

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASI DAN MOTIVASI SEBAGAI  
VARIABEL MODERASI**

**(Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Provinsi Banten)**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Dalam Mencapai Gelar Sarjana  
Akuntansi (S.Ak)



**Oleh:**

**PUTRI ADELIA**

**5552160019**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA  
SERANG  
2021**

**PERSETUJUAN PENGESAHAN PEMBIMBING DAN DEWAN PENGUJI**

Skripsi dengan judul :  
**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI  
SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

**Studi Empiris pada perusahaan Manufaktur di Provinsi Banten**  
Telah diuji dalam sidang skripsi yang diselenggarakan oleh Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dan dinyatakan :

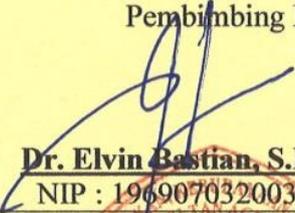
Pada Hari Jumat, Tanggal 24, Bulan Desember, Tahun 2021,

Oleh Dewan Penguji

**LULUS**

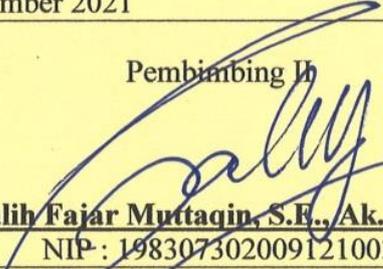
Serang, 24 Desember 2021

Pembimbing I

  
Dr. Elvin Bastian, S.E., M.Si.

NIP : 196907032003121001

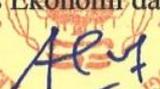
Pembimbing II

  
Galih Fajar Muttakin, S.E., Ak., M.Ak

NIP : 198307302009121003

Mengetahui,

  
Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

  
Dr. Akhmadi, SE., MM

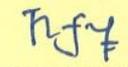
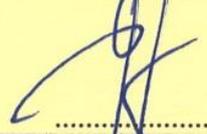
NIP : 196511202002121002

Ketua Jurusan Akuntansi

  
Tri Lestari, SE., M.Sc., Ak., Ph.D

NIP : 197905072005012002

**DEWAN PENGUJI**

	Tanda tangan	Tanggal
Penguji I <u>Fara Fitriyani, S.E., M.Si</u> NIP : 198409162008122001		.....
Penguji II <u>Mazda Eko Sri Tjahjono, M.Akt</u> NIP : 198307022014041001		.....
Penguji III <u>Dr. Elvin Bastian, SE, M.Si</u> NIP : 196907032003121001		12/8 22

Nama	: Putri Adelia
No. Induk Mahasiswa	: 5552160019
Jurusan	: Akuntansi Manajemen
Jenjang Pendidikan	: Strata-1 (S-1)

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bernama Putri Adelia, Nomor Induk Mahasiswa 5552160019 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa judul Skripsi dengan judul: **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Provinsi Banten)”**.

Saya tulis sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak) dari Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri, adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan karya ilmiah. Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian skripsi ini bukan hasil karya saya sendiri, saya bersedia menerima sanksi berupa pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangundangan yang berlaku.

Serang, 16 Desember 2021



Putri Adelia  
552160019

## **LEMBAR PERSEMBAHAN**

Dengan Rahmat dan Ridho Allah yang maha kuasa, penulis panjatkan rasa syukur kepada Allah subhanahu wa ta'ala. Karena-Nya, skripsi ini dapat terselesaikan tanpa ada kendala yang cukup berarti.

Karya ini ku persembahkan untuk :

“Almarhum Ayah yang telah menjadi motivasi utama bagi penulis selama ini, karena ayah telah senantiasa memberikan kasih sayang, doa serta dukungan yang luar biasa dan cinta kasih yang tiada terhingga sehingga begitu banyak kemudahan yang penulis dapatkan dalam menyelesaikan studi ini. Semoga Ayah ditempatkan di Surganya Allah SWT. Aamiin..”

”Mamah yang terus memberi cinta dan kasih sayang serta dukungan bagi penulis untuk selalu berusaha, selalu berjuang, selalu semangat dalam menjalani kehidupan. Semoga mamah dipanjangkan umurnya.. Aamiin..”

“Adik-adik penulis yang senantiasa memberikan dukungan, saran, motivasi, dan semangat dalam mengejar cita-cita.”

“Serta untuk diriku sendiri, terima kasih Adelia karena sudah bertahan hingga titik ini.”

Terimakasih atas semua cinta dan kasih sayang yang kalian berikan tanpa pamrih, atas doa, perhatian, dan semangat yang menguatkan penulis dalam menjalani semua ini. Semoga Allah subhanahu wa ta'ala membalas semuanya dengan indah.

Aamiin Yaa Robbal 'aalamiin....

## **LEMBAR MOTTO**

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), tetapkanlah bekerja keras (untuk urusan yang lain) dan hanya kepada Tuhan-Mu lah hendaknya kamu berharap” .

(QS. Al-Insyirah: 6-8)

“Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu; Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui”.

(QS. Al Baqarah: 216)

“Jangan kau tuntutan Tuhanmu karena tertundanya keinginanmu, tetapi tuntutanlah dirimu karena engkau telah menunda adabmu kepada Allah”.

(Syeikh Ibnu Atha'illah)”.

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI  
SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
(Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Provinsi Banten)**

**Oleh :**

**Putri Adelia**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderasi pada Perusahaan Manufaktur di Provinsi Banten. Data dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner dengan teknik *purposive sampling* kepada para responden. Responden pada penelitian ini adalah manajer dan dengan total 75 responden. Data diolah menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan program *software Smart Partial Least Square 3* (*SmartPLS 3*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Namun, Komitmen Organisasi dan Motivasi tidak mampu memoderasi hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.

**Kata Kunci: Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Motivasi, Kinerja Manajerial.**

***THE EFFECT OF BUDGETING PARTICIPATION ON MANAGERIAL  
PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND  
MOTIVATION AS MODERATING VARIABLES  
(EMPIRICAL STUDY ON MANUFACTURING COMPANIES  
IN BANTEN PROVINCE)***

***By:***

***Putri Adelia***

***ABSTRACT***

*This study aims to examine The Effect of Budgeting Participation on Managerial Performance With Organizational Commitment and Motivation As Moderating Variable on Manufacturing Companies in The Province of Banten. The data were collected by distributing questionnaires with purposive sampling technique to the respondent. Respondents in this study are managers with a total 75 respondents. Data processed by using Structural Equation Modeling (SEM) using Partial Least Square (PLS) software program.*

*The results of these studies show that Budgeting Participation positive and significant impact on managerial performance. But, organizational commitment and Motivation as a moderating variable did not significant effect to managerial performance.*

***Keywords: Budgeting Participation, Organizational Commitment, Motivation, Managerial Performance.***

## KATA PENGANTAR

**Assalamu'alaikum Wr.Wb**

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Provinsi Banten)”**. Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi strata satu atau S1 pada jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. Dalam penulisan skripsi ini penulis tidak dapat menyelesaikan dengan baik tanpa adanya dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Fatah Sulaiman, ST., MT selaku Rektor Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. Bapak
2. Bapak Dr. Akhmadi, SE., MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis.
3. Ibu Tri Lestari, SE., M.Sc. Ak., Ph.D selaku ketua jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
4. Bapak Mazda Eko Sri Tjahjono, M.Akt selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
5. Bapak Dr. Elvin Bastian, S.E., M.Si selaku dosen pembimbing pertama yang telah meluangkan waktunya serta memberikan bimbingan dalam penyusunan skripsi.

6. Bapak Galih Fajar Muttaqin S.E., M.Ak., Ak dosen pembimbing kedua yang telah meluangkan waktunya serta memberikan bimbingan dalam penyusunan skripsi.
7. Ibu Fara Fitriyani, S.E., M.Si selaku dosen penelaah I yang telah meluangkan waktunya serta memberikan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.
8. Bapak Mazda Eko Sri Tjahjono, M.akt selaku dosen penelaah II yang telah meluangkan waktunya serta memberikan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.
9. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Akuntansi yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat kepada penulis.
10. Kedua orang tua dan adik-adik penulis, terima kasih untuk semua doa, motivasi, kesempatan, dan dukungan yang selalu diberikan.
11. Martin Juli Pratama, S.M yang telah membantu penyebaran kuesioner serta selalu mengingatkan penulis untuk tetap sabar dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. Teman-teman penulis, Assyifa Puspa Herlambang dan Putri Marsela yang telah memberikan support serta mau mendengarkan semua keluh kesah saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
13. Dan seluruh teman-teman jurusan Akuntansi angkatan 2016.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dikarenakan terbatasnya pengalaman dan hpengetahuan penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak untuk mencapai kesempurnaan penulisan skripsi

ini. Akhir kata penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan pemikiran untuk perkembangan pengetahuan bagi penulis maupun pihak-pihak yang berkepentingan.

Serang, 16 Desember 2021

**Putri Adelia**  
**5552160019**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERSEMBAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>LEMBAR MOTTO</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Penelitian .....	1
B. Rumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian .....	11
D. Kegunaan Penelitian .....	11
a. Kegunaan Teoritis .....	11
b. Kegunaan Praktik.....	11
<b>BAB II     TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>12</b>
A. Landasan Teori .....	12
a. Teori Kontijensi .....	12
B. Partisipasi Anggaran .....	13
a. Pengertian Partisipasi Anggaran .....	13
b. Karakteristik Partisipasi Anggaran .....	16
c. Keuntungan Partisipasi Anggaran.....	16

d.	Indikator Partisipasi Anggaran.....	17
C.	Komitmen Organisasi .....	17
a.	Pengertian Komitmen Organisasi .....	17
b.	Manfaat Komitmen Organisasi .....	19
c.	Indikator Komitmen Organisasi.....	19
D.	Motivasi .....	20
a.	Pengertian Motivasi .....	20
b.	Indikator Motivasi.....	21
c.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi .....	22
E.	Kinerja Manajerial .....	25
a.	Pengertian Kinerja Manajerial .....	25
b.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial ....	26
c.	Indikator Kinerja Manajerial.....	29
F.	Penelitian Terdahulu .....	30
G.	Kerangka Pemikiran .....	32
H.	Pengembangan Hipotesis .....	34
1.	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial .....	34
2.	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi.....	35
3.	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi...	37
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>40</b>
A.	Objek Penelitian.....	40
B.	Populasi dan Sampel.....	40
1.	Populasi.....	40
2.	Sampel.....	40
C.	Data Penelitian.....	41
1.	Jenis dan Sumber Data.....	41

D.	Teknik Pengumpulan Data .....	41
E.	Variabel Penelitian dan Operasional Variabel.....	43
	a. Variabel Penelitian .....	43
	b. Operasional Variabel.....	44
F.	Metode Analisis Data Statistik .....	46
G.	Alat Pengujian Hipotesis .....	48
	1. <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) melalui PLS .....	48
	2. Menilai Outer Model dan Measurement Model.....	49
	3. Menilai Inner Model dan Structural Model .....	50
	4. Uji Hipotesis .....	51
<b>BAB IV</b>	<b>ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>53</b>
A.	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	57
B.	Statistik Deskriptif.....	57
	1. Jenis Kelamin.....	58
	2. Usia Responden.....	59
	3. Jabatan Responden.....	58
	4. Masa Kerja Responden .....	61
	5. Pendidikan Responden.....	61
C.	Uji Kualitas Data .....	62
	1. Uji Validitas .....	62
	2. Uji Realibilitas .....	66
D.	Analisis Data.....	67
	1. Menilai Outer Model (Measurement Model).....	67
	2. Menilai Inner Model (Structural Model) .....	74
E.	Pembahasan Hipotesis .....	76
	1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial .....	76
	2. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial.....	79

3. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial.....	81
---	----

<b>BAB V KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN PENELITIAN.....</b>	<b>84</b>
A. Kesimpulan .....	84
B. Keterbatasan .....	84
C. Saran .....	85
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>86</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>91</b>

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 3.1 Skala Likert .....	43
Tabel 3.2 Variabel Operasional.....	44
Tabel 4.1 Daftar Perusahaan Manufaktur yang Dijadikan Objek Penelitian ...	53
Tabel 4.2 Presentase Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner .....	56
Tabel 4.3 Jenis Kelamin.....	56
Tabel 4.4 Usia Responden.....	58
Tabel 4.5 Jabatan Responden.....	60
Tabel 4.6 Masa Kerja Responden .....	61
Tabel 4.7 Pendidikan Responden.....	62
Tabel 4.8 Outer Loadings.....	63
Tabel 4.9 AVE ( <i>Average Variance Extracted</i> ) .....	64
Tabel 4.10 <i>Discriminant Validity</i> .....	65
Tabel 4.11 <i>Cronbach's Alpha</i> .....	66
Tabel 4.12 <i>Composite Reability</i> .....	66
Tabel 4.13 Nilai Outer Loadings (Measurement Model) Variabel Kinerja Manajerial .....	70
Tabel 4.14 Nilai Outer Loadings (Measurement Model) Variabel Partisipasi Anggaran .....	71
Tabel 4.15 Nilai Outer Loadings (Measurement Model) Variabel Komitmen Organisasi.....	72
Tabel 4.16 Nilai Outer Loadings (Measurement Model) Variabel Motivasi...	73
Tabel 4.17 Result fot Inner Weights (Path Coefficients).....	75
Tabel 4.18 R-Square.....	76
Tabel 4.19 Hipotesis 1.....	76
Tabel 4.20 Hipotesis 2.....	79
Tabel 4.21 Hipotesis 3.....	81

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran ..... 33
Gambar 4.1	Full Model Structural Partial Least Square (PLS) (sebelum eliminasi) ..... 68
Gambar 4.2	Full Model Structural Partial Least Square (PLS) (sesudah eliminasi) ..... 69

## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
LAMPIRAN 1 BUKU BIMBINGAN .....	93
LAMPIRAN 2 SURAT IZIN PENELITIAN/SKRIPSI .....	95
LAMPIRAN 3 KUESIONER PENELITIAN .....	96
LAMPIRAN 4 TABULASI DATA .....	104
LAMPIRAN 5 OUTPUT SMARTPLS .....	113
LAMPIRAN 6 SURAT BALASAN PERUSAHAAN .....	116
LAMPIRAN 7 BIODATA .....	132

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Dalam era globalisasi saat ini, persaingan lingkungan usaha menjadi sangat ketat sehingga tidak mudah untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Sehingga perusahaan harus memiliki sebuah alat untuk membantu dalam merencanakan dan mengalokasikan sumber daya yang tersedia seefisien mungkin. Salah satu alat yang membantu manajemen adalah anggaran. Anggaran merupakan alat perencanaan dan pengendalian untuk mencapai kinerja yang baik mengenai kegiatan organisasi yang disusun sekarang dalam satuan moneter dan harus diwujudkan periode yang akan datang. Anggaran merupakan faktor keberhasilan dalam setiap aspek perekonomian.

Agar kegiatan bisnis berjalan dengan sukses, penganggaran merupakan alat perencanaan dan pengendalian penting. Tanpa adanya anggaran, akan menghambat pencapaian tujuan perusahaan (*Oluwalope A & Sunday O, 2017*). Dengan adanya anggaran maka akan dapat diperbandingkan hasil realisasinya dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga dapat diketahui efektivitas program kerja (Putri, 2014). Oleh karena itu perlu melibatkan bawahan dalam proses penyusunan anggaran dalam proses penyusunan anggaran. Menurut *Lau C, et.al (2018)* keterlibatan individu dalam proses penganggaran merupakan faktor kunci dalam penganggaran.

Keterlibatan individu dalam perusahaan dari berbagai tingkat manajerial dalam proses penganggaran dan memiliki pengaruh pada produknya, anggaran, disebut partisipasi anggaran (Dwi Novlina L & Indriani M, 2020).

Proses penganggaran merupakan hal teknis yang menyangkut keuangan, angka, dan perkiraan. Bagaimana manajer yang telah menyusun anggaran agar melaksanakan perencanaan anggaran yang telah dibuat menjadi penting. Hubungan timbal balik antara individu dan organisasi memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan yang telah disusun dengan kerjasama antar kelompok yang terkelola dengan baik. Partisipasi anggaran dapat meningkatkan efektivitas anggaran suatu perusahaan, yang kemudian akan meningkatkan kinerja manajerial (*Manafe J dan Setyorini T, 2019*).

Proses penyusunan anggaran yang banyak diharapkan perusahaan adalah dengan metode partisipasi anggaran yang penyusunannya melibatkan manajemen puncak, menengah dan bawah. Menurut *Lu (2011)*, anggaran yang efektif akan memotivasi anggota untuk bekerja dalam mengejar tujuan organisasi, melibatkan partisipasi anggota (manajer dan bawahan) dalam proses penyusunan anggaran, karena manajer akan memperoleh informasi rinci dari setiap operasional harian perusahaan. Dengan keterlibatan tersebut diharapkan terjadi komunikasi melalui saling memberikan informasi antara atasan dengan bawahan. Atasan dapat memperoleh dan memahami informasi yang dimiliki manajer bawahan mengenai lingkungan yang sedang terjadi dan akan dihadapi serta mencari berbagai alternatif solusi. Sebaliknya manajemen

bawahan diharapkan pula dapat memahami kesulitan yang sedang dihadapi para manajer atasan (Putri, 2014).

Menurut Dwi Novlina L dan Indriani M (2020), Kinerja manajerial didefinisikan sebagai hasil kerja atau pencapaian individu dalam organisasi dalam hal menjalankan fungsi manajemen yaitu perencanaan, penyelidikan, evaluasi, koordinasi, pengawasan, kepegawaian, negosiasi, dan perwakilan. Secara umum kinerja manajerial menjadi variabel hasil dalam penelitian akuntansi dan manajemen yang sering dikaitkan dengan proses penganggaran. Menurut Handayati, Prastiti, dan Safitri (2020), kinerja manajerial merupakan kemampuan dan prestasi seorang manajer dalam menjalankan organisasi untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Kepentingan kinerja manajerial dibutuhkan untuk menilai seberapa jauh lembaga/organisasi dapat menerapkan visi, misinya agar tujuan perusahaan dapat terwujud (Tambunan B, 2021). Salah satu bentuk konsistensinya adalah perlu dilakukannya bentuk aktivitas yaitu berkontribusi untuk melakukan penyusunan anggaran sehingga dapat tercapainya tujuan perusahaan yang telah direncanakan.

Banyak penelitian yang menemukan hasil yang bertentangan mengenai pengaruh antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, sehingga menarik banyak minat peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Untuk memberikan gambaran mengenai hasil temuan yang bertentangan tersebut adalah hasil penelitian antara lain: *Manafe J dan Setyorini T* (2019) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, penelitian Soleiman dan Thalib (2020) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif

terhadap kinerja manajerial, penelitian Dwi Novlina L dan Indriani M (2020) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Sementara, penelitian Nanik Ermawati (2017) yang dalam penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian terdahulu banyak menghubungkan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial secara tidak langsung atau dipengaruhi oleh faktor kontijensi seperti komitmen organisasi, budaya organisasi, *locus of control*, motivasi dan sebagainya. Faktor kontijensi adalah faktor atau kondisi tertentu yang dapat mempengaruhi efektivitas partisipasi penyusunan anggaran. Adanya kemungkinan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang bertindak sebagai variabel intervening atau moderating. Dalam penelitian ini untuk mengevaluasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menggunakan faktor kontijensi berupa komitmen organisasi dan motivasi sebagai variabel moderasi karena dianggap dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai ikatan emosional seorang individu dalam menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi serta bersedia mengabdikan dirinya pada organisasi (Dwi Novlina L dan Indriani M 2020). Komitmen organisasi dapat mempengaruhi keterlibatan individu dalam organisasi. Komitmen diperlukan sebagai dasar untuk melakukan pekerjaan

yang sangat baik dalam organisasi. Komitmen yang tinggi biasanya akan membuat individu-individu dalam organisasi berusaha tampil baik untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan dimilikinya komitmen yang tinggi, manajer akan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang tujuan organisasi, berusaha untuk tetap berada dalam organisasi dan lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingannya. Komitmen organisasi menunjukkan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat untuk tetap mempertahankan status keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras guna pencapaian tujuan organisasi (Jatmiko, Laras, dan Rohmawati, 2020).

Disamping faktor kontijensi di atas, salah satu faktor penting yang mempengaruhi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dalam organisasi adalah motivasi. Dengan dimilikinya motivasi yang cukup tinggi diharapkan para manajer memiliki keseriusan yang cukup tinggi ketika berpartisipasi dalam menentukan target anggaran dan akan selalu memiliki rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dan juga dengan dimilikinya motivasi yang tinggi akan membuat manajer bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Sari dan Dwirandra (2019) menyatakan motivasi adalah suatu proses yang menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukan untuk melaksanakan pekerjaan. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki manajer dalam bekerja, maka semakin termotivasi untuk terlibat dalam penyusunan anggaran yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja manajerial.

Menurut Hariyanti (2015), motivasi berperan dalam menciptakan suatu perilaku yang mempengaruhi kinerja manajer dalam suatu organisasi. Motivasi menjadi dasar individu untuk berperilaku, dan setiap anggota organisasi termotivasi untuk melakukan tugas mereka dan mengambil bagian dalam penganggaran. Sehingga dapat dikatakan bahwa keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran disebabkan oleh faktor motivasi yang dimilikinya. Faktor motivasi diharapkan dapat mempengaruhi manajer untuk terlibat dalam proses penyusunan anggaran, yang secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi kinerjanya. Maka, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keadaan di dalam diri seseorang yang memiliki keinginan untuk melakukan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja giat untuk mencapai tujuan.

Sudah ada penelitian terdahulu mengenai pengaruh partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial secara tidak langsung. Wiratno A (2016) melakukan pengujian partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dimana variabel tersebut memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Giusti *et al* (2018) meneliti bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Sedangkan penelitian Bumulo (2018) menunjukkan bahwa motivasi dan komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian Nanik E (2017) menunjukkan bahwa motivasi kerja

tidak mampu menjadi moderating pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini akan memodifikasi dan menindaklanjuti dari penelitian yang dilakukan oleh Dewi Anggarini (2016) dengan menambahkan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Seperti halnya penelitian Dewi Anggraini (2016), yang menyebutkan pengaruh motivasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah positif pada manajer yang terlibat dalam proses penganggaran.

Partisipasi anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja dalam jangka waktu satu tahun yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan laba (*profit*) atau yang biasa disebut dengan RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan). Sektor industri manufaktur masih mempunyai peran yang sangat penting dalam sebagian proses pembangunan di Provinsi Banten. Produk-produk yang dihasilkan memberikan sumbangan bagi pendapatan nasional. Oleh karena itu, kinerja perusahaan manufaktur perlu mendapat perhatian yang cukup. Kinerja perusahaan manufaktur tersebut tentu saja sangat dipengaruhi kinerja karyawannya, terutama para manajer, yang dapat dilihat dari penyusunan anggaran oleh manajemen tingkat atas dengan partisipasi manajemen tingkat bawah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pemerintah Provinsi Banten menetapkan Upah Minimum Provinsi (UMP) tahun 2020 sebesar Rp 2.460.968 juta. UMP yang ditetapkan ini

sesuai dengan surat edaran Menteri Ketenagakerjaan Nomor B-m/308/HL.01.00/X/2019. UMP itu mengalami kenaikan dibandingkan UMP 2019 senilai Rp 2.267.965 juta. Kenaikan UMP ini secara tidak langsung membuat Upah Minimum Kota/Kabupaten mengalami kenaikan. Kenaikan UMK tersebut membuat perusahaan PT. Argo Pantes Tbk. merasa keberatan karena tingginya biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan operasionalnya. Pihak manajemen harus berupaya mengalokasikan perhitungan anggaran sebaik mungkin agar perusahaan tidak gulung tikar karena UMK hanyalah upah pokok saja. Sedangkan komponen gaji terdiri dari beberapa elemen. Ada uang makan, uang transport, uang shift, uang lembur, yang besaran maupun jenisnya tergantung dari kebijakan masing-masing perusahaan. Sehingga dalam penyusunan anggaran harus melibatkan berbagai pihak agar penetapan anggaran dapat mengefisiensi biaya dan menekan biaya-biaya operasional untuk kegiatan perusahaan nantinya.

Oleh karena itu pada saat fenomena itu terjadi, yang pertama sekali menghadapi kendala tentu saja para manajer tingkat menengah dan bawah. Anggaran yang telah disusun tidak terwujud. Sehingga para manajer harus mampu memecahkan semua persoalan yang muncul didalam lingkungan perusahaan baik lingkungan internal maupun eksternal. Manajer tidak dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan tujuan perusahaan tanpa adanya keterlibatan karyawan. Salah satu persoalan yang sering dihadapi oleh manajer adalah mempertahankan karyawan yang potensial. Perusahaan manufaktur di Provinsi Banten harus memiliki pengelolaan yang baik dalam

penyusunan anggarannya. Tanpa adanya pengelolaan yang baik dan terorganisir, tujuan dari perusahaan tentu tidak akan bisa tercapai. Pencapaian tujuan perusahaan tidak akan lepas dari partisipasi antara manajer dengan bawahannya dalam melaksanakan penyusunan anggaran yang dapat membantu memprediksi lingkungan dan memperbaiki keputusan yang diperlukan di masa depan.

Dalam partisipasi anggaran, komitmen organisasi juga sangat penting dalam proses partisipasi anggaran. Sehingga individu termotivasi untuk mementingkan kepentingan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang akan menghindarkan dari slack. Sebaliknya jika komitmen organisasi rendah maka individu tidak bersungguh-sungguh dalam mencapai tujuan organisasi sehingga terjadinya slack dalam organisasi tersebut. Dan perusahaan juga harus menyadari akan pentingnya motivasi kerja. Individu akan bekerja keras jika memiliki motivasi yang tinggi. Motivasi akan menimbulkan semangat atau dorongan kepada individu untuk melakukan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Motivasi merupakan hal yang penting untuk dimiliki oleh para pegawai, manajer, ataupun pimpinan dalam suatu organisasi, karena dengan motivasi yang tinggi maka pekerjaan akan dilakukan dengan lebih bersemangat sehingga akan dicapai suatu hasil yang optimal untuk mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien (Bumulo, 2018).

Penelitian ini merupakan penelitian pengembangan dari beberapa penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja manajerial sudah

dilakukan. Namun, hasil dari penelitian yang telah ada, terdapat penelitian yang berpengaruh dan ada pula hasil yang tidak berpengaruh. Tujuan penelitian ini untuk menguji kembali apakah dengan menggunakan teori yang sama tetapi dengan sampel dan lokasi yang berbeda akan menghasilkan hasil yang sama seperti pada penelitian sebelumnya. Penelitian ini mengambil sampel perusahaan manufaktur di Banten karena Perusahaan manufaktur di Provinsi Banten seperti yang kita ketahui merupakan wilayah yang strategis bagi kegiatan industri.

Berdasarkan hal-hal di atas, peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Provinsi Banten)”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah komitmen organisasi memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah motivasi memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi.
3. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel moderasi.

### **D. Kegunaan Penelitian**

#### **a. Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan akan menambah pengetahuan pembaca mengenai hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang di moderasi oleh komitmen organisasi dan motivasi. Serta diharapkan dengan adanya penelitian ini, dapat menjadi bahan referensi dalam penelitian-penelitian selanjutnya yang sejenis.

#### **b. Kegunaan Praktik**

Penelitian ini akan lebih memperdalam ilmu pengetahuan, terutama pengetahuan dalam bidang akuntansi manajemen yang berfokus pada hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang di moderasi oleh komitmen organisasi dan motivasi

## DAFTAR PUSTAKA

- Ammy, B. (2018). *Influence of Managerial Performance against Participation Budget with Organizational Commitment as a Moderating Variable at PDAM Tirtanadi Medan. International conference of asean perspective and policy v. 1, n. 1, p. 111-117, oct. 2018.*
- Anggarini, D., Sujana, I.K. “Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Kinerja Manajerial PT. BPD Bali Cabang Tabanan: Motivasi Sebagai Variabel Pemoderasi”. *E-Jurnal Akuntansi*. Vol. 14.1 Januari 2016: 66-78.
- Bumulo, R.A., Kalangi, L., Warongan, J. D. L. (2018). “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Job relevant information(JRI) sebagai Variabel Moderatingpada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Gorontalo”. *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing “Godwill”*. Vol 9, No 1 (2018).
- Busro, Muhammad (2018), *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Prenada Media Group.
- Cheng, M. (2012). *“The joint effect of budgetary participation and broad-scope management accounting systemson management performance”*. *Asian Review of Accounting* Vol. 20 No. 3, 2012pp. 184-197.
- Dewi, Ni Ketut Sari Sukma., Putra., I Gede Cahyadi., & Merawati., Luh Komang. (2017). “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial”. *Riset Akuntansi*, 7.
- Dharmanegara, Ida Bagus Agung. (2010). *Penganggaran Perusahaan Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Dwi Novlina L., Indriani M. (2020). *“The effect of organizational commitment and Cost management knowledge on the relationship between budget participation and managerial performance”*. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia* 24(1) June 2020.
- Ernawati, N. (2017). “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi”. *Jurnal Akuntansi Indonesia*, Vol. 6 No. 2 Juli 2017, Hal. 141 – 156.
- Ghozali, Imam. 2014. *Structual Equation Modeling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Semarang : Badan Penerbit 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*, 2018, Volume V (2) : 121-128.

- Gunawan, A.C. (2015). "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating". *Jurnal Akuntansi*/Volume XIX, No. 01, Januari 2015: 144-159.
- Hariyanti, W., Purnamasari, P., Magnaz, L.O. (2015). "Pluriform Motivation as Antecedent and its Relationships to Budgeting Participation and Managerial Performance (Empirical Study on Manufacturing Companies Listed on Indonesian Stock Exchange)". *Social and Behavioral Sciences*, (2015), 836-843, 211.
- Hindira Widiastri. (2016). "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Melalui Sistem Akuntansi Manajemen Sebagai Variabel Mediasi". *Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi* Vol. 16 No. 1 April 2016. *Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi* Vol. 16 No. 1 April 2016.
- Irman, Badu. (2019). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Profesionalisme, Gaya Kepemimpinan, Dan Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Progres Ekonomi Pembangunan (JPEP)* Volume 4, Nomor 1 (3), Tahun 2019 Page: 99-113. e-ISSN: 2052-5171.
- Jatmiko, B., Laras, T., Rohmawati, A. (2020). "Budgetary Participation, Organizational Commitment, and Performance of Local Government Apparatuses". *Journal of Asian Finance, Economics and Business* Vol 7 No 7 (2020) 379 – 390.
- Juniarari. (2011). "komitmen organisasi". Jakarta : Cipta Pustaka
- Kasmir. 2016. Analisis Laporan Keuangan. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Kholipah, I. (2019). "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan *Locus Of Control* Sebagai Variabel Moderating". *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
- Khoiriah & Wiratno, A. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kecukupan Anggaran, dan Job Relevan Information Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi dan Perpajakan JRAP* Vo. 4, No. 2, Desember 2017, hal 222-233 ISSN 2339 – 1545.
- Lau C., Scully G., Lee A. (2018). "The effects of organizational politics on employee motivations to participate in target setting and employee budgetary participation". *Journal of Business Research* 90 (2018) 247–259.
- Lubis, A.I. (2011). Akuntansi Keperilakuan. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.

- Lubis, S.H. (2019). "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial". *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Medan Area.
- Nabhan, F., Munfa'ati, D. (2021). "Managerial Performance Based on Participation Budgetary, Islamic Work Motivation and Organizational Commitment". *Proceedings of the 3rd International Conference of Banking, Accounting, Management and Economics. Advances in Economics, Business and Management Research, volume 169*.
- Nazzarudin, L., 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 Moderasi". *Jurnal Akuntansi dan Investasi Volume. 12 Nomor. 2*, halaman: 197-207, Juli 2012.
- Manafe J, Setyorini T. (2019). "The Impact of Organizational Commitment as Mediator and Moderator Relationship between Budgeting Participation on Managerial Performance". *The International Journal of Social Sciences World. Vol. 01No. 01, November 2019, pages: 01~10*
- Maulana, I., Agustin, H., Afriyenti, M. (2020). "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi". *Jurnal Eksplorasi Akuntansi Vol.2, No4, SeriC, November 2020, Hal 3577-3590*.
- Mulyana., Puspanita, I. (2021). "Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Moderasi". *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu Vol.14 No.1, 2021 Hal. 16-38*
- Mustika, R., Dhiana, P., & Suprijanto, Agus. (2018). "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating". *Journal Of Accounting 2018*.
- Oluwalope A, Sunday O. (2017). *Impact of Budgetary Participation and Organizational Commitment on Managerial Performance in Nigeria". Accounting and Finance Research. Vol. 6, No. 3; 2017.*
- Osikhena, O.K., Odia, J. (2013). "Relationship Between Budget Participation, Budget Procedural Fairness, Organisational Commitment And Managerial Performance". *Review of Public Administration and Management Vol. 2, No. 3, July 2013*.

- Putri, A. (2014). "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Pengetahuan Manajemen Biaya Sebagai Variabel Moderasi". e-Proceeding of Management : Vol.1, No.3 Desember 2014. ISSN : 2355-9357.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2013) *Organisational Behavior*. 15th edition, Pearson, Boston.
- Rokhman, M. (2017). "Improving Managerial Performance through Participation Role of Budget Preparation: a Theoretical and Empirical Overview". *Journal of Economics and Finance*. e-ISSN: 2321-5933, p-ISSN: 2321-5925. Volume 8, Issue 1 Ver. I (Jan-Feb. 2017), PP 39-43.
- Samryn, L.M. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Prenada Media Group. Jakarta.
- Sari, I., Dwirandra, A. (2019). "The Ability of Organization Commitment and Moderate Worked Motivation by the Effect of Budget Goal Clarity in Budgetary Inaccuracy". *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*. Vol.6No.3, May2019, pages:11~17ISSN: 2395-7492.
- Sari, Ratih Purwasih Purnama. (2015). "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja dengan Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Pengetahuan Tentang Penyusunan Anggaran sebagai Variabel Moderating". *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Suska Riau.
- Sari, S., Lestari, R., Rosdiana, Y. (2017). "Pengaruh Keefektifan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja sebagai Pemoderasi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Bandung". *Jurnal Kajian Akuntansi*. Volume 18, No. 1, Tahun 2017.
- Sastrawan, H., Gustiawaty, D. F., Yuliansyah, Y. (2020). "The effect of budgetary participation on managerial performance: internal control and organizational commitments as intervening variables". *Journal of Social, Humanity, and Education(JSHE)*ISSN: 2746-623X, Vol 1, No 1, 2020, 39-51.
- Soleiman, I., Wahabthalib S. (2021). "The Effect of Budget Participation on Managerial Performance with Organizational Commitment and Motivation as Moderating Variables". *Proceedings of the 3rd International Conference of Banking, Accounting, Management and Economics*. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 169.
- Soobaroyen, Teeroven. (2005). *Management Control System and Dysfunctional Behaviour : An Emprical Investigation*. United Kingdom. University of Wales, Aberystwyth.

- Suartana, I Wayan, (2011). *Akuntansi Keperilakuan Teori dan Implementasi*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Sumarno. (2015). “Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial”. Simposium Nasional Akuntansi.VIII.
- Sutrisno, M. 2009. *MSDM (Edisi pertama)*. Jakarta: PT. Prenada Media.
- Syakieb Arsalan et al. (2018). Effect of Participative Budgeting, Organizational Commitment and Work Motivation on Managerial Performance. International Journal of Engineering & Technology, 7 (4.34) (2018) 240-244.*
- Tambunan, B. “The Effect Of Budget Participation, Budget Target Clarity and Authority Transfer on Managerial Performance”. International Journal Reglement & Society. Vol : 2 Issues 1 Year 2021.*
- Tika, Moh. Pabundu. 2016. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Tsung, Lu, C. (2011). “Relationships among budgeting control system, budgetary perceptions, and performance: A study of public hospitals”. African Journal of Business Management Vol. 5(15), pp. 6261-6270, 4 August, 2011.*
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Wiratno, A., Ningsih, W., Putri, N.K. (2016). “Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Struktur Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi”. *Jurnal Akuntansi*/Volume XX, No. 01, Januari 2016: 150-166.
- Wong-On-Wing, B., Guo, L., & Lui, G. (2010). Intrinsic and extrinsic motivation and participation in budgeting : Antecedents and consequences. Behavioral Research in Accounting, 22(2), 133–153. <https://doi.org/10.2308/bria.2010.22.2.133>*