaksi Penganggaran Partisipatif Dengan Budaya Organisasi Pengujian Koefisien Regresi Secara Bersama-Sama**

Untuk menguji apakah penganggaran partisipatif dan interaksinya dengan budaya organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Halmahera Timur, digunakan statistik uji-F dengan hasil pengujian disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 3 Pengujian Koefisien Regresi Secara Bersama-Sama**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1.823	3	0.608	12.403	.000 <sup>b</sup>
Residual	1.519	31	.049		
Total	3.341	34			

a. Dependent Variable: KM

b. Predictors: (Constant), Absx1\_x2, Zscore: BO, Zscore: PP

Sumber: Data diolah, 2020

Dari hasil pengolahan data pada tabel 3 diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 12.403 dan dari tabel pada tingkat kepercayaan 95% dan derajat bebas (5; 31) diperoleh nilai  $F_{tabel}$  sebesar 2,882. Karena  $F_{hitung}$  (12.403) lebih besar dibanding  $F_{tabel}$  (2.882) maka dengan derajat kekeliruan 5% ( $\alpha=0.05$ ) diputuskan untuk menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ . Artinya dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari penganggaran partisipatif dan interaksinya dengan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Halmahera Timur.

Dengan demikian maka dapat terlihat bahwa terdapat hubungan antara variabel penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut: secara empiris, hasil penelitian ini menginformasikan besarnya pengaruh penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial dapat dilihat dari pengaruh yang signifikan dari penganggaran partisipatif dengan interaksi budaya organisasi terhadap kinerja manajerial yang ditunjukkan oleh hasil penelitian.

Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa penganggaran partisipatif merupakan faktor yang dapat memotivasi aparatur pemerintah daerah untuk berbuat lebih baik, hal ini dikarenakan sebagai individu ketika mereka dilibatkan dalam proses penganggaran maka mereka akan mendapatkan kepuasan serta mereka dapat menentukan apa yang seharusnya mereka kerjakan dalam upaya mencapai tujuan organisasi melalui penyusunan program, kegiatan dan anggaran.

### **Pengujian Koefisien Regresi Secara Parsial**

#### **Pengaruh Penganggaran partisipatif Terhadap Kinerja manajerial**

Untuk menguji hipotesis “penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial”, terlebih dahulu dicari nilai  $t_{hitung}$  untuk koefisien regresi variabel partisipasi penganggaran, dimana dari hasil pengolahan seperti terlihat pada tabel 1, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel penganggaran partisipatif sebesar 5.240, sementara dari tabel untuk tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) 0.05 derajat bebas 33 pada pengujian satu sisi diperoleh nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2.034. Karena nilai  $t_{hitung}$  dari koefisien variabel penganggaran partisipatif lebih besar dari  $t_{tabel}$ , maka pada tingkat kekeliruan 5% diputuskan untuk menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ , sehingga dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Halmahera Timur.

Dari temuan hasil penelitian ini dapat dikatakan bahwa dengan adanya keterlibatan bawahan dalam proses penyusunan anggaran maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Dengan adanya keterlibatan tersebut akan mendorong aparatur pemerintah di Kabupaten Halmahera Timur untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga dengan adanya tanggung jawab tersebut maka akan mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja dalam mencapai terget/sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dengan demikian maka hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian terdahulu tentang hubungan penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial yang diteliti oleh (Hutama & Yudianto, 2019), (Rima Amriani Arifuddin, Mursalim, 2019), (Nugraha & Dinanti, 2018), (Galih Wicaksono, 2016), (Hasan Almasia, Mohammad Reza Palizdar, 2015), bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan antara penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Namun hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang diteliti oleh (Nasution, Efrida Yasni, 2017), (A. Arifin & Pagalung, 2018), bahwa anggaran partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

## Pengaruh Penganggaran partisipatif Terhadap Kinerja manajerial Dengan Budaya Organisasi Sebagai Moderasi

Untuk menguji hipotesis “budaya organisasi mempengaruhi hubungan penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial”, terlebih dahulu dicari nilai  $t_{hitung}$  untuk kombinasi variabel penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk interaksi variabel penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi sebesar -0.047, sementara dari tabel untuk tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) 0.05 derajat bebas 33 pada pengujian satu sisi diperoleh nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2.034. Karena nilai  $t_{hitung}$  interaksi variabel penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi (-0.047) lebih kecil dari  $t_{tabel}$  (2.034), maka pada tingkat kekeliruan 5% diputuskan untuk menolak  $H_a$  dan menerima  $H_o$ , sehingga dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi secara signifikan memperlemah hubungan penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Halmahera Timur.

Hasil ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Siswanto Dodik, 2020), (Fransiscus De Romario, I Gusti Ayu Made Asri Dwija Putri, I Dewa Nyoman Badera, 2019), (Sa’adah, 2019), (Aisyah et al., 2017), yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi memperlemah hubungan penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial, hasil ini menjelaskan bahwa budaya organisasi di lingkungan pemerintah memiliki kecenderungan untuk mengikuti perintah atasan atau pimpinan daripada usaha untuk berinisiatif dalam melakukan sebuah pekerjaan. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kusmuriyanto, Lyna latifah, 2020), (Andika Pemi Pangestu, 2019), (Astuti & Yasa, 2018), (Arifuddin, Fariani Azis, 2017), (Nirwana et al., 2017), (Park et al., 2016), (Usman & Paranoan, 2013), bahwa budaya organisasi memperkuat hubungan penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating terhadap kinerja manajerial, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan untuk penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Halmahera Timur. Budaya organisasi memperlemah hubungan penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Halmahera Timur. Implikasi penelitian ini bahwa pemerintah Kabupaten Halmahera Timur seyogyanya mendesain pola penyelenggaraan dalam penyusunan anggaran dengan cara meningkatkan tingkat partisipatif aparaturnya. Pimpinan Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Halmahera Timur, sebagai kuasa pengguna anggaran hendaknya lebih melibatkan peran bawahan (kepala bidang) dalam proses penyusunan anggaran karena bawahan merupakan ujung tombak dalam mencapai keberhasilan program yang dilaksanakan oleh Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Halmahera Timur.

**PUSTAKA ACUAN**

- Aisyah, S. N., Sutrisno, S., & Saraswati, E. (2017). The Effect of Participatory Budgets on The Performance of School (Studies in Smk Sumbawa). *Journal of Accounting and Business Education*, 1(2), 267. <https://doi.org/10.26675/jabe.v1i2.8492>
- Andika Pemi Pangestu. (2019). Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasidan Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Perpajakan*, 6(2), 13–22.
- Arifin, gagaring P. (2018). Empirical Study of the Effect of Participation of Budget in Managerial Performance. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS)*, 4(9), 645–651. <https://doi.org/10.22161/ijaems.4.9.1>
- Arifin, A., & Pagalung, G. (2018). Empirical Study of the Effect of Participation of Budget in Managerial Performance. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 4(9), 645–651. <https://doi.org/10.22161/ijaems.4.9.1>
- Arifuddin, Fariani Azis, and A. K. (2017). Participation and Goal Clarity Budget to Performance Apparatus with Commitment and Cultural Organization as a Moderating Variable. *World Journal of Social Sciences*, 7(2), 24 – 37.
- Astuti, N. P. W., & Yasa, I. N. M. (2018). The Effect of Human Resource Quality and Budgeting Participation on Organizational Culture and Organizational Performance. *Quantitative Economics Research*, 1(1), 39–46.
- Brownell, P., & Hirst, M. (1986). Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty : Tests of a Three-Way Interaction Authors (s): Peter Brownell and Mark Hirst Published by : Wiley on behalf of Accounting Research Center, Booth School of Business, U. *Journal of Accounting Research*, 24(2), 241–249. <https://doi.org/10.2307/2491132>
- Brownell, P., & Mcinnes, M. (1986). and Participation, Motivation, Managerial Performance. *October*, 61(4), 587–600.
- Cherrington, J. O. (1973). Contingencies Reinforcement Appropriate Process in the Budgeting. *Journal of Accounting Research*, 11(1973), 225–253.
- Chong, V. K. (2002). Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance A Structural Equation Modeling Approach. *Behaviorial Research In Accounting*, 14, 65–86.
- Fransiscus De Romario, I Gusti Ayu Made Asri Dwija Putri, I Dewa Nyoman Badera, I. N. W. A. P. (2019). Effect of Budget Participation towards Regional Government Managerial Performance. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, Vol. 6 ISS(3), 101–107. <https://doi.org/https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n3.638>
- Galih Wicaksono. (2016). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada Sekolah menengah negeri di Tegal. *Esensi: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 6(2), 199–212.
- Hasan Almasia, Mohammad Reza Palizdar, H. P. (2015). Budgetary participation and



- managerial performance: The impact of information and environmental volatility. *Management Science Letters*, 5, 843–854. <https://doi.org/doi.10.5267/j.msl.2015.7.001>
- Hutama, R. S., & Yudianto, I. (2019). The Influence of Budget Participation, Budget Goals Clarity and Internal Control Systems Implementation on Local Government Performance. *Journal of Accounting Auditing and Business*, 2(2). <https://doi.org/10.24198/jaab.v2i2.22640>
- Izzettin Kennis. (1979). Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *He Accounting Review*, 54(No 4), 707–721. <https://doi.org/10.2307/245627>
- Kenneth A. Merchant. (1981). *Budgeting System : Influences Managerial Performance*. 56(4), 813–829.
- Kusmuriyanto, Lyna latifah, N. S. (2020). Conservationist Leadership Style and Corporate Culture in Indonesian Private Banks. *European Journal of Business and Management*, 12(3), 22–26. <https://doi.org/10.7176/ejbm/12-3-03>
- Milani, K. (1975). he Relationship of Particiaption in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study”,. *The Accounting Review*, 274–284. <https://doi.org/DOI: 10.2307/244709>
- Nasution, Efrida Yasni, H. (2017). Faktor Penentu Kinerja Manajerial: Studi pada Perguruan Tinggi Negeri di Jakarta. *Esensi: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, Volume 7 (, 229–246. <https://doi.org/10.15408/ess.v7i2.4916>
- Nirwana, Usman, A., & Hasbiah. (2017). Participation and Goal Clarity Budget to Performance Apparatus with Commitment and Cultural Organization as a Moderating Variables. *World Journal of Social Sciences*, Vol. 9(No. 2), 24–37.
- Nugraha, G. A., & Dinanti, A. (2018). Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi Terhadap Keefektifan Partisipasi Anggaran Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial Studi Empiris Pada Lembaga Keuangan Syariah. *Kompartemen: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 16(1), 21–33. <https://doi.org/10.30595/kompartemen.v16i1.2281>
- Park, J., Lee, K. H., & Kim, P. S. (2016). Participative Management and Perceived Organizational Performance: The Moderating Effects of Innovative Organizational Culture. *Public Performance and Management Review*, 39(2), 316–336. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1108773>
- Rima Amriani Arifuddin, Mursalim, M. S. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Yang Dimoderasi oleh Locus Of Control pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. *PARADOKS:Jurnal Ilmu Ekonomi*, 2(4), 28–35.
- Sa’adah, L. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajer Dengan Budaya Organisasi Dan Pengawasan Pimpinan Sebagai Variabel Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Dinamika Dotcom*, 10(2019), 135–141.
- Siswantoro Dodik, S. (2020). *The Effect of Participatory budgeting on Managerial Performance with Moderating Variables*. 12(1), 17–31.
- Usman, E., & Paranoan, S. (2013). Anggaran Partisipatif dalam Menunjang Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 4(April). <https://doi.org/10.18202/jamal.2013.04.7187>

Veronique Frucot, W. T. S. (1991). Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction. *The Accounting Review*, 66(1), 80–90.  
<https://doi.org/10.2307/247707>

Laporan BPK Provinsi Maluku Utara Tahun 2019

Laporan BPK Provinsi Maluku Utara Tahun 2018