

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Variabel Intervening Budaya Organisasi Pada Pemerintah Kabupaten Bondowoso

Elviera Is Mayarani¹⁾, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti²⁾, Hari Sukarno³⁾

¹ Mahasiswa Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember, Indonesia

^{2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember, Indonesia

*Email korespondensi: elvieramayarani@gmail.com

Abstract

This study aims to discuss the Effect of Budgeting Participation and Organizational Commitment on Managerial Performance with Organizational Culture Intervening Variables in Bondowoso Regency Government. This research was conducted to examine the factors that can support managerial performance in budgeting. The focus of this research is on the Bondowoso district government by using a sampling technique that is carried out using a questionnaire. This type of research uses a quantitative descriptive method with a theoretical study of the factors that affect managerial performance. The results of this study indicate that: 1) Budgeting Participation has an effect on Managerial Performance in Bondowoso Regency Regional Apparatus Organizations (OPD), 2) Budgetary Participation has an effect on Organizational Culture of personnel in Bondowoso Regency Regional Apparatus Organizations (OPD), 3) Organizational Committees have an effect on on Managerial Performance in Regional Apparatus Organizations (OPD) Bondowoso Regency, 4) Organizational Committees affect the Organizational Culture of personnel in Bondowoso Regency Regional Apparatus Organizations (OPD), 5) Organizational Culture affects Managerial Performance in Bondowoso Regency Regional Apparatus Organizations (OPD).

Keywords : *Budgeting, Managerial Performance, Organizational Committees, Organizational Culture*

1. PENDAHULUAN

Penyelenggaraan Pemerintahan Republik Indonesia salah satunya merujuk pada aturan perundang-undangan Nomor 32 dan Nomor 33 Tahun 2004 yang menjelaskan bagaimana penyelenggaraan pengembangan otonomi pada daerah dengan memperhatikan prinsip-prinsip demokrasi, peran serta masyarakat, pemerataan, dan keadilan, serta memperhatikan potensi dan keanekaragaman daerah. Pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah yang disebutkan pada Undang- Undang Nomor 33 Tahun 2004

menjelaskan tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 12 Tahun/2015 tentang Pedoman Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, maka nilai LAKIP Kabupaten Bondowoso pada tahun 2016 dan 2017 adalah CC, namun pada tahun berikutnya yaitu tahun 2018 nilai

LAKIP Kabupaten Bondowoso meraih penghargaan predikat BB dan begitu juga pada tahun 2019 Kabupaten Bondowoso mendapatkan nilai LAKIP dengan predikat BB dengan indikator dan nilai 70,02. Hal ini menunjukkan kinerja pemerintah kabupaten Bondowoso mengalami peningkatan dalam 2 tahun terakhir.

Kinerja aparatur pemerintah adalah tingkat keberhasilan aparatur pemerintah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja aparatur pemerintah sebagai karyawan, secara umum dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, yang meliputi motivasi dan komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang merupakan faktor internal merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar individu adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Keberadaan budaya dalam suatu organisasi diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan (Anniversary et al., 2013).

Kinerja manajerial adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff (*staffing*), negoisasi, dan perwakilan/representasi. Keterlibatan manajer bawah dalam partisipasi anggaran menyebabkan konsekuensi positif seperti meningkatnya komitmen pada organisasinya (Setyarini dan Susty, 2013:3). Kinerja manajerial adalah hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan,

laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan (Amirullah, 2015:5).

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor internal yang mempengaruhi kinerja manajerial, dalam hal ini adalah aparatur pemerintah. Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006:249). Penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati dan Juwita (2014) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Peneliti Febrianto (2014), Sultan (2014), Sumowo (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Beberapa peneliti lainnya, Eker (2007:132), Indarto dan Ayu (2011), Yahya et al., (2008:669), Ferdiani dan Rohman (2012) melakukan penelitian terhadap pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Sebaliknya, hasil penelitian Kunwaviyah dan Syafrudin (2010), Nurcahyani (2010) dan Nuriani et al., (2014) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Budaya organisasi penting bagi setiap organisasi. Pencapaian kinerja yang efektif juga diperlukan suatu kesadaran individu aparatur pemerintah dengan disiplin kerja yang baik. Manajemen mempunyai peran penting dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi sektor publik, namun tidak hanya kemampuan manajemen semata tidaklah cukup menjadikan kinerjanya baik. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan,

yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (Sutrisno, 2010:2). Budaya organisasi yang kuat membawa pengaruh yang positif bagi karyawan dan organisasi, hal ini dapat diartikan bahwa komitmen yang lebih besar pada nilai-nilai yang ditetapkan oleh organisasi dipegang oleh masing-masing anggota organisasi. Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat kepadanya, maka makin kuat budaya tersebut (Robbins, 2015:355). Beberapa penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja antara lain penelitian Kadek dan Asri (2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial penyelenggara Pemerintah Desa di Kabupaten Badung. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kita (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial penyelenggara Pemerintahan Desa di Kabupaten Klungkung. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2011) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada organisasi publik dan penelitian yang dilakukan oleh Trisnaningih (2007) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung pada kinerja manajerial.

2. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif yang akan dilaksanakan pada BPKP Jakarta. Pendekatan kualitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat

dicapai dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik atau dengan cara kuantifikasi lainnya (Sekaran, 2017)..

Sumber Data

Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai data. Jenis data yang penulis gunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

a) Sumber Data.

Sumber data dalam penelitian adalah tanggapan atau pernyataan dari responden.

b) Data Primer.

Data primer berupa hasil kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada responden, yang ditujukan kepada seluruh pejabat struktural pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Bondowoso untuk mendapatkan jawaban dan informasi yang diperlukan oleh peneliti.

c) Data Sekunder.

Sumber data sekunder yaitu sumber data yang tidak memberikan informasi secara langsung kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data sekunder adalah dokumen LAKIP dari situs internet Pemkab Bondowoso, surat kabar, artikel yang berkenaan dengan penelitian yang dilakukan.

Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah teknik atau cara yang dilakukan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Dalam penelitian ini terdapat beberapa metode pengumpulan data :

- 1) *Non Participant Observation*. Metode ini merupakan observasi yang peneliti tidak ikut secara langsung dalam kegiatan atau proses yang sedang diamati.

- 2) Kuesioner Tertutup. Kuesioner yang telah menyediakan pilihan jawaban untuk dipilih oleh objek penelitian. Sedangkan bentuk tes yang digunakan adalah *checklist* (√) pada kolom yang sesuai.
- 3) Studi Dokumen Sekunder. Dokumen primer Dokumen sekunder adalah dokumen yang ditulis berdasarkan oleh laporan/cerita orang lain.

Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan bagian yang cukup penting dalam keseluruhan proses penelitian yaitu dengan melakukan pengolahan data agar dapat diketahui makna dari data yang telah diperoleh. Data yang berhasil dikumpulkan melalui pengisian kuesioner secara online melalui *google form* akan dilakukan analisis dengan menghitung nilai presentase dari data deskriptif responden dan dilakukan pengujian hasil data dari variabel yang diperoleh. Pada pengujian hipotesis dilakukan tahap analisis dengan menggunakan teknik *Partial Least Square SmartPLS 6.0*

Setelah dilakukan uji validitas dan uji reabilitas pada masing-masing variabel laten. Uji validitas dilakukan untuk melihat butir-butir pertanyaan mana yang layak (representatif) untuk dipergunakan dalam mewakili variabel-variabel bebas yang digunakan (Dimiyati, 2009: 115). Pengujian validitas dilakukan dengan *confirmatory factor analysis* (CFA), dengan melihat nilai faktor *loading* nya. Syarat yang harus dipenuhi, pertama *loading factor* harus signifikan. Oleh karena *loading factor* yang signifikan bisa jadi masih rendah nilainya, maka *standardized loading estimated* harus sama dengan 0,005 atau lebih dan idealnya harus 0,07 (Ghozali, 2011:137-138). Jadi item pertanyaan yang memiliki *loading factor* $\geq 0,050$ dapat dikatakan valid.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil penelitian

3.11 Statistik Deskriptif

Deskripsi Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₁)

Penilaian responden terhadap variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₁), menurut klarifikasi tingkatan skor dari masing-masing pernyataan Partisipasi Penyusunan Anggaran dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran

Nomor Pernyataan	Jawaban Responden											
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	Modus	Total
1	21	21	56	56	20	20	3	3	-	-	4	100
2	23	23	45	45	24	24	8	8	-	-	4	100
3	18	18	47	47	21	21	14	14	-	-	4	100
4	30	30	44	44	23	23	3	3	-	-	4	100

Berdasarkan data Tabel 4.1 di atas, dapat dijelaskan berkaitan dengan variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran yang diukur dengan empat indikator yakni Keterlibatan dalam penyusunan anggaran, Banyaknya pengaruh yang diberikan, Alasan revisi anggaran, dan Frekuensi saran dalam anggaran. Berdasarkan jawaban responden variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran mayoritas setuju artinya Partisipasi Penyusunan Anggaran Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bondowoso terbukti baik dan sesuai.

Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi (X₂)

Penilaian responden terhadap variabel Komitmen Organisasi (X₂), menurut klarifikasi tingkatan skor dari masing-masing pernyataan Komitmen Organisasi dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Komitmen Organisasi

Nomor Pernyataan	Jawaban Responden										Modus	Total
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%		
1	24	24	57	57	14	14	5	5	-	-	4	100
2	17	17	62	62	19	19	2	2	-	-	4	100
3	18	18	70	70	10	10	2	2	-	-	4	100
4	38	38	48	48	5	5	9	9	-	-	4	100

Berdasarkan data Tabel 4.2 di atas, dapat dijelaskan berkaitan dengan variabel Komitmen Organisasi yang diukur dengan empat indikator yakni Usaha keras untuk menyukseskan organisasi, Kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi, Organisasi merupakan inspirasi untuk berpretasi, dan Senang atas pilihan bekerja di organisasi. Berdasarkan jawaban responden variabel Komitmen Organisasi mayoritas setuju artinya Komitmen Organisasi personil Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bondowoso terbukti baik dan sesuai.

Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (Z)

Penilaian responden terhadap variabel Budaya Organisasi (Z), menurut klarifikasi tingkatan skor dari masing-masing pernyataan Partisipasi Penyusunan Anggaran dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3. Distribusi Frekuensi Jawaban Budaya Organisasi

Nomor Pernyataan	Jawaban Responden										Modus	Total
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%		
1	21	21	57	57	16	16	6	6	-	-	4	100
2	35	35	51	51	11	11	2	2	1	1	4	100
3	17	17	57	57	17	17	8	8	1	1	4	100
4	33	33	44	44	16	16	7	7	-	-	4	100
5	28	28	45	45	20	20	7	7	-	-	4	100

Berdasarkan data Tabel 4.3 di atas, dapat dijelaskan berkaitan dengan variabel Budaya Organisasi yang diukur dengan tiga indikator yakni Integrasi, Dukungan manajer, dan Kontrol. Berdasarkan jawaban responden variabel Budaya Organisasi mayoritas setuju artinya Budaya Organisasi personil

Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bondowoso terbukti baik dan sesuai.

Deskripsi Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Penilaian responden terhadap variabel Kinerja Manajerial (Y), menurut klarifikasi tingkatan skor dari masing-masing pernyataan Kinerja Manajerial dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4. Distribusi Frekuensi Jawaban responden terhadap Kinerja Manajerial

Nomor Pernyataan	Jawaban Responden										Modus	Total
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%		
1	24	24	57	57	14	14	5	5	-	-	4	100
2	29	29	49	49	17	17	5	5	-	-	4	100
3	25	25	60	60	11	11	4	4	-	-	4	100
4	19	19	47	47	20	20	13	13	1	1	4	100

Berdasarkan data Tabel 4.4 di atas, dapat dijelaskan berkaitan dengan variabel Kinerja Manajerial yang diukur dengan empat indikator yakni Perencanaan, Pengkoordinasian, Pengarahan, dan Evaluasi. Berdasarkan jawaban responden variabel Kinerja Manajerial mayoritas setuju artinya Kinerja Manajerial Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bondowoso terbukti baik dan sesuai.

3.1.2 Hasil Analisis Data

a. Convergent Validity

Tabel 4.5 Outer Loading

Variabel	Indikator	Outler Loading
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X ₁)	X _{1.1}	0.754
	X _{1.2}	0.812
	X _{1.3}	0.818
	X _{1.4}	0.770
Komitmen Organisasi (X ₂)	X _{2.1}	0.884
	X _{2.2}	0.787
	X _{2.3}	0.754
	X _{2.4}	0.754
Budaya Organisasi (Z)	Z _{.1}	0.734
	Z _{.2}	0.822
	Z _{.3}	0.727
	Z _{.4}	0.701
	Z _{.5}	0.732

Variabel	Indikator	Outler Loading
Kinerja Manajerial (Y)	Y ₁	0.840
	Y ₂	0.731
	Y ₃	0.762
	Y ₄	0.762
	Y ₅	0.801

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan sajian data dalam tabel 4.5 di atas, diketahui bahwa masing-masing indikator variabel penelitian banyak yang memiliki nilai outer loading > 0,7. Namun, terlihat masih terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai outer loading < 0,7. Menurut Chin seperti yang dikutip oleh Ghozali (2016), nilai outer loading antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat convergent validity. 1 Data di atas menunjukkan tidak ada indikator variabel yang nilai outer loading-nya di bawah 0,5, sehingga semua.

b. Discriminant Validity

Tabel 4.6 Discriminant Validity

Variabel	Nilai Cross Loading	R _{tabel}	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X ₁)	0.846	0.266	Valid
Komitmen Organisasi (X ₂)	0.772	0.266	Valid
Budaya Organisasi (Z)	0.842	0.266	Valid
Kinerja Manajerial (Y)	0.816	0.266	Valid

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.6 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* > R_{tabel}. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki

discriminant validity yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

c. Composite Reliability

Tabel 4.7 Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X ₁)	0.875
Komitmen Organisasi (X ₂)	0.849
Budaya Organisasi (Z)	0.852
Kinerja Manajerial (Y)	0.839

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.7 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian > 0,6. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat realibilitas yang tinggi.

d. Cronbach Alpha

Tabel 4.8 Cronbach Alpha

Variabel	Cronbach Alpha
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X ₁)	0.833
Komitmen Organisasi (X ₂)	0.791
Budaya Organisasi (Z)	0.801
Kinerja Manajerial (Y)	0.786

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan sajian data di atas pada tabel 4.8, dapat diketahui bahwa nilai cronbach alpha dari masing-masing variabel penelitian > 0,7. Dengan demikian hasil ini dapat menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai cronbach alpha, sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

e. Uji Multicollinearity

Tabel 4.9 Variance Inflation Factors

Variabel	VIF
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X ₁)	2.946
Komitmen Organisasi (X ₂)	1.865
Budaya Organisasi (Z)	3.157

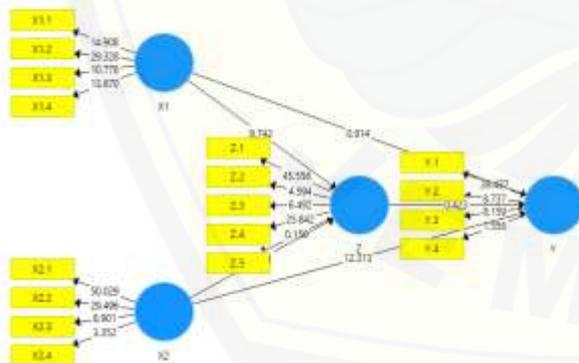
Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan hasil uji multicollinearity menunjukkan bahwa nilai VIF dibawah 10 sehingga dapat dikatakan bahwa dari masing-masing variabel penelitian ini tidak terjadi multicollinearity.

Uji Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai T-Statistics dan nilai P-Values. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai P-Values < 0,05. Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui inner model:

Gambar 4.1 Model Pengujian Partial Least Square SmartPLS 6.0



Sumber: Lampiran 4

Dari hasil model pengujian hipotesis penelitian menggunakan SmartPLS 6.0 seperti gambar diatas, kemudian dapat diketahui pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung hubungan antar variabelnya.

Hasil pengujian pengaruh langsung hubungan antar variabel menggunakan SmartPLS 6.0 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.10 Pengaruh Antar Variabel

Variabel	Path Coefficients	P-value	Hasil
X ₁ – Y	0.107	0.361	Signifikan
X ₁ – Z	0.732	0.000	Signifikan
X ₂ – Y	0.769	0.000	Signifikan
X ₂ – Z	0.124	0.093	Signifikan
Z – Y	0.038	0.672	Signifikan

Sumber: Lampiran 1

Berdasarkan pengujian pengaruh langsung dari gambar 4.1 dan tabel 4.10 diatas, dapat diketahui bahwa :

- 1) Nilai Koefisien Jalur (*path coefficients*) dari Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₁) terhadap Kinerja Manajerial (Y) adalah $\beta = 0.107$ yakni bernilai positif. Nilai *p-values* yakni 0.361 hasil ini signifikan karena nilai *p-value* lebih dari 0.05. Sehingga berdasarkan nilai perhitungan *path coefficients* dan *p-values* pada pengaruh antar variabel maka Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₁) terbukti tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y).
- 2) Nilai Koefisien Jalur (*path coefficients*) dari Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₁) terhadap Budaya Organisasi (Z) adalah $\beta = 0.732$ yakni bernilai positif. Nilai *p-values* yakni 0.000 hasil ini signifikan karena nilai *p-value* kurang dari 0.05. Sehingga berdasarkan nilai perhitungan *path coefficients* dan *p-values* pada pengaruh antar variabel maka Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₁) terbukti berpengaruh terhadap Budaya Organisasi (Z).
- 3) Nilai Koefisien Jalur (*path coefficients*) dari Komitmen Organisasi (X₂) terhadap Kinerja Manajerial (Y) adalah $\beta = 0.769$

yakni bernilai positif. Nilai *p-values* yakni 0.000 hasil ini signifikan karena nilai *p-value* kurang dari 0.05. Sehingga berdasarkan nilai perhitungan *path coefficients* dan *p-values* pada pengaruh antar variabel maka Komitmen Organisasi (X_2) terbukti berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y).

- 4) Nilai Koefisien Jalur (*path coefficients*) dari Komitmen Organisasi (X_2) terhadap Budaya Organisasi (Z) adalah $\beta = 0.197$ yakni bernilai positif. Nilai *p-values* yakni 0.093 hasil ini signifikan karena nilai *p-value* lebih dari 0.05. Sehingga berdasarkan nilai perhitungan *path coefficients* dan *p-values* pada pengaruh antar variabel maka Komitmen Organisasi (X_2) terbukti tidak berpengaruh terhadap Budaya Organisasi (Z).
- 5) Nilai Koefisien Jalur (*path coefficients*) dari Budaya Organisasi (Z) terhadap Kinerja Manajerial (Y) adalah $\beta = 0.038$ yakni bernilai positif. Nilai *p-values* yakni 0.672 hasil ini signifikan karena nilai *p-value* lebih dari 0.05. Sehingga berdasarkan nilai perhitungan *path coefficients* dan *p-values* pada pengaruh antar variabel maka Budaya Organisasi (Z) terbukti tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y).

Berdasarkan pengujian pengaruh tidak langsung pada analisis *PLS* menunjukkan bahwa:

1. Nilai Koefisien Jalur (*path coefficients*) dari Budaya Organisasi (Z) adalah $\beta = 0.028$ yakni bernilai positif. Artinya Partisipasi Penyusunan Anggaran terbukti berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial melalui Budaya Organisasi di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bondowoso.
2. Nilai Koefisien Jalur (*path coefficients*) dari Budaya Organisasi (Z) adalah $\beta = 0.005$ yakni bernilai positif. Artinya Komitmen Organisasi terbukti berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial melalui Budaya Organisasi di Organisasi

Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bondowoso.

3.2 Pembahasan

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial dengan melihat taraf signifikansinya yaitu sebesar 0.000. Pengaruh yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif artinya semakin baik Partisipasi Penyusunan Anggaran maka Kinerja Manajerial Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bondowoso akan semakin meningkat (H1 diterima).

Partisipasi anggaran sebagaimana telah diuraikan sebelumnya dapat diartikan bahwa dalam penyusunan anggaran melibatkan banyak elemen perusahaan, mulai dari elemen bawah sampai atas dimana mereka dinilai lebih banyak informasi terkait unitnya. Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, kebutuhan tersebut dapat terpenuhi melalui penghargaan terhadap ide-ide yang dikemukakan oleh manajer (Ferdiani dan Rohman, 2012:3). Anggaran sebagai rencana kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk finansial, yang meliputi usulan pengeluaran yang diperkirakan untuk suatu periode waktu tertentu, beserta usulan cara-cara memenuhi pengeluaran tersebut (Halim dan Kusufi (2013:15). Salah satu bentuk perwujudan keterlibatan tersebut adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran (Nazaruddin dan Setyawan, 2012).

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan aktivitas menyusun anggaran yang melibatkan setiap tingkat manajer. Kinerja manajerial adalah kinerja individual anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan/presentasi (Laberto, 2001:24). Kinerja manajerial adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang

meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff (*staffing*), negoisasi, dan perwakilan/representasi (Setyarini dan Susty, 2013). Kinerja manajerial merupakan hasil upaya yang dilakukan manajer dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam organisasi (Indarto dan Ayu, 2011:37)

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahayu (2017) menyatakan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Penelitian Warsito (2018) juga menyatakan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Budaya Organisasi

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap Budaya Organisasi dengan melihat taraf signifikansinya yaitu sebesar 0.361, artinya semakin baik Partisipasi Penyusunan Anggaran maka Budaya Organisasi personil Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bondowoso tidak akan mengalami perubahan (H2 ditolak).

Partisipasi penyusunan anggaran membutuhkan keterlibatan tidak hanya manajer tingkat atas, tetapi juga manajer tingkat menengah maupun tingkat bawah dalam proses penyusunan anggaran (Ferdiani dan Rohman, 2012). Proses partisipasi anggaran yang efektif dilakukan dengan menggabungkan kedua bentuk anggaran yaitu manajemen tingkat bawah dapat menyusun dan mengajukan anggarannya, namun tetap terkontrol dan mengikuti aturan yang ditentukan oleh manajemen atas (Ferawati, 2011).

Indarto dan Ayu (2011:34) menyatakan partisipasi anggaran merupakan tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan

anggaran, serta pengaruh bawahan terhadap pembuatan keputusan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dengan anggaran non partisipatif, dengan adanya anggaran partisipatif menyebabkan sikap respektif bawahan terhadap pekerjaan dan organisasi, serta terhadap sistem anggaran yang diberlakukan oleh organisasi. Budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, dan budaya adalah cara kita melakukan sesuatu (Sedarmayanti, 2016:99). Sutrisno (2010:2) menjelaskan budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sabrina (2009) membuktikan budaya organisasi dapat memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah. Partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial jika disertai dengan budaya organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi secara signifikan mampu bertindak sebagai variabel moderating yang mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran dalam peningkatan kinerja manajerial (Poerwati, 2001:59).

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Budaya Organisasi

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Budaya Organisasi dengan melihat taraf signifikansinya yaitu sebesar 0.000. Pengaruh yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif artinya semakin tinggi Komitmen Organisasi maka Budaya Organisasi personil Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bondowoso akan semakin meningkat (H3 diterima).

Griffin (2002:15) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Sebaliknya, seorang individu yang memiliki komitmen rendah lebih cenderung untuk melihat dirinya sebagai orang luar untuk mengekspresikan ketidakpuasan yang lebih besar menyangkut kondisi kerja, dan tidak ingin melihat dirinya sendiri menjadi anggota jangka panjang dari organisasi. Komitmen organisasi dapat timbul manakala harapan kerja dapat terpenuhi oleh organisasi dengan baik.

Budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain adalah baik, dengan artian lain bahwa adanya pimpinan didalam organisasi yang mendorong karyawannya untuk melakukan inovasi atau gagasan baru dalam pekerjaan telah membentuk adanya persepsi dan komitmen karyawan untuk tetap melakukan suatu pembaharuan didalam suatu pekerjaannya sehingga kontribusi seorang pemimpin didalam mendorong adanya perilaku karyawan untuk tetap berkomitmen sesuai dengan gagasan atau ide yang dimilikinya akan menciptakan adanya sikap kreatif, kemampuan didalam berkerja, tanggungjawab didalam pekerjaannya serta penyelesaian tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan waktu yang diharapkan. (Sumowo, 2016)

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Biantoro dan Sihombing (2012) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel komitmen organisasi terhadap budaya organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sumowo (2016) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial dengan melihat taraf signifikansinya yaitu sebesar 0.672, artinya semakin tinggi Budaya Organisasi maka Kinerja Manajerial Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bondowoso tidak akan mengalami perubahan (H4 ditolak).

Robbins dan Judge (2015:355) menegaskan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Budaya organisasi yang kuat membawa pengaruh yang positif bagi karyawan dan organisasi, hal ini dapat diartikan bahwa komitmen yang lebih besar pada nilai-nilai yang ditetapkan oleh organisasi dipegang oleh masing-masing anggota organisasi (Robbins dan Judge, 2015:356).

Budaya organisasi penting bagi setiap organisasi. Pencapaian kinerja yang efektif juga diperlukan suatu kesadaran individu aparatur pemerintah dengan disiplin kerja yang baik. Manajemen mempunyai peran penting dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi sektor publik, namun tidak hanya kemampuan manajemen semata tidaklah cukup menjadikan kinerjanya baik. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (Sutrisno, 2010:2). Kinerja manajerial adalah hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan (Amirullah, 2015:5).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widyaningrum (2019) menyatakan bahwa Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Penelitian Setiawan (2018) juga menyatakan bahwa Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial dengan melihat taraf signifikansinya yaitu sebesar 0.093, artinya semakin tinggi Komitmen Organisasi maka Kinerja Manajerial Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bondowoso tidak akan mengalami perubahan (H5 ditolak).

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor internal yang mempengaruhi kinerja manajerial, dalam hal ini adalah aparatur pemerintah. Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006:249). Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan yang di dalamnya individu memiliki kepercayaan, keterikatan, serta perasaan memiliki atas organisasi, sehingga individu tersebut akan lebih mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadinya. Manajer bawah yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan berusaha lebih keras dan kreatif untuk membuat organisasinya berkembang dan lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadinya. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kinerja manajer (Setyarini dan Susty, 2013:4). Kinerja manajerial merupakan hasil upaya yang dilakukan manajer dalam melaksanakan tugas

dan fungsinya dalam organisasi (Indarto dan Ayu, 2011:37).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kita (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kadek dan Asri (2018) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial membuktikan bahwa budaya organisasi mampu bertindak sebagai mediasi dalam hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah peneliti jelaskan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bondowoso.
- 2) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap Budaya Organisasi personil di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bondowoso.
- 3) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bondowoso.
- 4) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Budaya Organisasi personil di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bondowoso.
- 5) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bondowoso.

5. REFERENSI

- Amirullah. 2015. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana.
- Anniversary, D. J., Katili, P. B., & Anggraeni, S. K. 2013. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. Studi kasus: PT. Krakatau Industrial Estate Cilegon*. Jurnal Teknik Industri. Vol. 3 No. 3 November 2015
- Budiman, C. A., R. N. Sari dan, V. Ratnawati. 2012. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Sorot 9 (1): 1-121.
- Dimiyati dan Mudjiono. 2009. *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Eker, M. 2007. *The Impact Of Budget Participation On Managerial Performance Via Organizational Commitment : A Study On The Top 500 Firms In Turkey*. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi: 17-136.
- Ferdiani, D. dan A. Rohman. 2012. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah: Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening*. Diponegoro Journal of Accounting 1 (1):1-14.
- Ferawati, G. 2011. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Pt. Askes (Persero) (Cabang Kediri)*. Artikel Penelitian Mahasiswa. <http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/6378> [Diakses 20 September 2020]
- Fitrianti, M. dan Marbawi. 2014. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Variabel Intervening Motivasi Dan Kepuasan Kerja Pada Setdakab Aceh Utara*. Jurnal of economic management and business 15 (4): 1-24.
- Ghozali, I. 2011. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 22.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halim, A. dan M. S. Kusufi. 2013. *Akuntansi Sektor Publik Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat.
- L. dan S. D. Ayu. 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 14 (1): 32-44
- Ismatullah, Dedi. 2010. *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Kadek, I. W. dan I. G. A. M. Asri, 2018. *Pengaruh Good Governance dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Penyelenggara Pemerintahan Desa Di Kabupaten Badung*. Tesis Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana.
- Kita, Ni Luh Made Nitya Sadni, 2017. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Manajerial Penyelenggara Pemerintahan Desa Di Kabupaten Klungkung*. Tesis. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana.
- Kunwaviyah dan M. Syafrudin. 2010. *Peran Komitmen Organisasi dan Inovasi Pada Hubungan Penganggaran dan*

- Kinerja: Studi Kasus Pada SKPD Kabupaten Magelang. Jurnal Akuntansi dan Auditing 7 (1): 33-44.*
- Laberto, E. 2001. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. Tesis.* Semarang: Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Nazaruddin, I., & Setyawan, H. 2012. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi, Desentralisasi dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening.* Jurnal Akuntansi Dan Investasi. Vol. 12 No. 2.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006. *Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.* 15 Mei 2006. Jakarta.
- Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 52 Tahun 2015. *Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2016.* 10 Juni 2016. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 903. Jakarta.
- Peraturan Menteri Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi Atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Pramesthiningtyas, A. H. dan A. Rohman. 2011. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial, Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada 15 Perusahaan Di Kota Semarang).* Eprint undip: 1-30.
- Poerwati, Tjahjaning. 2001. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Budaya Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating.* Tesis. Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2015. *Organizational Behaviour.* Jakarta: Salemba Empat.
- Sabrina, Arifah Nur. 2009. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating.* Skripsi. Surakarta: Program Sarjana Fakultas Ekonomi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Setyarini, M. N. dan A. Susty. 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Perkreditan Rakyat.* E-Journal Universitas Atma Jaya: 1-14.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004. *Pemerintahan Daerah.* 15 Oktober 2004. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125. Jakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2004. *Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah.* Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4438. Jakarta.
- Waskito, W. 2015. *Tata Pemerintahan yang Baik dan Bersih.*

<https://waskitozx.wordpress.com>.
[Diakses pada 29 September 2016].

Wulandari, K.2016. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Koperasi (Studi Kasus pada Koperasi Tani di Kabupaten Jember)* *Participation Influence on Perfomance Budgeting Managerial Cooperative (Case Study on Farm Cooperative Jember City)*. Artikel Penelitian Mahasiswa.



