



**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL MELALUI KOMITMEN ORGANISASI (Studi Kasus di Kantor Balai Monitor Kelas 1 Surabaya)**

Syاهدinar Govinda Hutama<sup>1</sup>,  
Endah Susilowati<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur  
Email : 17013010205@student.upnjatim.ac.id

<sup>2</sup>Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur  
\*Corresponden Author Email : endahs.ak@upnjatim.ac.id

**Diterima** : 28 Agustus 2021

**Direvisi** : 6 September 2021

**Dipublikasikan** : 5 November 2021

**Abstract**

*The Covid-19 pandemic is a momentum for the industry to grow in response to several rules imposed during the pandemic. This development is often referred to as the digitalization of technology in various fields of life, including large and small companies. Digitization will affect managerial performance directly, in this study the factors that influence it include budgetary participation and leadership style and organizational commitment as an intervening variable with the Office of the Class 1 Surabaya Monitoring Center which is under the auspices of the Minister of Communication and Information as the object of research. This study aims to determine how organizational commitment affects the relationship between budget participation and leadership style on managerial performance. The sample in this study were 35 employees at the Balai Monitor Office Class 1 Surabaya using the purpose sampling method. The analysis of the results was carried out through the stages of convergent validity, discriminant validity, reliability testing, R-Square, and hypothesis testing. The research was processed using SmartPLS 3.0 software. Based on the results of the study, it shows that budgetary participation and leadership style have a positive and significant effect on managerial performance, while organizational commitment has no positive and significant effect on managerial performance. Budget participation has a positive and significant effect on organizational commitment, while leadership styles have no positive and significant effect on organizational commitment. Organizational commitment cannot be an intervening variable that affects the relationship between budget participation and leadership style on managerial performance.*

**Keywords:** participation, leadership, commitment, managerial performance

**PENDAHULUAN**

Dunia berada pada revolusi industri 4.0. Banyak sektor berkembang dengan cepat dan berinovasi tiada henti, tidak terkecuali sektor teknologi komunikasi dan informasi. Perkembangan yang ada seolah menjadi jawaban dan solusi dalam menghadapi Pandemi Covid-19, aturan *social distancing* dan *work from home* menuntut beberapa pihak melakukan aktivitas melalui media digital yang ada. Globalisasi semakin jauh berkembang di tengah Pandemi Covid-19 beriringan dengan tuntutan bagi banyak pihak untuk bertahan di tengah desakan ekonomi. Selain kemudahan yang diberikan, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi menyimpan banyak masalah baru pada sektor ini. Kecanggihan yang ada diiringi dengan kecanggihan kejahatan digital juga, hal ini tidak dapat dipungkiri. Disamping kejahatan digital, masalah lain ditimbulkan oleh pihak-pihak tidak bertanggungjawab yang menyebarluaskan informasi tidak benar. Pemerintah di tengah persoalan

Pandemi Covid-19 harus hadir di tengah masyarakat, dalam hal ini salah satunya Kantor Balai Monitor Kelas 1 Surabaya di bawah naungan Menkominfo. Penelitian ini mencoba mengungkap bagaimana manajerial perusahaan dalam menghadapi Pandemi Covid-19 yang menuntut penggunaan teknologi digital secara cepat dan tepat. Apa yang dinyatakan responden dalam penelitian ini sesuai dengan apa yang mereka terapkan dan rasakan selama pemberlakuan aturan selama pandemi. Dari sini diharapkan jawaban mengenai apa saja yang kurang dalam kinerja manajerial perusahaan. Dengan begitu bisa direncanakan ulang bagaimana seharusnya manajerial perusahaan menyikapi perubahan yang berlaku semenjak pandemi dan perkembangan teknologi guna mempertahankan performa perusahaan.

Sebagai salah satu pihak yang terdampak pemberlakuan *social distancing* dan *work from home*, Kantor Balai Monitor Kelas 1 Surabaya harus tetap mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerjanya. Hal ini sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap masyarakat dengan mengawasi dan menjadi filter pertama dalam penyampain informasi. Dibutuhkan banyak bantuan dan kerjasama dari berbagai pihak guna tercapainya Indonesia maju dari segi teknologi informasi dan komunikasi, serta meminimalisir kesalahan informasi di tengah masyarakat. Menurut Syukri et al., (2019) bukan hanya *budget participation* yang mempengaruhi *managerial performance*, memberi arahan pada bawahan dalam mencapai tujuan organisasi serta meningkatkan kinerja bisa dilakukan dengan berpedoman pada gaya kepemimpinan. Pencapaian organisasi menjadi gambaran dari kinerja manajerial organisasi tersebut, dalam hal ini apa yang dapat dilakukan oleh manajer. Menurut Ermawati (2017) kinerja manajerial diartikan sebagai kemampuan manajer ketika bekerja sesuai tujuan organisasi, visi, dan misi. Seorang manajer dapat menggunakan beberapa fungsi manajemen dalam mengatur organisasinya. Pengambilan kebijakan harus dipertimbangkan dengan matang untuk mencapai tujuan dan menghindarkan organisasi dari keterpurukan.

Menurut Wulandari dan Riharjo (2016) kesadaran pegawai tentang tugas dan tanggungjawab terhadap pelaksanaan tujuan mempengaruhi tingkat kinerja, salah satunya keaktifan pegawai dalam penyusunan anggaran. Kinerja manajerial tidak hanya bergantung pada manajer, tapi bisa melibatkan pihak lain di dalam organisasi. Dengan partisipasi dan kerjasama antar semua bagian organisasi dapat meningkatkan tingkat kinerja organisasi. Keterlibatan banyak bagian dalam pengambilan keputusan akan semakin berpengaruh positif apabila ada keharmonisan antar bagian di dalamnya. Dengan keharmonisan antar bagian ini dapat meminimalisir gesekan kepentingan antar bagian dalam organisasi. Seorang manajer harus mampu menciptakan suasana yang demikian pada setiap relasi posisi di perusahaan. Gaya kepemimpinan yang tepat dari manajer dapat meningkatkan *organizational commitment* yang rendah dari pegawai (Suryanto dan Prihatiningsih, 2016). Banyak kebutuhan baru yang menyesuaikan keadaan sebagaimana adanya di lapangan dan harus diperhatikan secara sungguh-sungguh oleh organisasi. Anggaran yang dibuat harus mencakup seluruh bagian organisasi, untuk itu dalam proses penyusunan juga harus menjangkau semua bagian organisasi. Partisipasi tersebut menunjukkan adanya interaksi antara para karyawan dengan atasannya, dan para karyawan melakukan aktivitas yang diperlukan mulai dari awal penyusunan anggaran, negoisasi, penetapan anggaran akhir dan revisi anggaran yang diperlukan (Suryani dan Pujiono, 2020). Partisipasi anggaran menjadikan kelompok minoritas menjadi bagian penting dalam organisasi dan membuat mereka dihargai keberadaannya yang meningkatkan motivasi bekerja mereka.

Partisipasi anggaran dapat memiliki hubungan yang erat dengan kinerja manajerial apabila seorang manajer bisa secara positif dan baik dalam merencanakan susunan anggarannya (Pratiwi & Kartika, 2019). Keterlibatan bawahan dalam menyusun anggaran akan memberikan informasi aktual tentang kondisi di level bawah organisasi bagi manajer. Dari sini bisa ditelisik mengenai masalah apa yang jarang diketahui oleh manajer, kemudian disusun rencana untuk menghadapi masalah tersebut. Perhatian dari manajer kepada bawahannya ini juga memberi motivasi bagi bawahannya untuk bekerja lebih baik sebagai bentuk tanggungjawab dan balas budi. Diperlukan personalisasi yang sesuai dan bisa berbaur dengan semua bagian organisasi. Kedekatan manajer dengan semua bagian organisasi bisa membuat bawahan berani terbuka dalam menyampaikan kritik, saran, dan masukan demi kemajuan organisasi. Manajer dengan sikap yang terlalu keras membuat bawahan justru tertekan dan merasa tidak nyaman dalam bekerja. Hal demikian tentu tidak baik dalam menjalankan misi organisasi untuk mencapai visi perusahaan. Manajer harus selalu memberi kepercayaan pada bawahannya dan bisa menjadi contoh yang baik dalam bertindak serta berperilaku. Manajer harus mampu mendorong motivasi dari bawahannya dengan cara penyampaian yang tepat sesuai kondisi dari setiap bawahan yang berbeda-beda. Manajer harus mampu mengenal secara personal untuk mengetahui potensi apa yang bisa

digali dari bawahannya, kemudian mengelompokkan menjadi kelompok kerja kecil dalam organisasi. Selain pendekatan secara personal, motivasi kerja juga bisa ditingkatkan oleh manajer dengan pemberian penghargaan bagi pegawai berprestasi dan hukuman bagi pegawai yang kinerjanya menurun.

Berdasarkan uraian di atas, motivasi kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor eksternal dari luar diri pegawai. Sedangkan untuk pengaruh internal dari dalam diri pegawai bisa dilihat dari komitmen organisasi. Dengan pertimbangan dan sesuai konsep di atas, maka peneliti memasukkan komitmen organisasi sebagai pemediasi ke dalam hubungan *leadership style* dan *budget participation* kepada *managerial performance*. Peneliti memakai rujukan beberapa sumber untuk menyusun *research* ini. Beberapa hasil *research* berbeda untuk variabel yang serupa. Keberagaman hasil *research* tersebut memotivasi peneliti melaksanakan *research* dengan objek berbeda dan variabel yang ditambahkan. Penelitian Meirina dan Aziora (2020); Rahmawati et al., (2017); Anggarini dan Sujana (2016); serta Giusti et al., (2018) menyatakan *managerial performance* dipengaruhi *budget participation* secara positif dan signifikan. Namun Nengsy (2013); Ermawati (2017); dan Juaini et al., (2019) menyatakan *managerial performance* tidak dipengaruhi *budget participation*. *Research* Badu et al., (2019); Wiguna et al., (2017); serta Syukri et al., (2019) menunjukkan jika gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja manajerial secara positif dan signifikan. Namun, Mustoffa dan Ulfah (2017) menyatakan kinerja manajerial tidak dipengaruhi gaya kepemimpinan. Penelitian Pratiwi dan Kartika (2019); Setyarini dan Susty (2016); serta Pariono dan Wirawati (2018) menunjukkan *managerial performance* dipengaruhi *organizational commitment* secara positif dan signifikan. Namun, Qotrunnada et al., (2018) menunjukkan tidak ada pengaruh komitmen organisasi terhadap *managerial performance*.

Berlandaskan penjelasan yang ada, bisa disusun rumusan masalah yang hendak dijawab yaitu: (1) Bagaimana *organizational commitment* dipengaruhi *budget participation*? (2) Bagaimana *organizational commitment* dipengaruhi *leadership style*? (3) Bagaimana *managerial performance* dipengaruhi *organizational commitment*? (4) Bagaimana *managerial performance* dipengaruhi *budget participation*? (5) Bagaimana *managerial performance* dipengaruhi *leadership style*? (6) Bagaimana *organizational commitment* memediasi *budget participation* terhadap *budget participation*? (7) Bagaimana *organizational commitment* memediasi *leadership style* terhadap *managerial performance*?

## KAJIAN PUSTAKA

### Landasan Teori

Efektifitas organisasi dipengaruhi oleh kinerja manajerial (Pratiwi dan Kartika, 2019). Menurut Natalia et al., (2019) tugas dan tanggungjawab terhadap kinerja organisasi oleh individu yang berdasar pada pencapaian hasil dalam kegiatan manajerial disebut kinerja manajerial. Menurut Purnamaningsih (2017) indikator (1) Perencanaan, (2) Investigasi, (3) Pengkoordinasian, (4) Evaluasi, (5) Pengawasan, (6) Pengaturan staff, (7) Negosiasi, (8) Perwakilan, (9) Kinerja secara menyeluruh, digunakan untuk mengukur kinerja manajerial. Kegiatan menyusun anggaran yang melibatkan karyawan yang mempengaruhi pengambilan kebijakan dan berguna dalam mencapai tujuan organisasi disebut partisipasi anggaran (Wulandari dan Riharjo, 2016). Menurut Lesmana (2011) indikator (1) Partisipasi proses, (2) Kepuasan, (3) Kepentingan berpendapat, (4) Kesiediaan berpendapat, (5) Intensitas ide, digunakan untuk mengukur partisipasi anggaran. Dampak positif partisipasi anggaran pada organisasi menurut Apriyandi (2011) antara lain:

- a. Tercapainya tujuan anggaran
- b. Kinerja manajerial meningkat
- c. Bertambahnya informasi jajaran bawah
- d. Bawahan berkurang tekanannya
- e. Atasan serta bawahan meningkat segi komunikasi

Menurut Syukri et al., (2019) gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mengomando, menuntun, menunjukkan atau mengsuggesti pemikiran dan perilaku individu lain guna terwujudnya target. Ada 5 lingkup *leadership style*, (1) Partisipatif, (2) Pengasuh, (3) Direktif, (4) Supportif, dan (5) Orientasi prestasi (Putra, 2019). Gaya kepemimpinan berdasar pada pekerjaan dan berorientasi pada hubungan (Wiguna et al., 2017). Menurut Badu et al., (2019) komitmen organisasi merupakan pengidentifikasian diri seseorang sebagai bagian dari suatu organisasi dan berkeinginan untuk terus berpartisipasi dalam organisasi tersebut. Tekanan sosial dan motivasi mendorong seseorang

di dalam organisasi untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaannya (Qotrunnada et al., 2018). Menurut (Randall, 1990) tingginya kinerja dipengaruhi oleh tingginya *organizational commitment*.

### **Hubungan antar variabel**

*Goal setting theory* menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat distimulus dengan melibatkan anggota dalam menyusun sasaran atau target (Giusti et al., 2018). Hal ini menunjukkan bahwa pengakuan keberadaan dapat menjadi faktor yang meningkatkan komitmen organisasi baik dari posisi atas maupun bawah. Pegawai yang dilibatkan dalam menyusun anggaran akan mendapat rasa percaya diri dan motivasi dalam bekerja, hal ini karena keberadaan mereka diakui sebagai bagian yang penting oleh perusahaan. Dengan partisipasi yang sudah karyawan berikan juga akan meningkatkan komitmen mereka dalam mempertanggung jawabkan apa yang sudah mereka sampaikan. Sependapat dengan Setyarini dan Susty (2016) yang menyatakan komitmen organisasi dipengaruhi partisipasi anggaran secara positif dan signifikan. Namun, hasil berlawanan ditunjukkan oleh penelitian Yuniarti dan Saty (2019) yang menyatakan komitmen organisasi tidak dipengaruhi partisipasi anggaran. Berdasar teori dan penjelasan di atas, bisa diajukan hipotesis seperti ini:

### **H<sub>1</sub>: Komitmen organisasi dipengaruhi partisipasi anggaran**

Berdasar *goal setting theory*, seseorang terdorong melakukan kreatifitas atau memperoleh cara yang efisien melaksanakan tugas (Latham dan Locke, 1991). Dari teori yang ada, dapat disimpulkan bahwa seorang manajer dibutuhkan di tengah pegawainya untuk memberi semangat dan meningkatkan motivasi kerja, sehingga memunculkan kreatifitas dari pegawai. Sependapat dengan (Putra, 2019) dimana komitmen organisasi dipengaruhi gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan. Hasil berlawanan ditunjukkan oleh penelitian dari Darmawan dan Putri (2017) yang menunjukkan tidak dipengaruhinya *organizational commitment* oleh *leadership style*. Berdasar teori dan penjelasan di atas, bisa diajukan hipotesis seperti ini:

### **H<sub>2</sub>: Komitmen organisasi dipengaruhi gaya kepemimpinan**

Menurut teori motivasi, manajerial organisasi dipengaruhi *organizational commitment* yang tinggi dari karyawan (Giusti et al., 2018). Seseorang dengan komitmen yang tinggi juga tidak akan mudah keluar dari organisasi tempat dia bekerja, hal ini berpengaruh terhadap *turn over* di organisasi. Komitmen yang tinggi akan membuat pegawai semakin terpacu dalam bekerja secara giat. Semangat bekerja ini bisa memberi pengaruh positif terhadap perusahaan, hal ini dikarenakan mereka menganggap bahwa perusahaan sebagai diri mereka sendiri yang mana menyangkut hajat hidup seluruh bagian perusahaan. Sependapat dengan Pratiwi dan Kartika (2019) yang mengemukakan dipengaruhinya *managerial performance* secara positif dan signifikan oleh komitmen organisasi. Berlawanan dengan Qotrunnada et al., (2018) dimana tidak dipengaruhinya *managerial performance* oleh *organizational commitment*. Berdasar teori serta penjelasan yang ada, bisa diajukan hipotesis demikian:

### **H<sub>3</sub>: Kinerja manajerial dipengaruhi komitmen organisasi**

Menurut Giusti et al., (2018) partisipasi anggaran merupakan bentuk dari *goal setting theory*. Hal ini menunjukkan bahwa keahlian dan kepedulian pegawai dapat muncul atau ditingkatkan melalui pengikutsertaan mereka dalam menyusun anggaran yang mempengaruhi pengambilan keputusan organisasi. Keikutsertaan pegawai akan memberikan informasi mengenai keadaan dari setiap posisi perusahaan, informasi ini bisa berupa kendala maupun apa saja yang terjadi sesuai fakta di lapangan. Dari informasi yang didapat ini bisa diambil langkah tindak lanjut untuk memberikan pengaruh yang lebih baik terhadap perusahaan. Sependapat dengan Mustoffa dan Ulfah (2017) menunjukkan *managerial performance* secara positif dan signifikan dipengaruhi *budget participation*. Kesimpulan berlawanan ditunjukkan oleh Ermawati (2017) dimana kinerja manajerial tidak dipengaruhi partisipasi anggaran. Berdasar teori dan penjelasan di atas, bisa diajukan hipotesis seperti ini:

### **H<sub>4</sub>: Kinerja manajerial dipengaruhi partisipasi anggaran**

Berdasar *goal setting theory*, pemimpin bisa melakukan cara apapun yang menjadi target dan harapan dari hasil kinerjanya. Kinerja manajerial tercapai saat gaya kepemimpinan yang diimplementasikan selaras dengan kemampuan karyawan yang dibawahinya. Sependapat dengan Badu et al., (2019) dimana *managerial performance* secara positif dan signifikan dipengaruhi *leadership style*. Kesimpulan berlawanan ditunjukkan oleh Mustoffa dan Ulfah (2017) yang menyatakan tidak

dipengaruhinya *managerial performance* oleh *leadership style*. Berdasar teori dan penjelasan di atas, bisa diajukan hipotesis seperti ini:

**H<sub>5</sub>: Kinerja manajerial dipengaruhi gaya kepemimpinan**

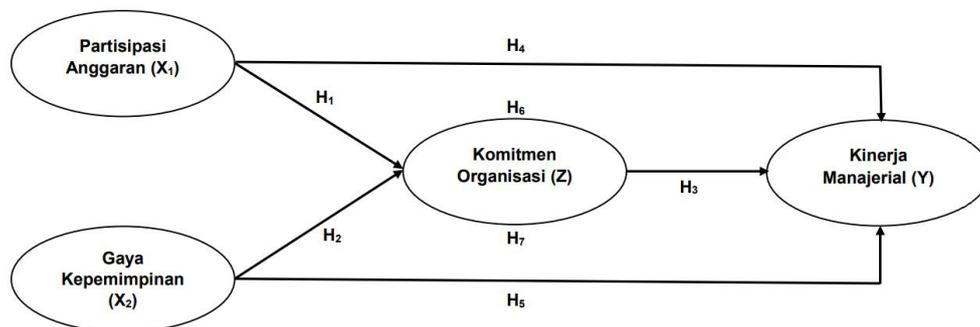
*Goal setting theory* menyatakan bahwa individu menghendaki guna mempunyai target, memilih target, serta dengan sendiri memiliki motivasi untuk mencapai tujuan hanya dengan ikut berpartisipasi dalam penyusunan tujuan. Tingginya *organizational commitment* meningkatkan dampak *budget participation* kepada *managerial performance*. Hal ini sejalan dengan penelitian Eker (2007); Mohd Noor dan Othman (2012); serta Setyarini dan Susty (2016) yang menyatakan komitmen organisasi memediasi *budget participation* kepada *managerial performance* dengan positif dan signifikan. Berdasar teori dan penjelasan di atas, maka bisa diajukan hipotesis seperti ini:

**H<sub>6</sub>: Organizational commitment memediasi budget participation terhadap managerial performance**

Karyawan berkomitmen yang rendah cenderung sulit dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, hal ini menimbulkan tekanan, kegelisahan, dan lemahnya motivasi pada bawahan (Anggraeni dan Rahardja, 2018). Hal tersebut berarti tidak hanya *leadership style* yang membentuk komitmen organisasi, melainkan faktor dari dalam diri karyawan juga. Berdasar penjelasan tersebut, bisa diajukan hipotesis seperti ini:

**H<sub>7</sub>: Organizational commitment memediasi leadership style terhadap managerial performance**

Berdasar hipotesis di atas, bisa dibuat kerangka pemikiran seperti ini:



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

**METODE PENELITIAN**

**Jenis dan Objek Penelitian**

Metode kuantitatif diterapkan dalam *research* ini. Partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, kinerja manajerial, dan komitmen organisasi di Kantor Balai Monitor Kelas 1 Surabaya sebagai objek penelitian pada *research* ini.

**Definisi Operasional dan Teknik Pengukuran Variabel**

Mengukur tanggapan dari responden atas setiap pertanyaan yang diberikan dengan menggunakan PLS 3.0 merupakan tujuan dari pengukuran variabel. *Research* ini menerapkan teknik pengukuran *Likert* dan skala interval 1-5. Adapun operasionalisasi setiap variabel sebagai berikut:

**Partisipasi Anggaran (X<sub>1</sub>)**

Partisipasi anggaran dinilai berdasar enam kategori yang dikembangkan Purnamaningsih (2017), yaitu: (1) Penyusunan anggaran melibatkan manajer, (2) Anggaran yang diusulkan direvisi atasan secara beralasan, (3) Frekuensi pemberian saran dan pendapat, (4) Anggaran akhir dipengaruhi manajer, (5) Kontribusi anggaran yang diberikan dinilai penting, dan (6) Frekuensi penyampaian pendapat.

**Gaya Kepemimpinan (X<sub>2</sub>)**

Gaya kepemimpinan dinilai berdasar lima indikator yang dikemukakan (Astuti, 2008), yaitu: (1) Karyawan diperhatikan kebutuhannya, (2) Bawahan diberi rasa simpati, (3) Suasana saling percaya diciptakan, (4) Sikap bersahabat dimiliki, dan (5) Pembuatan keputusan menumbuhkan peran serta bawahan.

**Kinerja Manajerial (Y)**

Kinerja manajerial dinilai berdasar delapan indicator oleh (I. Rahmawati, 2014) yaitu: (1) Perencanaan, (2) Investigasi, (3) Pengkoordinasian, (4) Evaluasi, (5) Pengawasan, (6) Pengaturan staff, (7) Negosiasi, dan (8) Perwakilan.

### Komitmen Organisasi (Z)

Komitmen organisasi dinilai berdasar sembilan indikator yang dikembangkan oleh Sumarno, (2005), yaitu: (1) Sanggup bekerja di atas rata-rata, (2) Bangga terhadap organisasi tempat bekerja, (3) Bersedia mengerjakan semua tugas, (4) Nilai individu sesuai dengan nilai organisasi, (5) Bangga menjadi bagian organisasi, (6) Organisasi berpengaruh dalam berprestasi, (7) Puas memilih organisasi tempat bekerja, (8) Peduli masa depan organisasi, dan (9) Penilaian pegawai terhadap organisasi.

### Populasi dan Sampel

Populasi *research* ini merupakan 40 pegawai yang bekerja di Kantor Balai Monitor Kelas 1 Surabaya. Diperoleh 35 pegawai sebagai sampel penelitian berdasarkan *nonprobability sampling* dengan *purposive sampling*. Kriteria sampel seperti berikut: (1) Pegawai di Kantor Balai Monitor Kelas 1 Surabaya, (2) Pegawai berperan menyusun anggaran, dan (3) Pengalaman kerja di Kantor Balai Monitor Kelas 1 Surabaya minimal 1 tahun.

### Jenis dan Sumber Data

Data primer *research* ini berupa kuesioner Google Form. Pemilihan Google Form dalam penelitian ini adalah karena keterbatasan ruang yang menuntut proses pengumpulan dilakukan secara online selama Pandemi Covid-19. Jawaban responden yang terkumpul sebagai sumber data. Berikut butir kuesioner tiap variabel dalam penelitian ini:

### Partisipasi Anggaran

**Tabel 1. Butir Kuesioner Variabel Partisipasi Anggaran**

Indikator	Pertanyaan
Keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran	Manajer selalu terlibat dan berperan aktif dalam proses penyusunan anggaran?
Alasan atasan dalam merevisi anggaran yang diusulkan	Atasan selalu memiliki alasan yang logis dalam merevisi usulan anggaran yang disusun oleh manajer?
Frekuensi pemberian saran dan pendapat	Manajer sangat intens dalam mengajak berdiskusi tentang anggaran?
Pengaruh manajer dalam anggaran akhir	Manajer sangat berpengaruh dalam anggaran akhir?
Pentingnya kontribusi anggaran yang diberikan	Manajer memiliki kontribusi yang sangat besar dalam proses penyusunan anggaran?
Frekuensi penyampaian pendapat	Atasan selalu meminta dan mempertimbangkan pendapat manajer dalam proses penyusunan anggaran?

Sumber: Data diolah Penulis

### Gaya Kepemimpinan

**Tabel 2. Butir Kuesioner Variabel Gaya Kepemimpinan**

Indikator	Pertanyaan
Memperhatikan kebutuhan bawahan	Manajer sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya?
Simpati terhadap bawahan	Manajer memiliki rasa simpati yang besar terhadap bawahannya?
Menciptakan suasana saling percaya	Manajer mampu menciptakan suasana saling mempercayai antar bagaian perusahaan?
Memiliki sikap bersahabat	Manajer sangat bersahabat dan dekat dengan setiap bawahannya?
Menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan	Manajer mampu menumbuhkan motivasi kepada setiap bawahannya dalam pembuatan keputusan?

Sumber: Data diolah Penulis

**Kinerja Manajerial**

**Tabel 3. Butir Kuesioner Variabel Kinerja Manajerial**

<b>Indikator</b>	<b>Pertanyaan</b>
Perencanaan	Perusahaan telah melaksanakan proses perencanaan seperti menentukan tujuan, kebijakan, rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, dan penyusunan program?
Investigasi	Perusahaan telah melaksanakan proses investigasi seperti pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan?
Pengkoordinasian	Perusahaan telah melaksanakan proses pengkoordinasian seperti tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan?
Evaluasi	Perusahaan telah melaksanakan proses evaluasi seperti mengukur dan menilai proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, dan penilaian laporan keuangan?
Pengawasan	Perusahaan telah melaksanakan proses pengawasan seperti pengarahan, memimpin, dan mengembangkan pegawai yang ada di setiap divisi?
Pengaturan Staff	Perusahaan telah melaksanakan proses penilaian staff seperti mempertahankan angkatan kerja pada setiap divisi, menyeleksi, dan mempromosikan pegawai?
Negosiasi	Perusahaan telah melaksanakan proses negosiasi seperti melakukan kontrak untuk barang atau jasa yang dibutuhkan oleh setiap divisi dengan pihak luar?
Perwakilan	Perusahaan telah melaksanakan proses perwakilan seperti mempromosikan visi, misi, dan tujuan organisasi dengan cara berkonsultasi secara lisan atau berhubungan dengan pihak lain di luar perusahaan?

Sumber: Data diolah Penulis

**Komitmen Organisasi**

**Tabel 4. Butir Kuesioner Variabel Komitmen Organisasi**

<b>Indikator</b>	<b>Pertanyaan</b>
Kesanggupan untuk bekerja di atas rata-rata	Anda sanggup bekerja diatas rata-rata?
Kebanggaan terhadap organisasi tempat bekerja	Anda memiliki rasa bangga bekerja di perusahaan?
Kesediaan untuk mengerjakan semua pekerjaan	Anda bersedia mengerjakan semua pekerjaan yang diberikan?
Kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi	Anda telah mencerminkan nilai-nilai perusahaan?
Kebanggaan menjadi bagian organisasi	Anda bangga menjadi bagian dari perusahaan?

Pengaruh organisasi dalam berprestasi	Anda memperoleh pengaruh dari perusahaan untuk berprestasi dan pengembangan diri?
Kepuasan memilih organisasi tempat bekerja	Anda puas telah memilih perusahaan sebagai tempat Anda bekerja?
Kepedulian terhadap masa depan organisasi	Anda sangat peduli dan mengusahakan yang terbaik bagi masa depan perusahaan?
Penilaian pegawai terhadap organisasi	Anda sangat aktif dalam memberi kritik dan saran terhadap setiap kejadian yang terjadi dalam perusahaan?

Sumber: Data diolah Penulis

### Teknik Analisis dan Uji Hipotesis

*Research* ini menggunakan PLS 3.0 dengan bantuan *software SmartPLS 3.0*. Penggunaan PLS 3.0 karena tidak mengharuskan sampel dengan jumlah besar dan tidak diharuskan menggunakan *multivariate normal distribution*. Adapun teknik analisis dan uji hipotesis yaitu:

#### Outer Model

*Outer model* dinilai berdasar *convergent validity*, *discriminant validity*, dan uji reliabilitas.

- 1) *Convergent validity* dari *outer model* berdasar reflektif indikator dinilai dengan korelasi antara *item score/complement score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Nilai *loading* di atas 0,70 sebagai syarat terpenuhinya *convergent validity* untuk konstruk reflektif.
- 2) Validitas diskriminan dinyatakan valid apabila *loading* indikator ke konstruk lain lebih kecil dari *loading* indikator ke konstruk yang diukur berdasar nilai *cross loading* dan nilai kuadrat AVE lebih besar dari korelasi antar konstruk indikator. Validitas diskriminan dengan indikator reflektif yaitu dengan melihat *cross loading* untuk setiap variabel harus lebih dari 0,70.
- 3) Uji reliabilitas dinyatakan valid apabila nilai *composite reliability* > 0,7. Hal ini dapat diperkuat dengan *Cronbach's Alpha* dimana nilai  $\geq 0,5$  dikatakan baik dan  $\geq 0,3$  dikatakan cukup.

#### Inner Model

*Inner model* penelitian ini diukur berdasar melihat nilai *R-Square* ( $R^2$ ). Menurut Ghazali dan Latan (2015:78) *R-Square* 0,75 berarti model kuat, 0,50 berarti model moderat, dan 0,25 berarti model lemah.

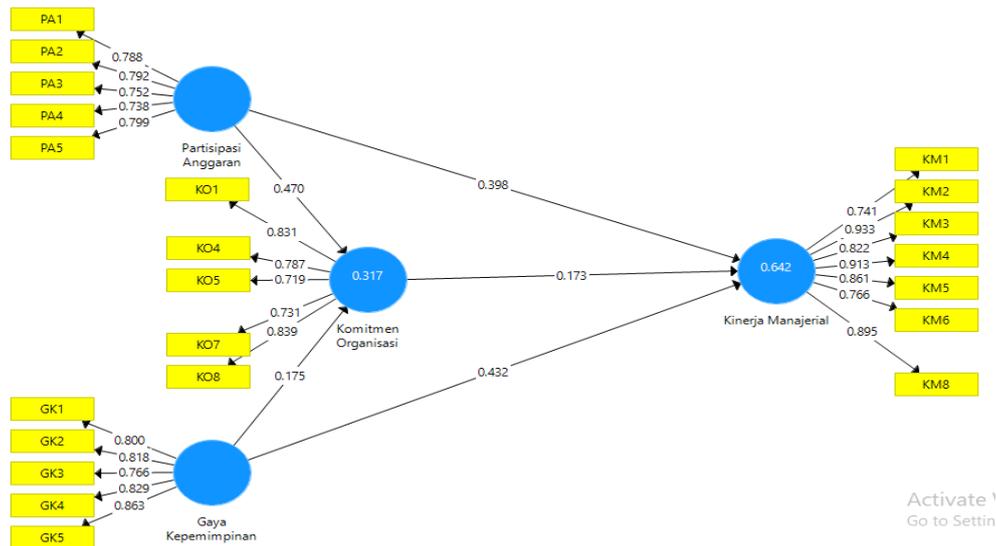
#### Uji Hipotesis

Pengaruh langsung dalam penelitian ini dinilai dengan melihat *path analysis*, sedangkan pengaruh tidak langsung dinilai dengan melihat *specific indirect effects*. Kriteria diterima atau tidaknya hipotesis berdasar nilai T-Statistik (T-Hitung) dibandingkan dengan T-Tabel. T-Tabel ditentukan sebesar 1,96 dan signifikansi 0,05.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

*Outer model* pertama-tama diuji dengan melihat validitas konvergen dan menghasilkan nilai *Outer Loading* tahap1 terdapat nilai *loading factor* yang belum memenuhi syarat >0,70 dan harus dihapus sehingga indikator dinyatakan valid saat semua indikator menunjukkan nilai *loading factor* lebih dari 0,70, sebagaimana ditunjukkan hasil *outer loading* tahap 2 sebagai berikut:



**Gambar 2. Outer Loading (Tahap 1)**

Pengujian *outer model* selanjutnya dilakukan dengan validitas diskriminan dengan melihat *cross loading* dan telah memenuhi syarat pengujian. Nilai *cross loading* diperkuat dengan nilai AVE disajikan seperti ini:

**Tabel 5. Nilai AVE**

Variabel	AVE
Partisipasi Anggaran	0,600
Komitmen Organisasi	0,613
Kinerja Manajerial	0,723
Gaya Kepemimpinan	0,665

Sumber : Data diolah Penulis

Pengujian *outer model* terakhir berdasar uji reliabilitas dengan melihat *composite reliability* dengan *cronbach's alpha*.

**Tabel 6. Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability
Partisipasi Anggaran	0,882
Komitmen Organisasi	0,887
Kinerja Manajerial	0,948
Gaya Kepemimpinan	0,908

Sumber: Data diolah Penulis

**Tabel 7. Cronbach's Alpha**

Variabel	Cronbach's Alpha
Partisipasi Anggaran	0,834
Komitmen Organisasi	0,844
Kinerja Manajerial	0,935
Gaya Kepemimpinan	0,874

Sumber: Data diolah Penulis

Setelah seluruh pengujian *outer model* diterima, tahap selanjutnya adalah pengujian *inner model* berdasar *R-Square*.

**Tabel 8. R-Square**

Variabel	R-Square
Kinerja Manajerial	0,642
Komitmen Organisasi	0,317

Sumber : Data diolah Penulis

Tahap terakhir dalam analisis data adalah uji hipotesis. *Path analysis* digunakan untuk melihat pengaruh langsung, sedangkan *specific indirect effects* digunakan untuk melihat pengaruh tidak langsung.

**Tabel 9. Path Coefficient**

<i>Direct Effects</i>	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Values</i>
Gaya Kepemimpinan→Kinerja Manajerial	0,432	0,407	0,140	3,081	0,002
Gaya Kepemimpinan→Komitmen Organisasi	0,175	0,166	0,211	0,829	0,407
Komitmen Organisasi→Kinerja Manajerial	0,173	0,179	0,171	1,014	0,311
Partisipasi Anggaran→Kinerja Manajerial	0,398	0,405	0,153	2,612	0,009
Partisipasi Anggaran→Komitmen Organisasi	0,470	0,504	0,165	2,855	0,004

Sumber: Data diolah Penulis

**Tabel 10. Specific Indirect Effects**

<i>Indirect Effects</i>	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Values</i>
Gaya Kepemimpinan→Komitmen Organisasi→Kinerja Manajerial	0,030	0,037	0,061	0,497	0,619
Partisipasi Anggaran→Komitmen Organisasi→Kinerja Manajerial	0,081	0,088	0,093	0,876	0,382

Sumber : Data diolah Penulis

## PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis dengan *path analysis* untuk hipotesis pertama ( $H_1$ ) menunjukkan *P-Values* sebesar  $0,011 < 0,05$  dan signifikansi  $2,557 > 1,96$ , partisipasi mempengaruhi komitmen organisasi secara positif dan signifikan. Apabila manajer selalu melibatkan pegawai ketika penyusunan anggaran, komitmen organisasi dari bawahan yang terlibat penyusunan anggaran semakin meningkat. Pegawai akan merasa dihargai keberadaannya dan penting bagi perusahaan ketika pegawai selalu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Pegawai akan terdorong untuk bekerja lebih giat karena merasa bahwa dia sangat dibutuhkan dan berarti dalam kegiatan organisasi. Hasil pengujian ini sependapat dengan Setyarini dan Susty (2016), berlawanan dengan penelitian Yuniarti dan Saty (2019).

Pengujian hipotesis dengan *path analysis* untuk hipotesis kedua ( $H_2$ ) menunjukkan *P-Values* sebesar  $0,424 > 0,05$  dan signifikansi  $0,799 < 1,96$ , tidak dipengaruhinya *organizational commitment* oleh *leadership style*. *Organizational commitment* pegawai bukan hanya dipengaruhi oleh *leadership style* dari manajer saja. Bisa juga gaya kepemimpinan tidak sesuai dengan gaya kepemimpinan yang diinginkan oleh setiap pegawai. Penelitian ini membuktikan teori motivasi Clayton Alderfer dimana perasaan terkekang (*frustasi*) dari pegawai akan menyebabkan suatu dorongan untuk menurunkan (*regresi*) tujuan yang lebih rendah. Sejalan dengan Suryanto dan Prihatiningsih (2016) serta Darmawan dan Putri (2017).

Pengujian hipotesis dengan *path analysis* untuk hipotesis ketiga ( $H_3$ ) menunjukkan *P-Values*  $0,296 > 0,05$  dan signifikansi  $1,047 < 1,96$ , kinerja manajerial tidak dipengaruhi komitmen organisasi. Beragamnya komitmen dan motivasi bawahan menimbulkan banyak pengaruh berbeda terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian diperlukan faktor lain untuk membantu *organizational commitment* guna mempengaruhi kinerja manajerial. Pengujian ini membuktikan *goal setting theory* dimana tujuan yang ditetapkan oleh organisasi tidak akan tercapai hanya dengan komitmen yang tinggi, melainkan harus sesuai dengan kemampuan, individu, organisasi, kelompok, dan orang lain. Sependapat dengan Qotrunnada et al., (2018), berlawanan dengan Badu et al., (2019) serta Pratiwi dan Kartika (2019).

Pengujian hipotesis dengan *path analysis* untuk hipotesis keempat ( $H_4$ ) menunjukkan *P-Values* sebesar  $0,010 < 0,05$  dan signifikansi  $2,572 > 1,96$ , *managerial performance* dipengaruhi *budget*

*participation* secara positif dan signifikan. Keterlibatan seluruh bagian organisasi dapat digunakan manajer untuk mengetahui bagaimana kondisi sesungguhnya di setiap bagian organisasi. Dengan mengetahui kondisi yang sesungguhnya ini, manajer bisa mempersiapkan cara yang harus diterapkan dalam meningkatkan kinerja manajerial perusahaan. Hasil penelitian ini membuktikan *goal setting theory* dimana pegawai dan pimpinan secara bersama-sama bisa menyusun proses penetapan target. Sependapat dengan Mustoffa dan Ulfah (2017) serta Anggarini dan Sujana (2016), namun tidak sejalan dengan penelitian Nengsy (2013) dan Ermawati (2017).

Pengujian hipotesis dengan *path analysis* untuk hipotesis kelima ( $H_5$ ) menghasilkan *P-Values*  $0,003 < 0,05$  dan signifikansi  $3,034 > 1,96$ , kinerja manajerial dipengaruhi gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan. *Leadership style* yang sesuai dengan bawahan menciptakan kenyamanan pegawai selama bekerja. Manajer dengan gaya kepemimpinan yang tepat harus dapat hadir di segala kondisi, termasuk ketika bawahan mengalami kesulitan. Dengan hadirnya manajer bersama gaya kepemimpinan yang tepat dapat mengarahkan bawahan yang mengalami kesulitan untuk kembali fokus pada tujuan yang hendak dicapai. Sependapat dengan Syukri et al., (2019) dan Badu et al., (2019), berlawanan dengan Mustoffa dan Ulfah (2017).

Pengujian hipotesis dengan *specific indirect effects* untuk hipotesis keenam ( $H_6$ ) menghasilkan *P-Values*  $0,352 > 0,05$  dan signifikansi  $0,932 < 1,96$ , *organizational commitment* tidak memediasi *budget participation* terhadap *managerial performance*. Pengujian ini membuktikan *goal setting theory* dimana seseorang menginginkan untuk mempunyai target, memilih target, serta dengan sendiri memiliki motivasi untuk mencapai tujuan hanya dengan ikut berpartisipasi dalam penyusunan tujuan. Dengan melibatkan seluruh bagian organisasi dalam menyusun anggaran dapat secara langsung meningkatkan motivasi dan tanggungjawab mereka pada tujuan yang telah disusun, tanpa perlu melakukan hal atau factor lain ke dalamnya. Pengujian ini berlawanan dengan Eker (2007); Mohd Noor dan Othman (2012); serta Setyarini dan Susty (2016).

Pengujian hipotesis dengan *specific indirect effects* untuk hipotesis ketujuh ( $H_7$ ) menunjukkan *P-Values*  $0,663 > 0,05$  dan signifikansi  $0,437 < 1,96$ , komitmen organisasi tidak memediasi *leadership style* terhadap *managerial performance*. Hasil penelitian ini membuktikan teori motivasi dua faktor dimana pengaruh dari luar berupa kondisi pekerjaan yang sudah ada sehingga pegawai tidak perlu dimotivasi, faktor-faktor tersebut antara lain upah, jaminan pekerjaan, dan hubungan antar pribadi dengan rekan kerja, bawahan, dan atasan. Sependapat dengan Anggraeni dan Rahardja, (2018) yang menyatakan bahwa pegawai dengan komitmen yang rendah cenderung sulit dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, hal ini menimbulkan tekanan, kegelisahan, dan lemahnya motivasi pada bawahan. ini menyajikan hasil penelitian. Hasil penelitian dapat dilengkapi dengan tabel, grafik (gambar), dan/atau bagan. Bagian pembahasan memaparkan hasil pengolahan data, menginterpretasikan penemuan secara logis, mengaitkan dengan sumber rujukan yang relevan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan pengujian yang dilakukan, didapati bahwa (1) Komitmen organisasi dipengaruhi partisipasi anggaran, namun tidak dipengaruhi gaya kepemimpinan (2) *Managerial performance* dipengaruhi *budget participation* dan *leadership style*, namun tidak dipengaruhi oleh *organizational commitment*, dan (3) *Organizational commitment* tidak memediasi pengaruh *budget participation* dan *leadership style* terhadap *managerial performance*. Analisis data melalui *outer model* memenuhi syarat pengujian, *inner model* berdasar *R-Square* menunjukkan angka 0,642 untuk kinerja manajerial yang berarti kinerja manajerial dijelaskan oleh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi sebesar 64,2% serta 35,8% dijelaskan oleh variabel lain. Sedangkan *R-Square* komitmen organisasi sebesar 0,317, artinya komitmen organisasi sebesar 31,7% dijelaskan dengan partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan serta 68,3% dengan variabel lain. Berdasar hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan, adapun saran untuk penelitian selanjutnya agar menambah sampel guna mengetahui apakah ada perubahan terhadap hasil penelitian atau tidak. Diharapkan penelitian selanjutnya bisa dilakukan langsung di lapangan guna mengetahui kondisi sesungguhnya di lapangan apakah sesuai dengan hasil penelitian atau tidak. Pada penelitian ini dapat ditemukan bahwa *organizational commitment* tidak mampu memediasi pengaruh tidak langsung *budget participation* dan *leadership style* terhadap *managerial performance*. Disisi lain, *budget participation* dan *leadership style* berpengaruh langsung pada *managerial performance*. Hal ini menunjukkan bahwa dalam *organizational commitment* sangat dipengaruhi oleh faktor yang sangat luas sebagai komponen

penyusun komitmen disini, banyak faktor yang membuat *organizational commitment* sulit menjadi variabel intervening. Faktor yang mempengaruhi *organizational commitment* disini bisa berasal dari kebiasaan sehari-hari di perusahaan yang berubah semenjak pemberlakuan *work from home*, secara tidak langsung hal ini memberi dampak pada komitmen bekerja setiap pegawai dengan disertai berbagai faktor penyerta lainnya yang diharapkan dapat dimunculkan pada penelitian selanjutnya.

## SARAN

### Saran Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja manajerial dalam pengambilan kebijakan yang aman, menguntungkan, dan bermanfaat bagi tujuan perusahaan, pihak-pihak yang berkepentingan, serta penerapan *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang lebih baik kedepannya.

### Saran Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi, informasi, dan kontribusi untuk menambah ilmu pengetahuan dan wawasan bagi penulis selanjutnya maupun yang membaca hasil penelitian ini dari segala bentuk teori maupun empiris dalam pengembangan ilmu pengetahuan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan atau bahan evaluasi dari teori-teori yang berkaitan dengan fenomena yang sedang terjadi di lapangan saat ini, memberikan kontribusi terhadap perkembangan teori akuntansi, menambah khasanah yang baru dalam ilmu pengetahuan, dan saling melengkapi dengan penelitian terdahulu atau yang akan dilakukan oleh peneliti sesudahnya dalam mengkaji faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial. Penelitian ini juga diharapkan dapat meningkatkan dan menghasilkan penelitian yang lebih baik mengenai pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial di Kantor Balai Monitor Kelas 1 Surabaya.

## REFERENSI

- Anggarini, N. N., & Sujana, I. K. (2016). Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Kinerja Manajerial Pt. Bpd Bali Cabang Tabanan: Motivasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 14(166–78).
- Anggraeni, D. A., & Rahardja, E. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Feminin, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PT Leo Agung Raya, Semarang. *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 1–14.
- Apriyandi. (2011). Pengaruh Informasi Asimetri terhadap hubungan antara Anggaran Partisipatif dengan Budgetary Slack. In *Skripsi*.
- Astuti, W. (2008). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan pada Kinerja Pegawai Dinas Tata Kota Pekanbaru. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 8(2), 73–82.
- Badu, I., Awaluddin, I., & Mas'ud, A. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Profesionalisme, Gaya Kepemimpinan dan Struktur Organisasi terhadap Kinerja Manajerial. *JPEP (Jurnal Progres Ekonomi Pembangunan)*, 4(1), 99–113.
- Darmawan, A., & Putri, M. A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Akuntabilitas*, 10(1), 1–18.
- Eker, M. (2007). The Impact of Budget Participation On Managerial Performance Via Organizational Commitment: A Study On The Top 500 Firms in Turkey. *E-Journal Ankara Univesitesi SBF Dergisi*, 117–136.
- Ermawati, N. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus SKPD Kabupaten Pati). *Jurnal Akuntansi Indonesia*, 6(2), 141.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Smart PLS 3.0 untuk Penelitian Empiris. In *Universitas Diponegoro*.
- Giusti, G., Kustono, A. S., & Effendi, R. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2), 121–128.
- Juaini, A., Herwanti, T., & Furkan, L. M. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Struktur Desentraliasasi Kinerja Manajerial SKPD Lombok Barat. *E-Jurnal Akuntansi*, 29(2), 658–672.

- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). A Theory of Goal Setting & Task Performance Self-Regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Lesmana, D. (2011). Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Sistem Pengukuran Kinerja dan Kompensasi Insentif terhadap Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi Swasta di Palembang. *Jurnal Ekonomi Dan Informasi Akuntansi*, 1(3), 238–252.
- Meirina, E., & Aziora, G. R. (2020). Pengaruh Partisipan Anggaran dan Akuntansi Pertanggung Jawaban Terhadap Kinerja Manajerial PDAM Kota Padang. *Jurnal Pundi*, 4(2), 157–170.
- Mohd Noor, I., & Othman, R. (2012). Budgetary Participation: How it Affects Performance and Commitment. In *Accountancy Business and the Public Interest*.
- Mustoffa, A. F., & Ulfah, I. F. (2017). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial di RSUD Dr. Harjono S. Ponorogo. *Jurnal AKSI (Akuntansi Dan Sistem Informasi)*, 2(1), 20–42.
- Natalia, P. L., Kalangi, L., & Warongan, J. D. . (2019). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Transparansi, dan Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara. *Going Concern : Jurnal Riset Akuntansi*, 14(1), 115–121.
- Nengsy, H. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban dan Job Relevant Information terhadap Kinerja Manajerial pada SKPS Kabupaten Indragiri Hilir. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Pariono, A., & Wirawati, N. G. P. (2018). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan LOC Pada Kinerja Manajerial Di PDAM Tabanan. *E-Jurnal Akuntansi*, 23(3), 2118–2144.
- Pratiwi, W., & Kartika, A. A. (2019). Pengaruh Akuntansi Pertanggung Jawaban, Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Wahana*, 22(1), 50–60. <https://doi.org/10.35591/whn.v22i1.149>
- Purnamaningsih. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Sukoharjo). In *Shirkah*.
- Putra, T. T. S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja dalam Peningkatan Kinerja Medis dan Paramedis (Studi di Rumah Sakit Al-Arif Kabupaten Ciamis). *Idea : Jurnal Humaniora*, 2(1), 94–107.
- Qotrunnada, S. S., Wiratno, A., & Supeno, S. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada PD BPR BKK Purwokerto). *Jurnal Soedirman Accounting Review*, 3(1), 73–85.
- Rahmawati, I. (2014). Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan PT. Daekyung Indah Heavy Industry. *Jurnal OE*, 6(2), 152–163.
- Rahmawati, Y., Budiwibowo, S., & Murwani, J. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial PT. KAI Persero Daop VII Madiun. *Forum Ilmiah Pendidikan Akuntansi*, 5(1), 347–364.
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 361–378.
- Setyarini, M. N., & Ambariani, A. S. (2016). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Perkreditan Rakyat. *Modus*, 26(1), 63–76.
- Sumarno, J. (2005). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial: Studi Empiris Pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta. *Jurnal Bisnis Strategi*.
- Suryani, F., & Pujiono. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Desentralisasi, Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial. *Journal of Economic, Business and Accounting*, 4(1), 167–181.
- Suryanto, D., & Prihatiningsih, W. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan UKM di Wilayah Depok Jawa Barat. *Jurnal Vokasi Indonesia*, 4(1), 18–34.
- Syukri, M., Surasni, N. K., & Furkan, L. M. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial dengan Job Relevant Information sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 29(3), 978–996.

- Wiguna, L. Y. P., Sukartha, I. M., & Astika, I. B. P. (2017). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi, Motivasi, dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(8), 3041–3070.
- Wulandari, D. E., & Riharjo, I. B. (2016). Pengaruh Penganggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 5(4), 1–21.
- Yuniarti, E., & Saty, F. M. (2019). The Effect Of Organizational Commitment And Leadership Style Towards Relationship Between Participative Budgeting And Managerial Performance. In *Jurnal Ilmiah ESAI*.