

# Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Percaya Diri, Desentralisasi, dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi

Fajar Rakasiwi  
Universitas Terbuka

---

## ABSTRAK

---

Pemimpin dan manajer yang memiliki talenta profesional mampu mencapai tujuan perusahaan. Evaluasi kinerja dapat dilakukan dengan menentukan sejauh mana manajemen atau staf memanfaatkan anggaran. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dampak keterlibatan anggaran terhadap kinerja manajemen, dengan kepercayaan diri, desentralisasi, dan budaya sebagai variabel moderating. Penelitian ini dilakukan pada PT ASP di Kota Makassar. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan purposive sample dan analisis regresi moderat. Desentralisasi, kepercayaan diri, dan budaya organisasi merupakan tiga faktor yang berpotensi meningkatkan hubungan antara kinerja manajer dan keterlibatan penyusunan anggaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja manajer.

*Kata Kunci: Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial*

## ABSTRACT

---

Leaders and managers that possess professional talents are able to accomplish the objectives of the firm. An evaluation of performance can be carried out by determining the extent to which management or staff make use of the budget. This research was conducted with the intention of determining the impact that budget involvement has on management performance, with confidence, decentralization, and culture serving as moderating variables. It was during the fiscal year 2023 that this study was carried out at PT ASP in Makassar City. The research was carried out utilizing the purposive sample approach and moderate regression analysis. Decentralization, self-confidence, and organizational culture are three factors that have the potential to increase the association between manager performance and budgeting involvement. The findings indicated that participation in budgeting had a detrimental influence on manager performance.

*Keywords: Budget Participation, Managerial Performance*

---

## PENDAHULUAN

Seorang manajer hanya dapat mencapai tujuan perusahaan jika mereka memiliki keahlian profesional dalam membangun sistem perencanaan dan pengendalian yang efektif (Christie, 2019). Anggaran, menurut Hemsing and Baker (2023), dapat membantu manajer menetapkan tujuan perusahaan. Tanase (2023) menyatakan bahwa anggaran adalah alat manajemen yang digunakan untuk membantu entitas ekonomi melaksanakan tugasnya.

Sebagian besar perusahaan berpendapat bahwa anggaran dapat meningkatkan kinerja. Manajer dapat melakukan pekerjaan mereka dengan baik, yang akan menghasilkan kinerja yang baik. Pemimpin dapat menggunakan tingkat partisipasi anggaran manajer atau karyawan sebagai alat untuk mengukur kinerja mereka. Nahartyo (2023) menggambarkan partisipasi sebagai kesempatan bagi seseorang untuk mengevaluasi dan mempengaruhi anggaran. Mah'd et al. (2023) menemukan bahwa indikator kinerja responden yang berpartisipasi dalam anggaran jauh lebih baik daripada responden yang tidak. Studi yang dilakukan pada sektor perbankan di Bandung dan

Cimahi menemukan, menurut Hanny (2023), bahwa partisipasi anggaran meningkatkan kinerja manajemen. Keterkaitan kedua variabel tersebut juga didukung oleh penelitian seperti Lina dan Stella (2023, dan Minai dan Mun, 2023).

Tiga variabel pemoderasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepercayaan diri, desentralisasi, dan budaya organisasi. Menurut Mahanani (2019), kepercayaan diri seseorang untuk menangani keadaan yang akan datang dapat berdampak pada kesehatan fisik, psikologi, dan perilaku karyawan. Sehingga self-efficacy akan mendorong seseorang untuk menjelaskan mengapa mereka memenuhi atau tidak memenuhi anggaran. Tingkat kepercayaan diri yang lebih tinggi akan dikaitkan dengan partisipasi anggaran yang lebih tinggi.

Menurut Riyadi (2017), desentralisasi berarti memberikan otoritas dan tanggung jawab kepada atasan dan bawahan. Bagian bawahan dapat membuat berbagai keputusan dengan cara ini. Tingkat desentralisasi suatu organisasi berkorelasi positif dengan jumlah tugas yang dimiliki setiap anggota. Agusti (2022) menemukan bahwa desentralisasi meningkatkan hubungan antara kinerja manajemen dan keterlibatan mereka dalam penyusunan anggaran. Usoro dan Adigwe (2023) menyatakan bahwa budaya organisasi menggambarkan keadaan sebenarnya dari sebuah organisasi. Menurut Rendringer (2018), budaya organisasi dikatakan memengaruhi partisipasi, yang dapat dilihat dari seberapa terlibat para partisipan dalam partisipasi material. Budaya organisasi sangat memengaruhi kinerja, menurut Sumarsih dan Wahyudi (2019).

Menurut penelitian tahun sebelumnya, tidak ada hubungan antara partisipasi manajer dalam anggaran dan kinerja mereka. Menurut Sumarno (2015), partisipasi anggaran dan kinerja manajemen sangat mengganggu. Selain itu, temuan penelitian Utama (2023) dan Amertadewi (2023) menunjukkan korelasi yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja. Syahputra (2022) menemukan bahwa partisipasi dapat meningkatkan kinerja manajemen. Eker (2018) menunjukkan bahwa karyawan dengan kinerja tinggi cenderung menggunakan anggaran lebih banyak daripada karyawan dengan kinerja rendah. Penulis didorong untuk meneliti bagaimana partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial dengan menggunakan kepercayaan diri, desentralisasi, dan budaya organisasi sebagai variabel moderating karena penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang tidak konsisten.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif untuk menggali lebih dalam perspektif, strategi, dan tantangan terkait investasi hijau di industri otomotif Jawa Barat. Metode kualitatif sangat cocok untuk menangkap wawasan yang bernuansa dan memahami kompleksitas praktik-praktik berkelanjutan dalam konteks tertentu (Creswell & Poth, 2018). Desain penelitian ini mengintegrasikan wawancara, diskusi kelompok terarah, dan analisis dokumen untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang kondisi investasi hijau saat ini di sektor otomotif.

Penelitian ini mengadopsi strategi purposive sampling dalam pemilihan peserta, yang secara khusus memilih individu dengan pengetahuan dan pengalaman signifikan dalam investasi hijau di sektor otomotif Jawa Barat. Sepuluh informan kunci akan diidentifikasi dan direkrut, mewakili berbagai pemangku kepentingan, termasuk pejabat pemerintah yang bertanggung jawab atas kebijakan lingkungan, pemimpin industri dari perusahaan otomotif terkemuka di Jawa Barat, pakar lingkungan dan peneliti yang ahli dalam praktik berkelanjutan, serta perwakilan dari lembaga swadaya masyarakat (LSM) yang fokus pada pelestarian lingkungan. Dengan perspektif yang

beragam dari para peserta ini, diharapkan penelitian dapat memberikan pandangan yang holistik dan mendalam tentang aspek-aspek kunci terkait investasi hijau di industri otomotif Jawa Barat.

Penelitian mengumpulkan data melalui survei. Kedua jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif diperoleh dari setiap elemen kuesioner, sedangkan data kuantitatif diperoleh dari skor nilai yang diberikan responden untuk setiap item kuesioner. Data primer, yang merupakan jawaban responden untuk masing-masing item kuesioner, digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi moderat (MRA) karena ada lebih dari dua interaksi variabel independen.

Untuk tahun anggaran 2023, 13 PT.ASP di kota Makassar digunakan, termasuk direktur, kepala bagian marketing, dan kepala bagian operasional. Metode pengambilan sampel purposive menggunakan kriteria PT.ASP di kota Makassar untuk tahun anggaran 2023, serta direktur, kepala bagian marketing, dan kepala bagian operasional, yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan dibebani dengan target anggaran tahun anggaran tersebut. Akhir-akhir ini, ada 30 responden, 10 pegawai PT.ASP, dan tingkat pengembalian sebesar 77%.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ditunjukkan oleh statistik deskriptif. Variabel partisipasi anggaran menerima nilai terendah sebesar 7,00 dan nilai tertinggi sebesar 25,00. Pertanyaan dengan lima poin menerima nilai terendah sebesar 7, dan nilai tertinggi sebesar 25. Dengan standar deviasi sebesar 5,35681, jumlah partisipasi dalam penyusunan anggaran rata-rata sebesar 17,8334, menunjukkan bahwa jumlah nilai partisipasi yang diberikan oleh responden dibagi dengan jumlah total responden rata-rata sebesar 17,8334.

Variabel Kepercayaan diri menunjukkan bahwa responden menerima nilai terendah sebesar 11,00 dan nilai tertinggi sebesar 20,00, dengan nilai 11 menunjukkan bahwa responden menerima nilai terendah dari empat poin pertanyaan dan nilai tertinggi sebesar 20, dengan standar deviasi sebesar 2,43159. Variabel Kepercayaan diri menunjukkan rata-rata sebesar 15,8333, yang menunjukkan bahwa jumlah nilai kepercayaan diri yang diberikan kepada responden dibagi dengan jumlah total nilai yang diberikan kepada responden.

Variabel desentralisasi memiliki rata-rata 14,7667 dan standar deviasi 5,78752, yang menunjukkan bahwa jumlah nilai desentralisasi yang diberikan responden berdasarkan lima pertanyaan memiliki nilai terendah 5,00 dan nilai tertinggi 25,00.

Nilai variabel budaya organisasi memiliki nilai paling rendah sebesar 12,00 dan nilai tertinggi sebesar 32,00. Nilai 12 menunjukkan nilai terendah yang diberikan responden untuk delapan poin pertanyaan, dan nilai tertinggi adalah 32. Nilai rata-ratanya adalah 23,5667 dengan standar deviasi sebesar 4,93183, yang menunjukkan bahwa nilai total variabel budaya organisasi yang diberikan responden adalah rata-rata 23,5667.

Nilai variabel kinerja manajemen berkisar antara 17,00 hingga 50,00, dengan nilai 17,00 sebagai nilai terendah dan 50,00 sebagai nilai tertinggi. Dengan menggunakan delapan poin pertanyaan, skor 17 menunjukkan bahwa nilai terendah yang diberikan responden terhadap budaya perusahaan adalah 17,00, dan nilai maksimum yang mereka berikan adalah 50,00. Kinerja manajemen memiliki nilai rata-rata 29,0667 dan standar deviasi 10,38212. Hal ini mengandung arti bahwa jumlah nilai kinerja yang diberikan oleh responden dibagi dengan jumlah total responden, yang menunjukkan bahwa kinerja organisasi merupakan tingkat dengan nilai terendah.

Berdasarkan hasil uji validitas, perangkat lunak SPSS digunakan untuk menentukan nilai korelasi Pearson untuk setiap variabel. Hasilnya menunjukkan bahwa tidak ada satupun variabel yang memiliki nilai yang lebih rendah dari 0,30, yang mengindikasikan bahwa semua item pertanyaan adalah valid. Selain itu, nilai Cronbach's alpha untuk uji reliabilitas harus memiliki nilai lebih dari 0,60. Hal ini mengindikasikan bahwa semua item pertanyaan dapat dianggap dapat dipercaya.

Dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal atau asumsi normalitas terpenuhi karena nilai Z yang dihitung adalah 0.876, dan tingkat signifikansi adalah 0.427. Kedua nilai ini lebih dari ambang batas signifikansi 0,05. Pada saat dilakukan uji heteroskedastisitas, diperoleh hasil bahwa setiap variabel memiliki nilai probabilitas signifikansi yang lebih rendah dari 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model tidak menunjukkan adanya gejala heteroskedastisitas.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai konstanta dari variabel partisipasi anggaran sebesar 3,459. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya peningkatan kinerja manajerial akan sebesar 3,459 satuan jika nilai variabel partisipasi anggaran, kepercayaan, desentralisasi, dan budaya organisasi tidak mengalami perubahan sama sekali atau tetap. Nilai koefisien untuk variabel partisipasi anggaran sebesar -4,311 menunjukkan bahwa jika nilai variabel partisipasi anggaran mengalami kenaikan satu satuan.

Berdasarkan hasil pengujian, nilai konstanta dari variabel yang mewakili partisipasi anggaran adalah sebesar 3,459. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa besarnya peningkatan kinerja manajemen adalah sebesar 3,459 satuan apabila nilai variabel keterlibatan anggaran, kepercayaan, desentralisasi, dan budaya organisasi tidak mengalami perubahan sama sekali atau tetap. Apabila nilai variabel partisipasi anggaran bertambah satu satuan, maka nilai koefisien untuk variabel tersebut sebesar -4,311 yang mengandung arti bahwa apabila nilai variabel tersebut bertambah satu satuan.

Nilai 0,659 untuk koefisien determinasi dari adjusted R square menunjukkan bahwa variabel keterlibatan anggaran, kepercayaan diri, desentralisasi, dan budaya organisasi bertanggung jawab atas 65,9 persen varians kinerja manajerial yang dievaluasi dengan Tobin's Q. Hal ini merupakan salah satu kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian. Faktor-faktor lain yang tidak dipertimbangkan oleh para peneliti dalam penelitian ini juga bertanggung jawab atas 34,1 persen dari total.

Hasil uji F menunjukkan bahwa kinerja manajemen PT ASP di Makassar dipengaruhi oleh beberapa karakteristik, antara lain partisipasi anggaran, kepercayaan, desentralisasi, dan budaya organisasi. Berdasarkan nilai F hitung sebesar 8,991 dan tingkat signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa variabel dependen dipengaruhi oleh faktor-faktor keterlibatan penyusunan anggaran, kepercayaan, desentralisasi, dan budaya organisasi dalam penelitian ini.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa komponen keterlibatan dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajemen. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung sebesar 3,392 dan nilai signifikansi sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05. Nilai t hitung sebesar 3,392 dan nilai signifikansi sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa komponen keterlibatan dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajemen. Hal ini dinyatakan oleh Sumarno (2015) bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja. Satu hal lagi yang ditemukan dalam penelitian ini adalah

bahwa kalimat "memprakarsai diskusi penyusunan anggaran" tidak dianggap sebagai hal yang penting oleh responden..

Riharjo dan Fibrianti (2023) menemukan bahwa komunikasi informasi yang efektif dapat meningkatkan kinerja manajemen. Karena itu, pertukaran informasi yang efektif tidak akan terjadi jika baik karyawan maupun manajer tidak berusaha untuk memberikan pendapat mereka secara penuh atau memulai diskusi. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ariwibowo, Juhary, dan Budiman (2023), pelaku UMKM klaster jasa dan industri kreatif di DKI Jakarta yang merumuskan strategi bisnis menjadi *Prospector*, *Analyst*, *Low-Cost Defender*, dan *Different Defender* berdasarkan atau mempunyai latar belakang eksternal yang berbeda dari teknologi yang mereka gunakan untuk menjalankan usahanya.

Berkenaan dengan hubungan antara variabel dependen X1 dan variabel independen Y, temuan dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel kepercayaan diri memiliki kapasitas untuk melakukan kontrol terhadap hubungan tersebut. Nilai signifikan sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05, dan koefisien regresi antara partisipasi anggaran dengan kepercayaan diri sebesar 20,213. Nilai t hitung sebesar 3,857, dan nilai signifikan sebesar 0,001. Penelitian yang dilakukan oleh Badura (1977) menunjukkan bahwa individu yang memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi lebih cenderung memilih untuk berpartisipasi secara langsung dalam pelaksanaan kegiatan. Menurut Vankatesh dan Blaskovich (2012), mereka yang memiliki keyakinan diri mampu menerima dorongan dari diri sendiri untuk mematuhi struktur anggaran yang telah ditetapkan. Jika setiap insan perusahaan memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi, maka niscaya mereka akan lebih giat dalam menunaikan tugas, yang akan berakibat pada peningkatan kinerja manajemen.

Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel desentralisasi memiliki kapasitas untuk memodifikasi hubungan antara variabel dependen X1 dan variabel independen Y. Hal ini ditunjukkan oleh temuan pengujian hipotesis. Telah ditentukan bahwa koefisien perkalian antara partisipasi penyusunan anggaran dan desentralisasi adalah sebesar 12,779, dengan nilai t sebesar 2,366 dan nilai signifikan sebesar 0,027 0,05. Temuan penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian Agusti (2022), yang menemukan bahwa desentralisasi memperkuat hubungan antara keterlibatan dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajer. Selain itu, kesimpulan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Dwiranda (2018) serta Fibrianti dan Riharjo (2023).

Berkenaan dengan hubungan antara variabel dependen X1 dan variabel independen Y, temuan dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki kapasitas untuk memberikan pengaruh terhadap hubungan tersebut. Dengan nilai uji t-statistik sebesar 2.454 dan nilai signifikan 0.023 0.05, koefisien perkalian antara keterlibatan dalam penyusunan anggaran dan budaya organisasi adalah 13.102. Selain itu, nilai tersebut menunjukkan nilai signifikan sebesar 0,023 0,05. Penelitian ini mendukung kesimpulan dari penelitian lain, seperti yang dilakukan oleh Yolandari (2021) dan Sumarsih dan Wahyudi (2019) yang menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan data yang diperoleh, partisipasi dalam proses penyusunan anggaran berdampak buruk terhadap kinerja manajemen. Dari sini terlihat jelas bahwa direktur dan kepala bagian tidak berusaha memulai pembicaraan mengenai penyusunan anggaran. Karena itu, kinerja manajemen terus menurun. Selain itu, temuan penelitian ini

menunjukkan bahwa kepercayaan diri mampu meningkatkan hubungan antara variabel terikat X1 dengan variabel bebas Y sehingga menyebabkan individu menjadi lebih aktif dalam menyelesaikan tugas. Dengan kata lain, mereka akan mempunyai peran yang lebih besar dalam perumusan anggaran, sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja manajemen.

Hubungan antara variabel keterikatan X1 dan variabel independen Y diperkuat dengan adanya desentralisasi yang memungkinkan pegawai mengambil bagian dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, pegawai akan terpacu untuk lebih aktif dan mempertanggungjawabkan wewenang yang telah diberikan kepadanya jika terdapat tingkat engagement yang tinggi.

Salah satu cara organisasi dapat meningkatkan hubungan antara variabel keterikatan X1 dan variabel independen Y adalah dengan memperkuat hubungan tersebut. Semakin kuat budaya suatu organisasi, semakin besar jumlah keyakinan, nilai-nilai, dan persepsi yang dimiliki para anggotanya. Karyawan dapat terdorong untuk tetap bekerja di perusahaan jika budaya perusahaannya kuat. Ada korelasi antara semangat kerja yang baik dari personel tersebut dan kinerja manajerial suatu perusahaan.

Sebagai topik potensial untuk penyelidikan lebih lanjut, penulis mungkin mengusulkan agar para direktur dan kepala departemen berupaya untuk terlibat secara aktif dalam penyusunan anggaran dan mengungkapkan pemikiran mereka. Tips kedua adalah perusahaan seperti PT. ASP di Makassar dapat meningkatkan kinerja manajemen dengan berupaya meningkatkan kepercayaan diri dan keyakinan diri karyawan. Hal ini dapat dicapai dengan menawarkan kesempatan kepada bawahan untuk berkembang dan dengan memberikan pelatihan kepada pekerja. Sebagai manfaat ketiga, PT. ASP mempunyai potensi untuk meningkatkan budaya bisnis dan memfasilitasi transfer wewenang pengambilan keputusan dari manajemen tingkat atas ke tingkat manajemen bawah. Dengan nilai customized R square sebesar 65,9 persen, terlihat adanya komponen tambahan sebesar 34,1 yang belum peneliti masukkan ke dalam pendekatan penelitian ini. Inilah kesimpulan yang bisa diambil dari poin terakhir. Penelitian di masa depan mungkin dapat memasukkan variabel-variabel seperti faktor-faktor seperti komitmen organisasi, insentif kerja, dan alokasi anggaran yang memadai.

## REFERENSI

- Agusti, Restu. 2022. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dengan Dimoderasi Oleh Variabel Desentralisasi dan Budaya Organisasi (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis). *Jurnal Ekonomi*.
- Amertadewi, Mas. 2023. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 4(3), pp: 550-566.
- Wibowo, P. A., Ali, J., & Budiman, J. (2023). Mediating Factor of Strategy Business in the Relationship between Environmental and Business Performance. *Telaah Bisnis*, 24(2), 116-138. DOI: <http://dx.doi.org/10.35917/tb.v24i2.423>
- Bandura, Albert. 1977. Self Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), pp: 191-215.
- Christie, Graffiratna. 2019. Peran Partisipasi Anggaran, Tingkat Kesulitan Anggaran dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. PLN (PERSERO) Area Pelayanan dan Jaringan Surabaya. *Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran"*

- Jawa Timur.
- Dwirandra, A.A.N.B. 2018. Pengaruh Interaksi Ketidakpastian Lingkungan, Desentralisasi, Dan Adredat Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial. *Tesis Fakultas Ekonomi Universitas Udayana*.
- Eker, Melek. 2018. The Affect of The Relationship Between Budgeting Participation and Job Relevant Information on Managerial Performance. *Ege Academic Review*, 8 (1), pp: 183-198.
- Fibrianti, Diana. dan Riharjo, Ikhsan B. 2023. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Desentralisasi, Komitmen Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintahan Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 1(1), pp: 108.
- Hanny. 2023. The Influence of Budgetary Participation on Managerial Performance at Banking Sector in Bandung And Cimahi City. *International Conference on Business, Economics, and Accounting*.
- Hemsing, Malte & Baker, Fadi. 2023. The Effects of Tight Budgetary Control on Managerial Behaviour in the Swedish Public Sector: Emphasizing Motivation, Commitment, Satisfaction, and Stess. *Master's Thesis Business Administration Karlstad Business School*.
- Jensen, Michael C and Meckling, William C. 1976. Theory of The Firm : Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp: 305-360.
- Lina dan Stella. 2023. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Kepuasan Kerja dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 15(1), pp: 37-56.
- Luthans, Fred., Avey, James B., and Paltera, Jaime L. 2018. Experimental Analysis of a Web Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), pp: 209-221.
- Mah'd, Osama., Khadash, Husam A., Idris, Mohammed., Ramadan, Abdulhadi. 2023. The Impact of Budgetary Participation on Managerial Performance: Evidence from Jordanian University Executives. *Journal of Applied Finance & Banking*, 3(3), pp: 133-156.
- Mahanani, Tri. 2019. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Self Efficacy, Social Desirability, dan Organizational Commitment Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta*.
- Minai, Badriyah & Mun, Mook P. 2023. Budget Adequacy and Organizational Commitment: Their Role In The Relationship Between Budget Participation and Managerial Performance. *2<sup>nd</sup> International Conference On Mnaagement, Economics and Finance Proceeding*.
- Nahartyo, Ertambang. 2023. Budgetary Participation And Procedural Justice: Evidence From Stretch Budget Condition. *Global Journal of Bussiness Research*, 7(4).
- Nerdinger, Friedemann.W. 2018. Editorial: Employee participation and organisational culture. *German Journal of Human Resource*, 22(2), pp: 107- 110.
- Sumarno, J. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *SNA VIII Magister Akuntansi STIE Y.A.I, Solo*, 15-16 September 2015.
- Sumarsih dan Wahyudi, Amin. 2019. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perangkat Desa dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 3 (2), pp: 80-88.
- Syahputra, Zubir. 2023. Budget Participation on Managerial Performance: Related Factors in that influenced to Government's Employee (Study of Indonesian Local Government). *Journal of Economics and Suistainable Development*, 5 (21).
- Tanase, Gabriela L. 2023. An Overall Analysis of Participatory Budgeting Advantages and Essential Factors for an Effective Implementation in Economic Entities. *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics*, pp: 12.
- Usoro, Iniobong L & Adigwe, Obi P. 2023. Budget practices and the Nigerian Civil Service: new

- insights from an organisational culture perspective. *Developing Country Studies*, 4(10).
- Utama, Eka Y. 2023. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang*.
- Venkatesh, Roopa & Blaskovich, Jennifer. 2022. The Mediating Effect of Psychological Capital on The Budget Participation Job Performance Relationship. *Journal of Management Accounting Research*, 24, pp: 159-175.
- Yolandari, Verlita. 2021. Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) APJPurwokerto. *Skripsi Fakultas Ekonomi Jenderal Soedirman Purwokerto*.