



JBK
Jurnal Bisnis & Kewirausahaan
Volume 18 Issue 2, 2022
ISSN (*print*) : 0216-9843
ISSN (*online*) : 2580-5614
Homepage : <http://ojs.pnb.ac.id/index.php/JBK>

Implikasi Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Mediasi Komitmen Organisasi

Ni Luh Putu Sri Purnama Pradnyani¹, Luh Diah Citraresmi Cahyadi², I Made Dwi Wira Ardana³

^{1,2}Fakultas Ekonomika Bisnis dan Humaniora Universitas Dhyana Pura

³Fakultas Vokasi Universitas Dhyana Pura

¹e-mail: sripurnama@undhirabali.ac.id

Abstract. The purpose of this study is to evaluate the effect of budgetary participation diagnostically and interactively on managerial performance, which is mediated by organizational commitment. A survey was conducted using the Village Credit Institution (LPD) as the population, and the sample consisted of 40 respondents. Structural equation modeling is used to test the hypothesis. The results show that budgetary participation diagnostically and/or interactively affects organizational commitment, and does not directly affect managerial performance. The organizational commitment variable has a total mediating effect on the relationship between budget participation and managerial performance. This shows that the form of budgetary participation affects managerial performance only when managers are committed to the organization. This result enriches the literature as it reveals that interactive budgetary participation is an antecedent variable of organizational commitment, which leads to behaviors in the workplace that can contribute to improved managerial performance.

Keywords: *Managerial Performance, Budgetary Participation, Organizational Commitment, LPD, Goal Setting Theory*

Abstrak. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi pengaruh partisipasi anggaran secara diagnostik dan interaktif terhadap kinerja manajerial, yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Sebuah survei dilakukan dengan menggunakan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) sebagai populasi, dan sampel terdiri dari 40 responden. Pemodelan persamaan struktural digunakan untuk menguji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara diagnostik dan/atau interaktif mempengaruhi komitmen organisasi, serta tidak langsung mempengaruhi kinerja manajerial. Variabel komitmen organisasi memiliki efek mediasi total pada hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa bentuk partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial hanya ketika manajer berkomitmen pada organisasi. Hasil ini memperkaya literatur karena mengungkapkan bahwa partisipasi anggaran secara interaktif merupakan variabel pendahulu dari komitmen organisasi, yang mengarah pada perilaku di tempat kerja yang dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja manajerial.

Kata Kunci: *Kinerja Manajerial, Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi, LPD, Goal Setting Theory*

PENDAHULUAN

Kinerja Manajerial adalah salah satu faktor yang menentukan efektivitas sebuah organisasi (Mulyanah & Puspanita, 2021). Tuntutan kinerja yang tinggi ditunjang keberadaan seorang manajer dalam organisasi. Seorang manajer dituntut memiliki pemahaman konsep, memiliki interaksi interpersonal, teknis dan bisa mengambil keputusan secara tepat (Madura, 2007). Latham & Locke (1991) mengemukakan *Goal Setting Theory* bahwa nilai dan tujuan merupakan penentu tingkah laku seseorang. Penilaian ini karena adanya tujuan hubungan antara target dan kinerja. Memiliki tujuan atau tingkat kinerja merupakan sasaran yang ingin dicapai oleh seseorang. Seseorang yang memiliki target maka akan mempengaruhi sikap, tindakan, dan konsekuensi atas kinerja. Seorang pemimpin mampu membuat keputusan melalui informasi (Anggadini, 2020). Informasi ini digunakan oleh manajer dengan tujuan mengetahui kinerja di dalam organisasi (Satria, 2016). Kinerja manajerial perlu diterapkan di berbagai organisasi salah satunya pada organisasi mikro yang terdapat di Bali yaitu Lembaga Perkreditan Rakyat (LPD).

LPD mulai dibentuk pada tahun 1984 yang diperuntukkan tidak hanya untuk kepentingan mencari keuntungan, tetapi juga untuk kepentingan sosial, terutama untuk perlindungan adat dan budaya desa. Kehadiran LPD sudah memberikan kontribusi bagi warga maupun desa adat sesuai aturan (pararem) yang telah disepakati. Fenomena yang terjadi pada LPD walaupun mengalami perkembangan yang pesat mencapai 1.436, namun beberapa LPD mengalami masalah kebangkrutan dan keadaan yang tidak sehat. Dari 122 LPD di kabupaten Badung, hanya 83 LPD dalam kategori sehat, 27 sisanya LPD dalam kategori cukup sehat, 9 LPD tidak sehat dan 3 LPD dinyatakan tidak sehat (Wedasari, 2018). Kondisi LPD tersebut disertai dengan beberapa kasus yang terjadi LPD. Kasus tersebut sebagian besar dilakukan oleh oknum pengurus dan kurangnya pengawasan yang baik. Kasus yang masih berjalan di pengadilan Tipikor Denpasar adalah kasus LPD Ungasan yang diduga kerugiannya mencapai 32,5 milyar (Balipost, 2022). Adanya kasus pada LPD menunjukkan bahwa diperlukan pengelolaan yang baik sehingga kinerja manajerial LPD meningkat. Kinerja manajerial ditentukan oleh unsur partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi.

Anggaran merupakan salah satu komponen penting yang mempengaruhi kinerja melalui proses perencanaan, dan koordinasi mengenai aktivitas dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan (Jatmiko et al., 2020). Penyusunan anggaran dalam suatu organisasi terkait antara partisipasi karyawan dengan kinerja manajerial dalam menyusun standar target. Peran serta seluruh bagian dalam organisasi diperlukan agar anggaran tepat sasaran dan selaras dengan tujuannya. Hal ini perlu dilakukan karena pemahaman mereka yang mendalam terkait partisipasi anggaran (Selvina & Yuliansyah, 2015). Sebagai salah satu aspek terpenting dari perencanaan bisnis, perencanaan yang sistematis dan partisipasi anggaran akan menentukan kualitas kinerja organisasi. Manafe & Setyorini (2019) menyatakan bahwa penyusunan anggaran dalam suatu organisasi terkait antara kinerja manajerial dengan partisipasi karyawan menyusun anggaran. Manajer memiliki keterlibatan pengaruh dalam partisipasi penyusunan anggaran pada suatu organisasi. Tahar & Sofyani (2020) mengungkapkan bahwa pemimpin mempunyai keterlibatan bagian dalam penyusunan anggaran sehingga memiliki risiko terhadap tindakan dan perilaku karyawan. Hasil penelitian Medhayanti & Suardana (2015) menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Penelitian berbeda dari Ermawati (2017) dan Kresnayana et al (2020) menyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja. Menurut Wedasari & Arizona (2018) anggaran yang disusun secara partisipatif, dimaksudkan agar karyawan mengalami peningkatan kinerja. Pemikiran ini didasarkan pada tujuan atau standar yang dibuat secara partisipatif memperoleh persetujuan, maka karyawan memiliki tanggung jawab secara individu untuk mencapai

tujuan tersebut sehingga kinerja semakin meningkat.

Studi lain mengungkapkan hasil partisipasi dalam penentuan sumber anggaran dan kinerja manajerial tidak signifikan. Temuan meta-analisis ini tidak berarti untuk mengabaikan pentingnya keterlibatan karyawan dalam keputusan anggaran, tetapi sebaliknya menyarankan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial bergantung pada variabel intervening. Beberapa peneliti menggunakan teori harapan untuk menyatakan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dapat diprediksi melalui faktor motivasi karyawan (Brownell & McInnes, 1986). Tingkat partisipasi anggaran yang lebih tinggi ditemukan terkait dengan kompensasi berbasis anggaran yang lebih banyak, yang pada gilirannya mengarah pada kinerja perusahaan yang lebih tinggi (Young & Shields, 1993). Penelitian lain telah difokuskan pada jalur intervensi melalui manfaat kognitif dari proses anggaran dalam hal berbagi informasi (Chong & Chong, 2002; Chong & Johnson, 2007). Studi yang lebih baru telah meneliti efek tidak langsung dari partisipasi anggaran pada kinerja, operasi melalui modal psikologis (Venkatesh; Jennifer Blaskovich, 2010), kepuasan kerja dan informasi pekerjaan yang relevan (Leach-López et al., 2007, 2009) dan ambiguitas peran (Kyj & Parker, 2008). Meskipun tampaknya partisipasi anggaran dapat menghasilkan efek positif pada kinerja ketika mekanisme yang tepat digunakan, para peneliti telah sejauh ini tidak setuju pada variabel intervening (Cheng, 2012). Oleh karena itu, penelitian ini mencoba memberikan kontribusi pemahaman yang lebih baik tentang intervensi yang dapat dirancang untuk menjelaskan atau mempengaruhi hubungan yang bermakna antara partisipasi anggaran dan kinerja.

Peningkatan kinerja manajerial juga dipengaruhi oleh komponen lain yaitu komitmen organisasi. Komitmen organisasi mewujudkan suatu konstruk kritis untuk menyerahkan hubungan antara sasaran dan kinerja. Muncul gambaran bahwa saat karyawan memiliki kinerja yang tinggi yaitu ketika karyawan mengalami kesulitan merealisasikan tugas dan komitmen dengan tujuan tinggi. Individu yang mempunyai komitmen tinggi mengabaikan kepentingan pribadi untuk mengerjakan kepentingan organisasi sehingga tercapainya tujuan organisasi. Suatu organisasi yang melibatkan karyawan dalam proses penyusunan anggaran akan mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Bagian ini ditunjukkan dengan keinginan karyawan menyelesaikan tugas sebagai bentuk tanggung jawab terhadap organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan mempertinggi hasil kinerja manajerial suatu organisasi (Ginjar & Berliana, 2021) serta mempengaruhi situasi pekerjaan secara profesional (Giusti et al., 2018). Sedangkan organisasi yang mempunyai komitmen rendah akan memiliki pegawai yang bekerja di dalamnya memilih untuk bekerja untuk kepentingan pribadinya. Karyawan menyimpan peran yang penting demi perkembangan organisasi, sehingga diasumsikan bahwa partisipasi anggaran memiliki dampak terhadap kinerja manajerial melalui pengaruh komitmen organisasi.

Beberapa kajian empiris menyatakan bahwa bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan antara anggaran dengan kinerja. Kaveski et al (2020) melakukan penelitian untuk mengevaluasi pengaruh diagnostik dan penggunaan anggaran secara interaktif pada kinerja manajerial, yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Survei dilakukan dengan menggunakan bahasa Brasil perusahaan industri tekstil sebagai populasi, dan sampel terdiri dari 133 responden untuk kuesioner. Pemodelan persamaan struktural adalah digunakan untuk menguji hipotesis. Hasilnya menunjukkan bahwa diagnostik dan/atau penggunaan anggaran secara interaktif mempengaruhi komitmen organisasi, juga sebagai mempengaruhi kinerja manajerial. Komitmen organisasi variabel memiliki efek mediasi total pada hubungan antara penggunaan sistem pengendalian anggaran dan kinerja manajerial, menunjukkan bahwa bentuk penggunaan anggaran mempengaruhi kinerja manajerial hanya ketika manajer berkomitmen pada organisasi. Berdasarkan hasil, peneliti menyimpulkan bahwa bentuk penggunaan anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan pada

kinerja manajerial di perusahaan yang disurvei. Penelitian lain dilakukan oleh Paryati (2021) menguji peran komitmen organisasi dalam memediasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada pejabat akademik pada perguruan tinggi swasta di Bandung. Jenis penelitian ini adalah *explanatory research*. Sampel dalam penelitian ini adalah 132 pejabat perguruan tinggi swasta di kota Bandung. Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data adalah kuesioner, dan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier sederhana. Hasil menunjukkan bahwa. Partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan kinerja manajerial berada pada kategori sesuai dan berpengaruh positif. Sementara komitmen organisasi dapat memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, salah satu dimensi komitmen tidak mempengaruhi, yaitu komitmen kontinuitas. Studi lain yang dilakukan oleh Jatmiko et al (2020) untuk memperoleh bukti empiris tentang pengaruh partisipasi penganggaran kinerja aparatur pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah aparatur struktural pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Sleman, Indonesia yang meliputi dinas dan instansi dengan jumlah 25 OPD dan 125 orang dipilih sebagai sampel dengan menggunakan metode *purposive sampling* berdasarkan kriteria tertentu. Hasil menunjukkan partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah melalui komitmen organisasi.

Berdasarkan kajian teoritis, fenomena dan beberapa hasil empiris yang masih mengalami perbedaan, penelitian untuk menguji partisipasi anggaran dan implikasinya terhadap kinerja manajerial menarik untuk dikaji terutama di LPD. LPD dipandang sebagai organisasi yang dikelola oleh pengurus berdasarkan hasil penunjukkan paruman desa adat. Sebagai organisasi mikro yang terdapat di Bali, kinerja LPD dipandang perlu untuk diteliti. Studi ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana komitmen organisasi yang dirasakan karyawan dapat meningkatkan efek positif dari partisipasi anggaran pada kinerja manajerial di LPD kecamatan Kuta Utara. Penelitian berkontribusi pada literatur akuntansi dan manajemen dengan: memberikan wawasan tentang peran partisipasi anggaran serta kontingensi komitmen organisasi yang dirasakan dalam mendorong kinerja karyawan, terutama dari bukti dari konteks.

METODE PENELITIAN

Objek penelitian dari penelitian ini adalah Kinerja manajerial, Partisipasi anggaran dan komitmen organisasi di LPD Kecamatan Kuta Utara dengan jumlah sampel sebanyak 40 orang yang merupakan Kepala, Sekretaris, Bendahara, kepala bagian dan pengawas internal. Metode pengumpulan data menggunakan survey kuesioner dengan memasukkan kriteria responden ke dalam sampel, Penelitian ini menggunakan pendekatan *convenience-sampling* untuk mengidentifikasi responden potensial. Pada awal survey diajukan kualifikasi pertanyaan untuk mengidentifikasi responden yang relevan. Kriteria seleksi meliputi: menjadi manajer tingkat menengah atau rendah; memiliki masa jabatan organisasi minimal dua tahun, dan memiliki pengalaman/tanggung jawab anggaran setidaknya dua tahun. Informan mewakili berbagai bidang fungsional yang biasanya terlibat dalam praktik anggaran. Kriteria ini memastikan bahwa responden yang dipilih memiliki pengetahuan tentang masalah penganggaran di masing masing organisasi. Studi ini menggunakan skala likert untuk mengukur variabel dalam model penelitian. Kinerja manajerial diukur dengan instrumen dari Mahoney (1976), partisipasi anggaran diukur mengikuti studi sebelumnya Milani (1975) dan komitmen organisasi diukur menggunakan *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* yang dikembangkan oleh Mowday et al (1979). Analisis inferensial dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan alat uji statistik yaitu dengan uji Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling/SEM*) dengan metode alternatif *Partial Least Square (PLS)* menggunakan software *SmartPLS*.

Persamaan untuk analisis jalur yaitu:

$$Y_{KO} = b_0 + b_{PA} + e_1 \dots \dots \dots \text{Persamaan 1}$$

$$Y_{KM} = b_0 + b_{PA}X_{PA} + b_{KO}X_{KO} + e_2 \dots \dots \dots \text{Persamaan 2}$$

Keterangan:

- X_{PA} = Partisipasi Anggaran
- Y_{KO} = Komitmen Organisasi
- Y_{KM} = Kinerja Manajerial
- b_{PA} = Intercept Partisipasi Anggaran
- b_{KO} = Intercept Komitmen Organisasi
- e_1 = Residual Komitmen Organisasi
- e_2 = Residual Kinerja Manajerial

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Karakteristik Responden

Penelitian ini mengambil lokasi di LPD kecamatan kuta Utara dengan jumlah LPD sebanyak 8 LPD. Jumlah kuesioner yang diisi sebanyak 40 kuesioner. Karakteristik responden dalam penelitian untuk memberikan informasi responden. Kuesioner diisi oleh 50 persen laki laki dan 50 persen perempuan dengan rentang usia > 30 tahun 1 orang (2,5 persen), 31-40 tahun 21 orang (51,5 persen), 41-50 tahun 17 tahun (41,5 persen) , >51 tahun 1 orang (2,5 persen).

Analisis Model Struktural

Tabel 1. Outer Loading

Kode Indikator	Partisipasi Anggaran	Komitmen Organisasi	Kinerja Manajerial
X1.1	0,838		
X1.2	0,884		
X1.3	0,762		
X1.4	0,847		
X1.5	0,824		
X1.6	0,883		
Y1.1		0,758	
Y1.2		0,789	
Y1.3		0,737	
Y1.4		0,747	
Y1.5		0,792	
Y1.6		0,752	
Y1.7		0,811	
Y1.8		0,718	
Y1.9		0,738	
Y2.1			0,781
Y2.2			0,786
Y2.3			0,823
Y2.4			0,811
Y2.5			0,789
Y2.6			0,824
Y2.7			0,801
Y2.8			0,892
Y2.9			0,895

Sumber: data sekunder yang diolah, 2022

Nilai validitas konvergensi dapat dilihat dari nilai loading factor pada variabel laten dengan indeks-indeksnya. Dengan nilai korelasi yang diharapkan lebih besar dari 0,70 dengan struktur yang diukur. Nilai outer loadings seluruh indikator diatas 0.7. *Alpha cronbach* untuk instrumen ini dalam penelitian ini adalah 0,92.

Discriminant Validity, Dan Average Variance Extracted (AVE)

Validitas diskriminan dapat dilakukan dengan memeriksa nilai *cross loading factor* untuk menentukan apakah struktur tersebut cukup diskriminatif. Dengan membandingkan indeks korelasi satu struktur dengan struktur lainnya. Jika struktur korelasi memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka struktur tersebut dikatakan memiliki nilai diskriminan yang tinggi.

Tabel 2. Cross Loading

Kode Indikator	Kinerja Manajerial	Komitmen Organisasi	Partisipasi Anggaran
X1.1	0,392	0,377	0,838
X1.2	0,439	0,589	0,884
X1.3	0,100	0,246	0,762
X1.4	0,354	0,372	0,847
X1.5	0,143	0,276	0,824
X1.6	0,416	0,638	0,883
Y1.1	0,844	0,758	0,339
Y1.2	0,409	0,789	0,515
Y1.3	0,347	0,737	0,404
Y1.4	0,404	0,747	0,417
Y1.5	0,795	0,792	0,398
Y1.6	0,369	0,752	0,407
Y1.7	0,801	0,811	0,428
Y1.8	0,358	0,718	0,464
Y1.9	0,409	0,738	0,455
Y2.1	0,781	0,499	0,284
Y2.2	0,786	0,626	0,260
Y2.3	0,823	0,576	0,388
Y2.4	0,811	0,501	0,303
Y2.5	0,789	0,507	0,288
Y2.6	0,824	0,610	0,386
Y2.7	0,801	0,699	0,347
Y2.8	0,892	0,618	0,382
Y2.9	0,895	0,791	0,405

Sumber: data sekunder yang diolah, 2022

Melalui Tabel 2 tersebut dapat disimpulkan bahwa semua indeks memiliki koefisien korelasi yang lebih tinggi tinggi untuk setiap konstruk dibandingkan nilai koefisien korelasi indikator pada blok konstruk kolom lainnya.

Tabel 3. Construct Reliability dan Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Manajerial	0,941	0,949	0,950	0,678
Komitmen Organisasi	0,912	0,925	0,925	0,579
Partisipasi Anggaran	0,922	0,970	0,935	0,706

Sumber: data sekunder yang diolah, 2022

Tabel 3 menunjukkan nilai AVE antara indikator dengan konstraknya lebih dari 0.50 untuk semua konstruk. Sehingga korelasi antara indikator dengan konstraknya memiliki discriminant validity yang baik.

Uji Reliabilitas

Composite reliability merupakan pengujian untuk mengetahui apakah indikator-indikator yang membangun konstruk penelitian, memiliki nilai reliabilitas atau tidak. Kriteria yang digunakan, yaitu jika indikator yang membangun konstruk memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0.70 maka data yang digunakan memiliki reliabilitas yang tinggi. Dapat dilihat pada 3 keseluruhan konstruk mempunyai nilai diatas 0.70. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria *composite reliability* dan memiliki nilai reliabilitas yang tinggi. Pengujian keandalan juga dapat ditingkatkan dengan *cronbach alpha*. Dengan kriteria nilai harapan lebih besar dari 0,70. Dari Tabel 3 terlihat bahwa nilai *cronbach alpha* seluruh struktur lebih besar dari 0,70. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua pekerjaan memenuhi standar *cronbach alpha* dan memiliki nilai keandalan yang tinggi.

Adjusted R Square (R²)

Tabel 4. Adjusted R Square (R²)

	R Square Adjusted
Kinerja Manajerial	0,534
Komitmen Organisasi	0,284

Sumber: data sekunder yang diolah, 2022

Nilai R Square merupakan koefisien determinasi pada konstruk endogen. Tabel 4 menunjukkan nilai Adjusted R Square(R²) untuk variabel Kinerja Manajerial (Y) diperoleh sebesar 0,558. Hasil ini menunjukkan bahwa 55.8% variabel Kinerja Manajerial (Y) dipengaruhi oleh variabel Partisipasi Anggaran (X₁) dan Komitmen Organisasi (X₂).

Pengujian Hipotesa

Parameter signifikansi yang diestimasi akan memberikan informasi tentang hubungan antar variabel penelitian. Dasar yang dapat digunakan untuk menguji hipotesis adalah dengan menguji keluaran uji hipotesis pada koefisien jalur dengan menggunakan prosedur inisialisasi.

Tabel 5. Hasil Bootstrapping Calculation

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komitmen Organisasi -> Kinerja Manajerial	0,744	0,736	0,130	5,729	0,000
Partisipasi Anggaran -> Kinerja Manajerial	0,006	0,053	0,157	0,035	0,486
Partisipasi Anggaran -> Komitmen Organisasi	0,550	0,605	0,089	6,170	0,000

Sumber: data sekunder yang diolah, 2022

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.

Hasil kinerja berdasarkan pencapaian target merupakan hasil evaluasi bagi manajer. Nguyen et al (2019) menyampaikan partisipasi anggaran cenderung dilihat sebagai kesempatan untuk belajar tentang tujuan organisasi dan bagaimana pencapaian target

anggaran dapat membantu dalam pencapaian tujuan organisasi. Bahkan jika penekanan anggaran rendah, para manajer mungkin masih menemukan partisipasi bermanfaat karena memungkinkan manajer untuk berkomunikasi dengan atasan dan belajar tentang urusan organisasi mereka. Akibatnya, manajer cenderung mengalami tingkat kepuasan kerja yang tinggi dengan partisipasi tersebut dalam organisasi mereka.

Hasil uji menunjukkan hubungan antara variabel partisipasi anggaran (X1) dengan kinerja manajerial (Y) menunjukkan nilai sampel awal sebesar 0,006. Nilai positif menunjukkan bahwa partisipasi anggaran (X1) memiliki hubungan positif dengan kinerja manajerial (Y). Variabel partisipasi anggaran memiliki nilai t hitung sebesar 0,035, lebih rendah dari nilai t tabel (1,68385). Dan memiliki p-value sebesar 0,486 yang tidak memenuhi kriteria p-value (kurang dari 0,05). Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Jatmiko et al (2020) dan Ermawati, (2017) mengungkapkan bahwa partisipasi pegawai dalam anggaran tidak mempengaruhi keputusan manajerial. Pimpinan sebagai pemegang keputusan tertinggi memiliki hak istimewa walaupun manajer memberikan informasi. Penelitian ini memberikan gambaran bahwa LPD sebagai organisasi mikro, pengambilan keputusan cenderung dibuat oleh pengurus LPD bersama desa adat karena lingkup bisnis yang masih dalam skala kecil. Hasil analisis ini tidak sejalan dengan Mulyanah & Puspanita (2021), Paryati (2021) dan Sastrawan et al., (2020) yang memperlihatkan adanya keterlibatan anggaran memberikan efek positif pada kinerja pegawai.

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Komitmen Organisasi

Partisipasi anggaran disusun untuk membuat kemungkinan agar bawahan agar bisa terlibat dan mempengaruhi anggaran. Keterlibatan pegawai tersebut akan memperkuat komitmen mereka terhadap tujuan organisasi. Penganggaran partisipatif mengalokasikan kemungkinan pemimpin untuk ikut ambil bagian dalam proses penyusunan anggaran. Komitmen dibangun untuk memberikan kontribusi keterlibatan pegawai, dengan jalinan komunikasi terhadap karyawan akan mengurangi kecemasan pegawai dalam bekerja.

Hasil uji menunjukkan hubungan antara variabel partisipasi anggaran (X1) dan komitmen organisasi (M) menunjukkan nilai sampel awal sebesar 0,550. Nilai positif menunjukkan bahwa keterlibatan anggaran (X1) memiliki hubungan positif dengan kinerja manajer (Y). Variabel partisipasi anggaran memiliki nilai t hitung sebesar 6,170, lebih besar dari nilai t tabel (1,68385). Dan memiliki p-value sebesar 0,000 sesuai dengan kriteria p-value (kurang dari 0,05). Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Manajer LPD yang memiliki keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran maka akan meningkatkan komitmen untuk mencapai tujuan LPD. Manajer yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap tujuan perusahaan juga akan mengurangi rasa tertekan manajer karena mereka mengetahui tujuan dan strategi perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Giusti et al (2018), dan Tahar & Sofyani (2020).

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Komitmen organisasi merupakan motivasi seseorang mulai sejak awal untuk melakukan sesuatu agar menunjang keberhasilan organisasi berdasarkan sasaran dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri. Dengan memiliki komitmen organisasi, manajer akan berusaha melakukan tugas untuk kepentingan organisasi sebelum melakukan hal yang bersifat pribadi. Hal ini tentu dimaksudkan agar kinerja manajerial perusahaan tersebut mengalami peningkatan.

Hasil uji menunjukkan hubungan antara variabel partisipasi penyusunan anggaran (X1) dan komitmen organisasi (M) menunjukkan nilai sampel awal sebesar 0,550. Nilai positif

menunjukkan bahwa keterlibatan anggaran (X1) memiliki hubungan positif dengan kinerja manajer (Y). Variabel budget join memiliki nilai t hitung sebesar 6,170, lebih besar dari nilai t tabel (1,68385). Dan memiliki p-value sebesar 0,000 sesuai dengan kriteria p-value (kurang dari 0,05). Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Paryati (2021) menyatakan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka secara tidak langsung juga akan memperkuat kapabilitas manajerial dan manajer merasa menjadi bagian dari organisasi tempatnya bekerja untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Penelitian Ginanjar & Berliana (2021) dan Giusti et al (2018) juga memperlihatkan bahwa komitmen organisasi berefek positif terhadap kinerja, semakin tinggi komitmen organisasi setiap karyawan maka akan mengintensifkan kinerja perusahaan juga.

Tabel 6. Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komitmen Organisasi -> Kinerja Manajerial					
Partisipasi Anggaran -> Kinerja Manajerial	0.409	0.446	0.110	3.731	0.000
Partisipasi Anggaran -> Komitmen Organisasi		0.000	0.000		

Sumber: data sekunder yang diolah, 2022

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi

Kinerja manajerial pengelolaan LPD yang tinggi dimulai dari awal LPD berjalan, dengan melakukan usaha secara efektif dan efisien. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan suatu cara agar target LPD tidak menggunakan sumber daya secara berlebihan yaitu dengan penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran yang menggunakan kesempatan peluang serta peran kerja. Peran ini memperlihatkan peluang manajer mengambil bagian dalam pengambilan ketetapan melalui penyusunan anggaran. Hal ini sangat penting, karena manajer LPD sudah dilibatkan dari awal penyusunan sehingga lebih merasa berguna, sehingga memiliki rasa puas atas pekerjaan yang dikerjakannya. Hal ini memungkinkan munculnya komitmen terhadap organisasi. Komitmen organisasi bisa diartikan sebagai motivasi mulai sejak awal dari diri manajer untuk melakukan sesuatu agar memperoleh keberhasilan organisasi berdasarkan tujuan yang ditetapkan dan lebih mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri. Hal ini bermakna bahwa tiap individu memiliki komitmen tinggi terhadap keberhasilan LPD dengan mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi atau kelompok.

Nilai positif menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran (X₁) berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial (Y₂) melalui Komitmen organisasi (Y₁) dengan nilai t sebesar 3,731 nilai tersebut lebih besar dari t-tabel (1.68385). Serta memiliki nilai p value sebesar 0,000 sesuai dengan kriteria nilai p-value (kurang dari 0,05). Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap Kinerja manajerial. Penelitian ini mendukung *Goal Setting Theory* (Latham & Locke, 1991) yang mengungkapkan niat sadar manusia, mengatur perilaku atau tindakan selanjutnya. Pengertian ini, ketika karyawan terlibat dalam proses penganggaran, mereka dapat merasakan rasa memiliki terhadap anggaran dan perasaan kontrol tersebut dapat meningkatkan komitmen mereka untuk mencapai tujuan anggaran. Sebuah hubungan yang signifikan secara statistik antara partisipasi anggaran dan komitmen tujuan anggaran juga ditemukan dalam beberapa

penelitian Paryati (2021), Kaveski et al (2020) dan Nguyen et al (2019) bahwa semakin tinggi komitmen pegawai dalam organisasi maka semakin besar target untuk memperbaiki pekerjaannya sehingga kinerja menjadi semakin tinggi, artinya tiap pribadi yang mempunyai komitmen organisasi tinggi akan mendapatkan kinerja yang tinggi untuk meraih target

SIMPULAN

Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi memediasi pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Keterbatasan penelitian ini mungkin termasuk adanya potensi kesalahan pengukuran dalam instrumen, kesalahan persetujuan, kesalahan batasan jangkauan dan validitas internal ancaman. Karena metodologis pluralisme dalam penelitian diinginkan, studi masa depan bisa menggunakan metode lain seperti metode eksperimen, studi lapangan dan studi kasus mendalam untuk lebih menyelidiki hubungan yang kompleks di daerah penelitian. Namun demikian, terlepas dari keterbatasan ini, penelitian ini dikembangkan dan model diuji secara empiris untuk menjelaskan hubungan antara anggaran partisipasi, komitmen organisasi dan kinerja manajerial, merupakan hal yang penting dan kompleks bidang riset akuntansi manajemen. Dukungan umum untuk desain yang dikembangkan dalam penelitian ini memberikan kredibilitas pada teori yang dikembangkan dan peluang untuk penelitian tambahan. Perkembangan tersebut dapat membantu dalam penyelesaian perbedaan dalam temuan penelitian, dalam pengembangan teori lebih lanjut dan dalam desain penelitian yang efektif, penting dilakukan sistem pengendalian di sektor jasa keuangan penting dan sektor lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggadini, S. D. (2020). Analisis Sistem Informasi Manajemen Berbasis Komputer Dalam Proses Pengambilan Keputusan. *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 11(2), 176–187. <https://doi.org/10.36342/teika.v8i2.2327>
- Balipost. (2022). *Banyak LPD Bermasalah, Perlu Intervensi dan Pengawasan*.
- Brownell, P., & McInnes, M. (1986). Budgetary participation, motivation, and managerial performance. *Accounting Review*, 61(4), 587.
- Cheng, M. (2012). The joint effect of budgetary participation and broad scope management accounting systems on management performance. *Asian Review of Accounting*, 20(3), 184–197. <https://doi.org/10.1108/13217341211263256>
- Chong, V. K., & Chong, K. M. (2002). Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 65–86. <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.65>
- Chong, V. K., & Johnson, D. M. (2007). Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. *Accounting and Business Research*, 37(1), 3–19. <https://doi.org/10.1080/00014788.2007.9730055>
- Ermawati, N. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Skpd Kabupaten Pati). Indonesia. *Jurnal Akuntansi Indonesia*, 6(2), 141–156.
- Ginanjar, H., & Berliana, B. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Citra Abadi Di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(4), 430. <https://doi.org/10.32493/jee.v3i4.11278>
- 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.

- <https://doi.org/10.19184/ejeba.v5i2.8646>
- Jatmiko, B., Laras, T., & Rohmawati, A. (2020). Budgetary participation, organizational commitment, and performance of local government apparatuses. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 379–390. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.379>
- Kaveski, I. D. S., Beuren, I. M., Gomes, T., & Lavarda, C. E. F. (2020). Influence of the diagnostic and interactive use of the budget on managerial performance mediated by organizational commitment. *Brazilian Business Review*, 18(1), 82–100. <https://doi.org/10.15728/BBR.2021.18.1.5>
- Kinerja, T., & Organisasi, K. (2021). *Dimediasi oleh Komitmen Organisasi*.
- Kresnayana, I. G. A. B., Putra, I. G. C., & Sunarwijaya, I. K. (2020). Sistem Pengendalian Intern, Locus Of Control, Partisipasi Anggaran, Dan Kinerja Lembaga Perkreditan Desa. *Kumpulan Hasil Riset Mahasiswa Akuntansi (KHARISMA)*, 2(2), 188–208. <http://e-journal.unmas.ac.id/index.php/kharisma/article/view/981>
- Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of budget participation: Leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. *Abacus*, 44(4), 423–442. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2008.00270.x>
- Latham, Gary P. Locke, E. A. (1991). A Theory of Goal Setting and Task Performance. *The Academy of Management Review*, 16(2), 480. <https://doi.org/10.2307/258875>
- Leach-López, M. A., Stammerjohan, W. W., & Lee, K. S. (2009). Budget participation and job performance of South Korean managers mediated by job satisfaction and job relevant information. *Management Research News*, 32(3), 220–238. <https://doi.org/10.1108/01409170910943093>
- Leach-López, M. A., Stammerjohan, W. W., & McNair, F. M. (2007). Differences in the Role of Job-Relevant Information in the Budget Participation-Performance Relationship among U.S. and Mexican Managers: A Question of Culture or Communication. *Journal of Management Accounting Research*, 19(1), 105–136. <https://doi.org/10.2308/jmar.2007.19.1.105>
- Madura, J. (2007). *Introduction To Business : Pengantar Bisnis* (p. 574).
- Mahoney, J. (1976). Age and Values: The Generation Non-Gap. *Psychological Reports*, 39(1), 62–62. <https://doi.org/10.2466/pr0.1976.39.1.62>
- Manafe, J. D., & Setyorini, T. (2019). The Impact of Organizational Commitment as Mediator and Moderator Relationship between Budgeting Participation on Managerial Performance: Evidence From Indonesia. *The International Journal of Social Sciences World*, 01(01), 01–10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3522567>
- Medhayanti, N. P., & Suardana, K. A. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Self Efficacy, Desentralisasi, Dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia*, 11(1), 155–170.
- Milani, K. (1975). The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *Accounting Review*, 50(2), 274. <http://ezaccess.library.uitm.edu.my/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4505918&site=ehost-live&scope=site>
- Mowday, Richard T; Steers, Richard M; Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0041-008X\(75\)90174-X](https://doi.org/10.1016/0041-008X(75)90174-X)
- Mulyanah, M., & Puspanita, I. (2021). Budget Participation and Managerial Performance with Organizational Commitment and Leadership Style as A Moderation. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 14(1), 16–39. <https://doi.org/10.35448/jrat.v14i1.10411>
- Nguyen, N. P., Evangelista, F., & Kieu, T. A. (2019). The contingent roles of perceived budget

- fairness, budget goal commitment and vertical information sharing in driving work performance. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 26(1), 98–116. <https://doi.org/10.1108/jabes-06-2018-0026>
- Paryati, R. (2021). Role of Organizational Commitment in Mediating between Budget Participation and Managerial Performance. *Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah Dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 8(1), 105–118. <https://doi.org/10.26858/ja.v8i1.19764>
- Sastrawan, H., Gustiawaty Dewi, 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*, 1(1), 39–51. <https://doi.org/10.35912/jshe.v1i1.131>
- Satria, I. (2016). Akuntansi Keuangan 1 2016. *Akuntansi Keuangan 1*, 1, 92.
- Selvina, M., & Yuliansyah, Y. (2015). Relationships between Budgetary Participation and Organizational Commitment: Mediated by Reinforcement Contingency Evidence from the Service Sector Industries. *International Research Journal of Business Studies*, 8(2), 69–80. <https://doi.org/10.21632/irjbs.8.2.69-80>
- Tahar, A., & Sofyani, H. (2020). Budgetary Participation, Compensation, and Performance of Local Government Working Unit: The Intervening Role of Organizational Commitment. *Journal of Accounting and Investment*, 21(1). <https://doi.org/10.18196/jai.2101142>
- Venkatesh; Jennifer Blaskovich. (2010). The Mediating Effect of Psychological Capital on the Budget Participation – Job Performance Relationship. *Journal of Management Accounting Research*, 24(1), 1–26.
- Wedasari, D.; A. I. P. E. (2018). Kinerja Manajerial LPD Dalam Perspektif Participative Budgeting, Komitmen Organisasi Dan Motivasi. *Jurnal Riset Akuntansi Universitas Mahasaraswati*, 8(1), 108–114.
- Young, S., & Shields, M. (1993). Antecedents and consequences of participative budgeting: Evidence on the effects of asymmetrical. *Journal of Management Accounting Research*, 5, 265–280.