

---

## MODERASI KOMITMEN ORGANISASI PADA HUBUNGAN PARTISIPASI ANGGARAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

---

Gede Igo Brahmantio Klerek<sup>1\*</sup>, Putu Purnama Dewi<sup>2</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Nasional, Indonesia

\*e-mail: gedeigo24@gmail.com

### Abstrak

Kinerja manajerial adalah fondasi krusial bagi perusahaan, dan praktik seperti partisipasi anggaran serta gaya kepemimpinan partisipatif diyakini sebagai pendorong utamanya. Namun, temuan penelitian sebelumnya tidak konsisten, menunjukkan bahwa pengaruh kedua praktik tersebut bergantung pada faktor kontinjensi seperti komitmen organisasi. Sektor logistik di Denpasar menghadapi fluktuasi volume pekerjaan yang ekstrem, seperti lonjakan +107% pada 2023, menciptakan tantangan manajerial yang kompleks di mana kinerja berisiko fluktuatif. Penelitian ini menggunakan populasi 64 perusahaan logistik anggota ALFI di Denpasar, dengan sampel 150 responden (karyawan) dari 12 perusahaan yang dipilih menggunakan purposive sampling. Analisis data menggunakan SEM-PLS (Partial Least Squares) dengan alat bantu SmartPLS 4.0 untuk menguji pengaruh langsung dan moderasi. Hasil penelitian membuktikan bahwa partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Menariknya, komitmen organisasi terbukti memperlemah secara signifikan hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial (efek substitusi), namun memperkuat secara signifikan hubungan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja manajerial (efek penguatan). Penelitian ini menguji model kontingensi yang kompleks, memberikan kontribusi unik dengan mengungkap peran ganda komitmen organisasi yang menjelaskan inkonsistensi penelitian sebelumnya dalam konteks sektor logistik yang dinamis.

**Kata Kunci:** Kinerja Manajerial, Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Komitmen Organisasi

### Abstract

*Managerial performance is a crucial foundation for companies, and practices like budgetary participation and participative leadership style are believed to be its main drivers. However, previous research findings are inconsistent, suggesting that the influence of these practices depends on contingency factors such as organizational commitment. The logistics sector in Denpasar faces extreme fluctuations in work volume, such as a +107% surge in 2023, creating complex managerial challenges where performance is at risk of fluctuating. This study used a population of 64 ALFI member logistics companies in Denpasar, with a sample of 150 respondents (employees) from 12 companies selected using purposive sampling. Data analysis used SEM-PLS (Partial Least Squares) with the SmartPLS 4.0 tool to test direct and moderating effects. The results prove that budgetary participation and participative leadership style have a positive and significant effect on managerial performance. Interestingly, organizational commitment was found to significantly weaken the relationship between budgetary participation and managerial performance (a substitution effect), yet significantly strengthen the relationship between participative leadership style and managerial performance (an enhancing effect). This study tests a complex contingency model, providing a unique contribution by revealing the dual role of organizational commitment, which explains previous research inconsistencies within the dynamic logistics sector.*

**Keywords:** Managerial Performance, Budgetary Participation, Participative Leadership Style, Organizational Commitment.

## PENDAHULUAN

Kinerja manajerial merupakan fondasi krusial bagi keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan, terutama dalam lanskap ekonomi yang sangat kompetitif (Due and Qurochman 2024). Kemampuan manajer untuk mengelola sumber daya dan mengoptimalkan potensi tim menjadi penentu utama keberhasilan. Dalam konteks ini, praktik akuntansi keperilakuan seperti partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan partisipatif diyakini sebagai pendorong utama, karena berfungsi sebagai alat perencanaan, pengendalian, dan motivasi yang

memengaruhi perilaku manajer untuk mencapai tujuan organisasi (Muammar Khaddafi et al. 2024).

Meskipun secara teoretis stabilitas kinerja sangat diharapkan, pada kenyataannya sektor logistik di Indonesia menghadapi tantangan volatilitas eksternal yang ekstrem. Di Indonesia, sektor logistik menunjukkan kontribusi signifikan, di mana PDB sektor transportasi dan pergudangan diproyeksikan mencapai 6,00% pada tahun 2024 (Setijadi 2024). Tren ini tercermin di Provinsi Bali, yang mengalami pertumbuhan luar biasa pasca-pandemi. Namun, pertumbuhan ini diwarnai volatilitas ekstrem yang menekan manajer, sebagaimana tersaji pada tabel berikut:

**Tabel 1. Pertumbuhan Ekonomi Sektor Transportasi dan Pergudangan Provinsi Bali (2021-2024)**

Tahun	Nilai PDB	Kontribusi terhadap PDB	Pertumbuhan
2021	719.633	4,24%	3,23%
2022	983.530	5,02%	19,87%
2023	1.245.114	5,82%	14,99%
2024	1.436.120	6,00%	14,16%

Sumber: BPS Provinsi Bali (2024)

Data pada Tabel 1 menunjukkan pola yang sangat tidak stabil, mulai dari kontraksi tajam hingga lonjakan drastis, sebelum akhirnya mengalami normalisasi. Ketidakpastian makro ini berdampak langsung secara spesifik pada operasional perusahaan logistik anggota ALFI di Denpasar. Dampak tersebut terbukti dari data operasional studi kasus yang menunjukkan fluktuasi volume pekerjaan yang sulit diprediksi:

**Tabel 2. Studi Kasus Fluktuasi Volume Pengiriman Tahunan (2020-2024)**

Tahun	Total Pengiriman	Perubahan Volume dari Tahun Sebelumnya
2020	77	-
2021	57	-26% (Penurunan)
2022	55	-3,51% (Penurunan Lanjutan)
2023	114	107% (Lonjakan Ekstrem)
2024	99	-13% (Penurunan Kembali)

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Tekanan eksternal yang ditunjukkan pada Tabel 1, terutama lonjakan +107% pada tahun 2023, dirasakan secara langsung oleh perusahaan-perusahaan anggota ALFI di Denpasar. Pada kelompok inilah muncul fenomena penelitian utama: meskipun telah memiliki sistem anggaran, kinerja manajerial masih menunjukkan fluktuasi. Hal ini terjadi karena manajer terkadang merasa target yang ditetapkan kurang realistis di tengah dinamika pasar yang tidak stabil (Grodt et al. 2023). Kondisi ketidakpastian ini membuat pendekatan manajerial *top-down* menjadi tidak efektif dan menuntut penerapan praktik yang lebih adaptif.

Secara teoretis, Goal-Setting Theory yang menyatakan bahwa keterlibatan dalam penetapan tujuan (anggaran) dapat meningkatkan komitmen dan motivasi manajer (Locke & Latham 1991). Partisipasi anggaran memungkinkan manajer untuk menyusun target yang lebih realistis dan adaptif (Pradnyani 2022). Sementara itu, gaya kepemimpinan partisipatif diperlukan untuk memfasilitasi pengambilan keputusan bersama dan meningkatkan rasa tanggung jawab tim (Laksmi and Surya Perdhana 2024).

Namun, temuan empiris sebelumnya menunjukkan inkonsistensi yang signifikan. Di satu sisi, penelitian seperti Pratiwi & Rizqi, (2023) menemukan pengaruh positif dari partisipasi anggaran. Di sisi lain, studi oleh Syania Anggraini & Agus Sutarjo, (2024) justru melaporkan hasil yang tidak signifikan. Inkonsistensi serupa juga ditemukan pada variabel gaya kepemimpinan, di mana penelitian oleh Jusriadi, (2022), menemukan hasil kontradiktif di mana gaya kepemimpinan justru memperlemah kinerja, sementara Alhasnawi et al., (2023)

menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dapat memperkuat hubungan tersebut, meskipun dengan peran yang berbeda dalam modelnya.

Kesenjangan hasil ini menegaskan bahwa hubungan antara praktik manajerial dan kinerja tidak bersifat langsung. Adanya temuan yang bervariasi tersebut menegaskan argumen fundamental dalam Teori Kontinjensi, yang menyatakan bahwa efektivitas praktik manajerial dipengaruhi oleh faktor situasional (Otley 1980). Penelitian ini mengusulkan bahwa inkonsistensi tersebut dapat dijelaskan oleh komitmen organisasi sebagai variabel moderasi kunci, sejalan dengan temuan Puji Handayati & Brilian Prastiti Andri Safitri, (2020). Komitmen organisasi diajukan sebagai variabel moderasi yang diduga mampu memperkuat atau memperlemah hubungan antara partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi mencerminkan ikatan psikologis karyawan terhadap perusahaan, yang dapat memotivasi mereka untuk tetap berkinerja tinggi meskipun menghadapi tekanan eksternal (Raharjo, Masahere, and Widodo 2023).

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan menguji model kontingensi yang kompleks. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial; (2) menguji pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja manajerial; (3) menguji peran moderasi komitmen organisasi pada hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial; dan (4) menguji peran moderasi komitmen organisasi pada hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif dan kinerja manajerial.

Tekanan eksternal yang ditunjukkan pada Tabel 1, terutama lonjakan +107% pada tahun 2023, dirasakan secara langsung oleh perusahaan-perusahaan anggota ALFI di Denpasar. Pada kelompok inilah muncul fenomena penelitian utama: meskipun telah memiliki sistem anggaran, kinerja manajerial masih menunjukkan fluktuasi. Hal ini terjadi karena manajer terkadang merasa target yang ditetapkan kurang realistis di tengah dinamika pasar yang tidak stabil (Grodt et al., 2023). Kondisi ketidakpastian ini membuat pendekatan manajerial top-down menjadi tidak efektif dan menuntut penerapan praktik yang lebih adaptif.

Secara teoretis, Goal-Setting Theory yang menyatakan bahwa keterlibatan dalam penetapan tujuan (anggaran) dapat meningkatkan komitmen dan motivasi manajer (Locke & Latham, 1991). Partisipasi anggaran memungkinkan manajer untuk menyusun target yang lebih realistis dan adaptif (Pradnyani, 2022). Sementara itu, gaya kepemimpinan partisipatif diperlukan untuk memfasilitasi pengambilan keputusan bersama dan meningkatkan rasa tanggung jawab tim (Laksmita & Surya Perdhana, 2024).

Namun, temuan empiris sebelumnya menunjukkan inkonsistensi yang signifikan. Di satu sisi, penelitian seperti Pratiwi & Rizqi, (2023) menemukan pengaruh positif dari partisipasi anggaran. Di sisi lain, studi oleh (Syania Anggraini and Agus Sutarjo 2024) Syania Anggraini & Agus Sutarjo, (2024) justru melaporkan hasil yang tidak signifikan. Inkonsistensi serupa juga ditemukan pada variabel gaya kepemimpinan, di mana penelitian oleh Jusriadi, (2022), menemukan hasil kontradiktif di mana gaya kepemimpinan justru memperlemah kinerja, sementara (Alhasnawi et al. 2023) menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dapat memperkuat hubungan tersebut, meskipun dengan peran yang berbeda dalam modelnya.

Kesenjangan hasil ini menegaskan bahwa hubungan antara praktik manajerial dan kinerja tidak bersifat langsung. Adanya temuan yang bervariasi tersebut menegaskan argumen fundamental dalam Teori Kontinjensi, yang menyatakan bahwa efektivitas praktik manajerial dipengaruhi oleh faktor situasional (Otley, 1980). Penelitian ini mengusulkan bahwa inkonsistensi tersebut dapat dijelaskan oleh komitmen organisasi sebagai variabel moderasi kunci, sejalan dengan temuan Puji Handayati & Brilian Prastiti Andri Safitri, (2020). Komitmen organisasi diajukan sebagai variabel moderasi yang diduga mampu memperkuat atau memperlemah hubungan antara partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi mencerminkan ikatan psikologis karyawan terhadap

perusahaan, yang dapat memotivasi mereka untuk tetap berkinerja tinggi meskipun menghadapi tekanan eksternal (Raharjo et al., 2023).

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan menguji model kontingensi yang kompleks. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial; (2) menguji pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja manajerial; (3) menguji peran moderasi komitmen organisasi pada hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial; dan (4) menguji peran moderasi komitmen organisasi pada hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif dan kinerja manajerial.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Goal-Setting Theory**

Teori Goal-Setting (Locke & Latham 1991) menitikberatkan pada keterkaitan antara hasil kinerja dengan tujuan yang ditetapkan. Teori ini mengungkapkan bahwasanya tujuan yang spesifik dan menantang, dengan penerimaan dari bawahan, akan mengarah pada kinerja yang lebih tinggi. Inti dari teori ini adalah keyakinan bahwa tujuan memengaruhi kinerja melalui empat mekanisme: mengarahkan perhatian, mengaktifkan energi, memicu ketekunan, dan mendorong pengembangan strategi. Teori ini memiliki hubungan erat dengan partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan partisipatif, yang keduanya berfungsi sebagai mekanisme efektif untuk menetapkan tujuan yang diterima manajer. Bagi perusahaan logistik di Denpasar, penerapan teori ini penting untuk mengarahkan kinerja manajerial di tengah kondisi pasar yang fluktuatif.

### **Contingency Theory**

Teori Kontinjensi (Otley 1980) berfokus pada identifikasi faktor-faktor situasional yang memengaruhi efektivitas sistem akuntansi manajemen. Teori ini mengungkapkan bahwa tidak terdapat satu sistem tunggal yang optimal untuk setiap organisasi dalam segala kondisi. Relevansi teori ini krusial dalam membenarkan peran komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Teori ini memprediksi bahwa pengaruh partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial tidak bersifat konstan. Efektivitas praktik ini pada perusahaan logistik di Denpasar diprediksi bergantung (kontingen) pada faktor situasional seperti tingkat komitmen organisasi yang dimiliki oleh para manajer.

### **Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial adalah konsep sentral yang mengacu pada tingkat efektivitas dan efisiensi seorang manajer dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk mewujudkan tujuan organisasi (Putri and Novita 2020). Kinerja ini bersifat lebih abstrak dan kompleks dibandingkan kinerja karyawan, karena hasil kerjanya tidak selalu berupa produk fisik, melainkan serangkaian keputusan, strategi, dan inisiatif yang memengaruhi kinerja tim secara keseluruhan (Ngoc Khuong, Thanh Tung, and Hoang Quoc 2022). Pada perusahaan logistik di Denpasar, kinerja manajerial menjadi tolok ukur utama keberhasilan dalam mengelola operasional yang dinamis dan penuh ketidakpastian.

### **Partisipasi Anggaran**

Partisipasi anggaran ialah sebuah proses di mana manajer di tingkat bawah dilibatkan secara aktif dalam penetapan dan penyusunan anggaran (Farhan Hadi & Nina Nursida 2024). Keterlibatan ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas informasi, memicu motivasi, dan menumbuhkan rasa kepemilikan. Hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial diperkuat oleh Goal-Setting Theory, di mana partisipasi berperan sebagai mekanisme yang efektif untuk menciptakan tujuan anggaran yang diterima dan diakui oleh para manajer (Alhasnawi et al. 2023). Dalam konteks perusahaan logistik di Denpasar yang menghadapi fluktuasi volume (Tabel 2), partisipasi anggaran menjadi vital untuk menyusun target yang realistis dan adaptif. Sesuai Goal-Setting Theory (Locke & Latham 1991), partisipasi memungkinkan manajer terlibat dalam menetapkan tujuan, yang meningkatkan rasa

kepemilikan dan tanggung jawab. Peningkatan motivasi ini mendorong mereka bekerja lebih efektif. Dukungan bukti empiris dari penelitian sebelumnya ((Putri and Novita 2020),(Puji Handayati and Brilian Prastiti Andri Safitri 2020),(Pratiwi and Rizqi 2023)) secara konsisten menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan.

H<sub>1</sub>: "Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial."

#### **Gaya Kepemimpinan Partisipatif**

Gaya kepemimpinan partisipatif ialah pendekatan manajerial di mana anggota tim dilibatkan oleh seorang pemimpin dalam proses pengambilan keputusan (Alhasnawi et al. 2024). Ciri utamanya adalah komunikasi dua arah yang terbuka dan pendelegasian wewenang. Keterlibatan manajer dalam proses ini akan meningkatkan pemahaman mereka terhadap tujuan organisasi dan menumbuhkan rasa kepemilikan (Amani & Halmawati 2022). Bagi perusahaan logistik di Denpasar, gaya kepemimpinan ini diperlukan untuk memfasilitasi pengambilan keputusan yang cepat di tingkat operasional.

Dalam kerangka Goal-Setting Theory, pemimpin partisipatif berperan sebagai katalisator yang memfasilitasi proses penemuan tujuan bersama tim. Lahirnya komitmen dari proses kolektif inilah yang menjadi bahan bakar utama untuk mengoptimalkan kinerja. Penelitian ((Alhasnawi et al. 2024),(Farhan Hadi & Nina Nursida 2024), dan (Pratiwi and Rizqi 2023)) menguatkan bahwa kinerja manajerial diberi pengaruh positif sekaligus signifikan oleh gaya kepemimpinan.

H<sub>2</sub>: "Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial."

#### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi diartikan sebagai kondisi di mana seorang karyawan mengidentifikasi diri dengan tujuan suatu organisasi dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya (Raharjo et al. 2023). Dalam konteks Contingency Theory, komitmen organisasi berfungsi sebagai faktor situasional krusial. Pada perusahaan logistik di Denpasar, tingkat komitmen karyawan diduga memoderasi efektivitas praktik manajerial. Efektivitas partisipasi anggaran sering kali bergantung pada komitmen manajer terhadap organisasi. Contingency Theory berargumen bahwa hubungan ini dapat diperkuat atau diperlemah oleh faktor situasional (Otley 1980). Karyawan yang berkomitmen tinggi umumnya lebih loyal dan berdedikasi. Dukungan empiris yang kuat datang dari ((Putri and Novita 2020), (Puji Handayati and Brilian Prastiti Andri Safitri 2020) dan (Pratiwi and Rizqi 2023)) yang menguatkan peran moderasi komitmen organisasi.

H<sub>3</sub>: "Komitmen Organisasi memoderasi hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial."

Pengaruh positif dari gaya kepemimpinan partisipatif juga tidak berjalan dalam ruang hampa. Manajer yang memiliki komitmen tinggi akan lebih responsif terhadap ajakan kolaborasi dari pimpinannya. Mereka melihat gaya kepemimpinan partisipatif sebagai kesempatan untuk berkontribusi lebih. Penelitian (Pratiwi and Rizqi 2023), (Alhasnawi et al. 2023) dan (Alhasnawi et al. 2024)) telah menguji hubungan ini dalam model moderasi, memperlihatkan bahwasanya korelasi gaya kepemimpinan dan kinerja dimoderasi oleh komitmen organisasi.

H<sub>4</sub>: "Komitmen Organisasi memoderasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial."

#### **METODE**

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan pendekatan kausalitas. Populasi adalah 64 perusahaan jasa logistik di Denpasar yang terdaftar sebagai anggota ALFI Bali. Teknik purposive sampling digunakan untuk memilih 12 perusahaan yang memenuhi kriteria (swasta, beroperasi > 5 tahun, memiliki anggaran formal). Sampel akhir terdiri dari 150 responden (karyawan) dari 12 perusahaan tersebut. Pengumpulan data dilakukan

menggunakan kuesioner dengan Skala Likert 1-5. Teknik analisis data menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0 (Hair et al. 2021).

## HASIL

Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 150 responden karyawan perusahaan logistik di Denpasar. Berikut adalah rincian karakteristik **responden**:

### Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 2. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase Responden (%)
Laki-Laki	69	46%
Perempuan	81	54%
Total	150	100%

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Tabel 4.2 menunjukkan proporsi responden yang relatif berimbang, terdiri dari 69 laki-laki (46%) dan 81 perempuan (54%). Keseimbangan ini meminimalkan potensi bias gender, memastikan data mencerminkan pandangan objektif seluruh staf dalam mengevaluasi gaya kepemimpinan dan partisipasi anggaran manajer mereka.

### Responden Berdasarkan Usia

**Tabel 3. Responden Berdasarkan Usia**

Usia Responden	Jumlah Responden	Presentase Responden (%)
< 20 Tahun	3	2%
20 - 25 Tahun	35	23%
26-30 Tahun	23	15%
31-35 Tahun	24	16%
36-40 Tahun	10	7%
> 40 Tahun	55	37%
Total	150	100%

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.3, responden didominasi oleh kelompok usia matang (>40 tahun) sebanyak 37% dan usia produktif muda (20-25 tahun) sebanyak 23%. Dominasi usia matang ini merepresentasikan keterlibatan staf senior dengan pengalaman dan stabilitas psikologis yang memadai untuk menilai kepemimpinan secara objektif, sementara kelompok usia muda memberikan perspektif segar terkait partisipasi anggaran modern.

### Responden Berdasarkan Jabatan

**Tabel 4. Responden Berdasarkan Jabatan**

Jabatan Responden	Jumlah Responden	Presentase Responden (%)
Staf departemen Oprasional	38	25%
Staf departemen Keuangan	34	23%
Staf departemen Administrasi	30	20%
Staf departemen Pemasaran dan Penjualan	29	19%
Staf departemen Sumber Daya Manusia	19	13%
Total	150	100%

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

tabel 4.4 menunjukkan responden tersebar di departemen Operasional (25%), Keuangan (23%), Administrasi (20%), Pemasaran (19%), dan SDM (13%). Dominasi fungsi Operasional dan Keuangan strategis untuk validitas data karena intensitas keterlibatan mereka dalam anggaran, sementara representasi lintas fungsi memitigasi bias sektoral dan memastikan penilaian kinerja manajerial yang komprehensif.

### Responden Berdasarkan Lama Bekerja Di Perusahaan

**Tabel 5. Responden Berdasarkan Lama Bekerja Di Perusahaan**

Usia Responden	Jumlah Responden	Presentase Responden (%)
3-5 tahun	63	42%
6-10 Tahun	34	23%
> 10 Tahun	53	35%
Total	150	100%

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Merujuk Tabel 4.5, distribusi masa kerja didominasi oleh kelompok 3–5 tahun (42%), diikuti oleh masa kerja >10 tahun (35%) dan 6–10 tahun (23%). Data ini menegaskan bahwa seluruh responden telah melampaui fase adaptasi dan memiliki pemahaman matang terhadap budaya perusahaan (minimal 3 tahun). Pengalaman panjang ini memungkinkan penilaian kinerja manajerial yang lebih objektif dan akurat, serta sering kali berkorelasi positif dengan tingkat komitmen organisasi yang menjadi variabel esensial penelitian.

#### Hasil Evaluasi Outer model

Evaluasi outer model dilakukan untuk menguji validitas konvergen (*Outer Loading*, AVE), validitas diskriminan (*Cross-loadings*, *Fornell-Larcker*), serta reliabilitas (*Composite Reliability*, *Cronbach's Alpha*) pada seluruh variabel penelitian: partisipasi anggaran (PA), gaya kepemimpinan partisipatif (GKP), komitmen organisasi (KO), dan kinerja manajerial (KM).

#### Hasil Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen dievaluasi menggunakan *outer loadings* (target > 0,70) dan *Average Variance Extracted* (AVE) (target > 0,50) (Hair et al. 2021).

**Tabel 6. Hasil Uji Validitas Konvergen**

	<i>Outer Loading</i>	<i>Average variance extracted</i> (AVE)	Keterangan
GKP1	0,898	0,787	Valid
GKP2	0,881		
GKP3	0,847		
GKP4	0,897		
GKP5	0,911		
KM1	0,872	0,775	Valid
KM2	0,898		
KM3	0,837		
KM4	0,888		
KM5	0,907		
KO1	0,873	0,773	Valid
KO2	0,879		
KO3	0,873		
KO4	0,870		
KO5	0,900		
PA1	0,855	0,789	Valid
PA2	0,911		
PA3	0,849		
PA4	0,919		
PA5	0,906		

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 6, seluruh nilai *loading factor* berada di atas 0,70 dan nilai AVE untuk semua indikator juga berada di atas 0,50. Model pengukuran telah memenuhi syarat validitas konvergen.

#### Hasil uji Discriminant Validity Korelasi Variabel Laten

Validitas diskriminan dievaluasi dengan memastikan nilai *outer loading* Indicator lebih tinggi dari *cross loading*, serta nilai akar AVE lebih besar dari korelasi antar konstruk, sebagaimana ditunjukkan berikut.

Tabel 7. Hasil dari Cross Loading

	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	Kinerja Manajerial	Komitmen Organisasi	Partisipasi Anggaran
GKP 1	<b>0,898</b>	0,592	0,401	0,437
GKP 2	<b>0,881</b>	0,536	0,328	0,442
GKP 3	<b>0,847</b>	0,515	0,336	0,315
GKP 4	<b>0,897</b>	0,644	0,418	0,430
GKP 5	<b>0,911</b>	0,681	0,485	0,514
KM 1	0,638	<b>0,872</b>	0,570	0,594
KM 2	0,574	<b>0,898</b>	0,601	0,562
KM 3	0,536	<b>0,837</b>	0,584	0,488
KM 4	0,625	<b>0,888</b>	0,594	0,577
KM 5	0,595	<b>0,907</b>	0,591	0,566
KO1	0,407	0,591	<b>0,873</b>	0,354
KO2	0,340	0,562	<b>0,879</b>	0,323
KO3	0,474	0,648	<b>0,873</b>	0,366
KO4	0,334	0,514	<b>0,870</b>	0,300
KO5	0,402	0,603	<b>0,900</b>	0,334
PA1	0,366	0,470	0,287	<b>0,855</b>
PA2	0,483	0,654	0,451	<b>0,911</b>
PA3	0,428	0,526	0,247	<b>0,849</b>
PA4	0,482	0,586	0,323	<b>0,919</b>
PA5	0,387	0,555	0,367	<b>0,906</b>

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Tabel 8. Hasil dari Cross Loading

	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	Kinerja Manajerial	Komitmen Organisasi	Partisipasi Anggaran
GK P	<b>0,887</b>			
KM	0,675	<b>0,881</b>		
KO	0,449	0,667	<b>0,879</b>	
PA	0,487	0,635	0,383	<b>0,888</b>

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 7, nilai *outer loading* setiap indikator terhadap konstruk yang dituju lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *cross loading* terhadap konstruk lainnya. Hal ini diperkuat oleh Tabel 8, di mana nilai akar kuadrat AVE setiap variabel (nilai diagonal) lebih besar daripada nilai korelasi antar variabel laten lainnya. Kedua hasil ini membuktikan bahwa

model telah memenuhi syarat validitas diskriminan, yang artinya setiap variabel dalam penelitian ini benar-benar unik dan berbeda secara statistik dari variabel lainnya.

#### Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas indikator diukur melalui *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* yang harus melampaui nilai 0,70. (Hair et al. 2021)

**Tabel 9. Hasil dari Uji Reliabilitas**

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)
GKP	0,932	0,949
KM	0,927	0,945
KO	0,927	0,945
PA	0,933	0,949

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Hasil uji reliabilitas yang tersaji pada Tabel 9. mengonfirmasi bahwa seluruh konstruk penelitian telah memenuhi kriteria. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* untuk setiap variabel secara konsisten melampaui ambang batas yang direkomendasikan yaitu 0,70. Temuan ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang tinggi dan dengan demikian dinyatakan reliabel.

#### Hasil Uji Evaluasi Inner Model

Evaluasi *inner model* difokuskan pada penilaian kekuatan prediktif model ( $R^2$ ,  $f^2$ ,  $Q^2$ predict) serta pengujian hipotesis pengaruh langsung dan moderasi menggunakan prosedur *bootstrapping*.

#### Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) mengukur persentase variabilitas variabel dependen yang dijelaskan oleh model. Nilai 0.67, 0.33, dan 0.19 masing-masing dikategorikan sebagai kuat, moderat, dan lemah (Sihombing et al., 2024).

**Tabel 10. Hasil Dari Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Manajerial	0,739	0,730

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Tabel 10 menunjukkan nilai  $R^2$  sebesar 0,739 menunjukkan bahwa 73,9% variabilitas Kinerja Manajerial dapat dijelaskan oleh variabel Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan Partisipatif, dan moderasi Komitmen Organisasi.

#### Hasil Uji Ukuran Efek ( $f^2$ )

Analisis Ukuran Efek ( $f^2$ ) menilai signifikansi dampak variabel eksogen terhadap endogen. Nilai 0.02, 0.15, dan 0.35 berturut-turut menunjukkan pengaruh lemah, moderat, dan kuat (Sihombing et al., 2024).

**Tabel 11. Hasil Dari Uji Ukuran Efek ( $f^2$ )**

	Kinerja Manajerial
GKP	0,148
PA	0,309
KO x PA	0,166
KO x GKP	0,074

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 11, partisipasi anggaran memiliki dampak substansial (moderat mendekati kuat) terhadap kinerja manajerial ( $f^2=0,309$ ), sedangkan gaya kepemimpinan dan efek moderasi memberikan kontribusi pengaruh yang lebih kecil namun tetap relevan.

#### Hasil Daya Prediksi Relevansi ( $Q^2$ )

Daya Prediksi Relevansi ( $Q^2$ ) diuji menggunakan prosedur *PLSpredict* untuk mengukur akurasi prediksi model. Nilai  $Q^2$  predict yang melebihi 0 mengindikasikan model memiliki relevansi prediktif (Sihombing et al., 2024).

**Tabel 12. Hasil Dari Daya Prediksi Relevansi ( $Q^2$ )**

	$Q^2$ predict
Kinerja Manajerial	0,720

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Tabel 12 menunjukkan nilai  $Q^2$  sebesar 0,720. Karena nilai ini jauh di atas nol, model terbukti memiliki akurasi prediksi yang tinggi terhadap kinerja manajerial.

### Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis *full model* SEM SmartPLS 4.0 bertujuan mengonfirmasi teori dan hubungan antar variabel. Hipotesis diterima jika t-statistik  $> 1,96$  dan  $p\text{-value} < 0,05$  (Sihombing et al., 2024)

**Tabel 13. Hasil Dari Pengujian Hipotesis**

Hipo tesis		Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( $ O/STDEV $ )	P values
H1	PA -> KM	0,351	0,350	0,061	5,802	0,000
H2	GKP -> KM	0,257	0,258	0,072	3,567	0,000
H3	KO x PA -> KM	-0,265	-0,264	0,078	3,417	0,001
H4	KO x GKP -> KM	0,176	0,179	0,073	2,406	0,016

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 13, H1 diterima karena partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan ( $p = 0,000$ ;  $t = 5,802$ ). H2 juga diterima dengan pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan ( $p = 0,000$ ;  $t = 3,567$ ). Untuk efek moderasi, H3 diterima dengan pengaruh negatif signifikan ( $p = 0,001$ ;  $t = 3,417$ ), sedangkan H4 diterima dengan pengaruh positif signifikan ( $p = 0,016$ ;  $t = 2,406$ )

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil dari pengujian hipotesis pertama (H1) mengungkapkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja manajerial. Temuan ini didasarkan pada koefisien jalur positif sebesar 0,351, didukung oleh nilai t-statistik 5,802 dan  $p\text{-value}$  0,000. Oleh karena itu, hipotesis H1 diterima sepenuhnya. Hasil ini mengindikasikan bahwa kinerja manajerial seorang atasan dinilai tinggi ketika atasan tersebut menerapkan partisipasi anggaran secara efektif kepada timnya. Dalam kuesioner penelitian, partisipasi anggaran diukur dari persepsi staf mengenai seberapa besar mereka "diberi ruang" dan "masukannya dipertimbangkan". Ketika staf merasa dilibatkan, mereka tidak hanya melihat prosesnya, tetapi mereka secara langsung menilai bahwa manajer tersebut berkinerja baik dalam fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan komunikasi.

Relevansi temuan ini juga sangat erat kaitannya dengan fenomena operasional yang dihadapi oleh perusahaan logistik di Denpasar. Sebagaimana teridentifikasi dalam latar belakang, industri ini menghadapi fluktuasi volume pekerjaan yang ekstrem, seperti lonjakan 107% pada tahun 2023. Dalam kondisi ketidakpastian tinggi, penetapan target secara top-down berisiko tidak realistis. Partisipasi anggaran menjadi mekanisme solusi yang memungkinkan manajer operasional, terutama dari departemen Operasional dan Keuangan yang mendominasi responden penelitian, untuk menyampaikan informasi riil lapangan agar target lebih adaptif. Rasa kepemilikan yang timbul dari partisipasi ini mendorong mereka bekerja lebih efektif, yang tercermin dalam penilaian kinerja yang positif. Interpretasi ini sangat selaras dengan landasan teoretis penelitian, yaitu Goal-Setting Theory. Teori ini menyatakan bahwa partisipasi dalam penetapan tujuan akan meningkatkan penerimaan dan

komitmen terhadap tujuan tersebut. Dalam temuan ini, manajer yang memfasilitasi partisipasi stafnya berhasil membuat target dan anggaran terasa jelas, realistis, dan menjadi milik bersama. Proses fasilitasi yang berhasil inilah yang dipersepsikan oleh staf sebagai wujud Kinerja Manajerial yang unggul.

Dukungan empiris untuk temuan ini konsisten dengan korpus literatur yang ada. Mayoritas penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Putri & Novita, (2020), Puji Handayati & Brilian Prastiti Andri Safitri, (2020), Pratiwi & Rizqi, (2023), Ermawati et al., (2023) serta Amani & Halmawati, (2022) juga melaporkan bahwa partisipasi anggaran berkontribusi positif dalam meningkatkan kinerja manajerial. Temuan ini sekaligus memberikan jawaban atas research gap yang diidentifikasi dari Syania Anggraini & Agus Sutarjo, (2024), yang menemukan hasil tidak signifikan. Perbedaan ini kemungkinan besar disebabkan oleh konteks penelitian, di mana pada sektor logistik swasta yang dinamis (objek penelitian ini), peran partisipasi untuk menciptakan anggaran yang adaptif menjadi jauh lebih krusial.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial**

Analisis data untuk hipotesis kedua (H2) mengungkap bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja manajerial. Temuan ini didasarkan pada koefisien jalur positif sebesar 0,257, yang didukung oleh nilai t-statistik 3,567 (di atas 1,96) dan p-value 0,000 (di bawah 0,05), sebagaimana tersaji pada Tabel 4.13. Oleh karena itu, hipotesis H2 dinyatakan diterima.

Secara interpretatif, temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja manajerial seorang atasan, sebagaimana dipersepsikan oleh stafnya, akan dinilai semakin tinggi sejalan dengan meningkatnya penerapan gaya kepemimpinan partisipatif. Efektivitas gaya ini dapat dijelaskan melalui profil demografis responden yang didominasi oleh tenaga kerja berpengalaman, di mana 35% memiliki masa kerja di atas 10 tahun dan 37% berusia di atas 40 tahun. Karakteristik tenaga kerja yang matang ini cenderung memiliki tacit knowledge luas dan menghargai pemimpin yang mau mendengar masukan mereka. Ketika pemimpin menerapkan gaya partisipatif di tengah tekanan fluktuasi beban kerja, staf yang berpengalaman ini merasa diberdayakan sebagai mitra diskusi, bukan sekadar pelaksana instruksi.

Logika ini sangat selaras dengan landasan teoretis penelitian, yaitu Goal-Setting Theory. Dalam kerangka teori ini, pemimpin partisipatif tidak hanya mendikte tujuan, melainkan bertindak sebagai katalisator. Pemimpin memfasilitasi dialog, mendorong kolaborasi, dan membuka ruang bagi masukan tim. Ketika staf merasa didengar, dilibatkan dalam pengambilan keputusan, dan aspirasinya dihargai, hal ini secara langsung akan menumbuhkan komitmen mereka terhadap tujuan. Iklim kerja yang suportif dan kolaboratif inilah yang pada akhirnya diatribusikan oleh staf sebagai cerminan nyata dari kinerja manajerial yang unggul dari atasan mereka.

Dukungan empiris untuk temuan ini juga kokoh dan selaras dengan literatur sebelumnya. Berbagai studi, termasuk yang dilakukan oleh Farhan Hadi & Nina Nursida, (2024) dan Alhasnawi et al., (2023), juga telah mengonfirmasi bahwa kepemimpinan partisipatif memiliki dampak positif dan langsung terhadap peningkatan kinerja manajerial.

### **Moderasi Komitmen Organisasi Pada Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Analisis data untuk hipotesis ketiga (H3) mengungkap bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh moderasi yang negatif dan signifikan secara statistik terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan Kinerja Manajerial. Temuan (Tabel 4.13) ini didasarkan pada koefisien jalur (Original Sample) negatif yang kuat, yaitu -0,265, serta didukung oleh nilai p-value 0,001 ( $p < 0,05$ ) dan t-statistik 3,417 ( $t > 1,96$ ).

Secara statistik, H3 diterima karena terbukti adanya efek moderasi yang signifikan. Namun, sifat moderasi yang ditemukan adalah pelemahan, berbeda dengan prediksi awal

penguatan. Data empiris menunjukkan bahwa komitmen organisasi justru secara signifikan memperlemah pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penjelasan logis atas fenomena ini dapat ditelusuri dari karakteristik responden. Kelompok staf "veteran" dengan masa kerja >10 tahun umumnya memiliki dedikasi internal yang kuat (self-drive). Bagi mereka, mekanisme formal seperti partisipasi anggaran menjadi kurang relevan atau bahkan dianggap sebagai rutinitas administratif semata, sehingga pengaruhnya terhadap kinerja melemah. Sebaliknya, pada staf dengan komitmen rendah, urgensi partisipasi anggaran sangat tinggi sebagai sarana untuk merasa terikat dengan tujuan organisasi.

Meskipun berlawanan arah, temuan ini tidak membatalkan, melainkan justru memperkaya landasan teoretis penelitian, yaitu Teori Kontinjensi. Logika yang dapat dibangun untuk menjelaskan fenomena ini adalah terjadinya "efek substitusi". Dalam konteks ini, partisipasi anggaran dapat dipandang sebagai mekanisme kontrol dan motivasi eksternal, sementara komitmen organisasi adalah mekanisme motivasi internal. Bagi staf yang telah memiliki komitmen organisasi yang sangat tinggi, motivasi internal, loyalitas, dan identifikasi mereka terhadap tujuan perusahaan sudah kuat. Akibatnya, mereka tidak lagi terlalu membutuhkan dorongan atau sinyal eksternal dari partisipasi anggaran untuk menilai kinerja manajerial atasan mereka secara positif. Keterlibatan formal dalam anggaran menjadi kurang relevan karena loyalitas mereka telah menggantikan (mensubstitusi) perlunya sinyal tersebut. Oleh karena itu, bagi kelompok ini, pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melemah.

Temuan "efek substitusi" ini memang berkontradiksi dengan hasil dari Putri & Novita, (2020), dan Puji Handayati & Brilian Prastiti Andri Safitri, (2020), yang sama-sama menemukan efek penguatan. Namun, temuan unik ini memberikan penjelasan yang sangat bernuansa terhadap research gap yang diidentifikasi dari Syania Anggraini & Agus Sutarjo, (2024). Penelitian mereka, yang melaporkan tidak adanya pengaruh signifikan dari partisipasi anggaran, kemungkinan besar terjadi karena efek yang saling meniadakan. Dampak positif langsung dari Partisipasi Anggaran kemungkinan besar telah 'dihapuskan' oleh dampak moderasi negatif dari Komitmen Organisasi, sebuah variabel yang tidak mereka uji dalam model penelitiannya.

#### **Moderasi Komitmen Organisasi Pada Hubungan Gaya kepemimpinan Partisipatif dan Kinerja Manajeria**

Analisis data untuk hipotesis keempat (H4) mengungkap bahwa komitmen organisasi memiliki peran moderasi yang positif dan signifikan secara statistik terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif dan kinerja manajerial. Temuan (Tabel 4.13) ini didasarkan pada koefisien jalur positif sebesar 0,176, serta didukung oleh nilai p-value 0,016 ( $p < 0,05$ ) dan t-statistik 2,406 ( $t > 1,96$ ). Oleh karena itu, hipotesis H4 diterima sepenuhnya dan temuan ini sejalan dengan prediksi awal penelitian. Data mengonfirmasi bahwa komitmen organisasi memang berfungsi sebagai variabel penguat atas pengaruh positif gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja manajerial.

Temuan ini memberikan dukungan kuat bagi landasan teoretis Teori Kontinjensi. Mekanisme yang terjadi adalah "efek penguatan", yang logikanya berbeda dari temuan efek substitusi yang dibahas sebelumnya. Jika partisipasi anggaran dapat dipandang sebagai sinyal eksternal, maka gaya kepemimpinan partisipatif adalah sebuah interaksi perilaku yang dinamis dan dialami langsung oleh staf. Dalam konteks fenomena lonjakan volume kerja ekstrem yang dihadapi perusahaan logistik, sinergi ini menjadi aset strategis. Ketika manajer menerapkan gaya partisipatif untuk mencari solusi masalah operasional mendadak, staf yang berkomitmen tinggi merespons dengan antusiasme dan dukungan penuh.

Staf yang telah memiliki komitmen organisasi yang tinggi, yang berarti loyal dan teridentifikasi dengan perusahaan, akan merespons interaksi partisipatif ini dengan sangat positif. Bagi mereka, ajakan kolaborasi dari pimpinan disambut baik dan menciptakan sebuah

sinergi. Kesiapan internal staf bertemu dengan gaya kepemimpinan eksternal yang suportif, yang pada akhirnya memaksimalkan persepsi positif mereka terhadap kinerja manajerial.

Efektivitas dari gaya kepemimpinan terbukti bergantung (kontingen) pada kesiapan dan komitmen dari staf. Sebaliknya, pada staf dengan komitmen rendah, inisiatif partisipatif mungkin direspons dengan pasif, sehingga dampaknya tidak sekuat pada rekan mereka yang loyal. Hasil ini konsisten dan sejalan dengan temuan dari Pratiwi & Rizqi, (2023), yang dalam penelitiannya juga mengidentifikasi bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data penelitian dan pembahasan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, menunjukkan bahwa keterlibatan staf dalam proses penyusunan anggaran meningkatkan persepsi mereka terhadap kinerja manajerial yang lebih baik. Gaya kepemimpinan partisipatif juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Manajer yang menerapkan gaya kepemimpinan kolaboratif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang pada gilirannya meningkatkan persepsi staf tentang kinerja manajerial yang efektif.

Namun, komitmen organisasi ternyata memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial secara negatif dan signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa staf dengan komitmen organisasi yang tinggi cenderung kurang memperhatikan partisipasi anggaran sebagai sinyal eksternal, yang menyebabkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menjadi lemah. Sebaliknya, komitmen organisasi memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif dan kinerja manajerial secara positif dan signifikan, memperkuat pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap persepsi kinerja manajerial.

Saran yang diberikan adalah bagi manajemen perusahaan logistik untuk menerapkan kepemimpinan adaptif, dengan fokus pada partisipasi anggaran yang lebih intensif bagi staf dengan komitmen rendah sebagai alat kontrol, dan gaya kepemimpinan partisipatif untuk staf dengan komitmen tinggi guna menciptakan sinergi yang maksimal. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menggali lebih dalam mengenai "efek substitusi" dari komitmen organisasi dan menguji apakah temuan ini bersifat spesifik di sektor logistik atau dapat diterapkan secara lebih umum di sektor lain, seperti perbankan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alhasnawi, Mushtaq Yousif, Ridzwana Mohd Said, Sajeed Mowafaq Alshdaifat, Khaled Ahmed Elorabi, Maytham Hameed Al-Hasnawi, and Ali Hussein Khudhair. 2024. "How Does Budget Participation Affect Managerial Performance in the Higher Education Sector? A Mediated-Moderated Model." *Asian Journal of Accounting Research* 9(4):325-39. doi: 10.1108/AJAR-12-2023-0405.
- Alhasnawi, Mushtaq Yousif, Ridzwana Mohd Said, Zaidi Mat Daud, and Haslinah Muhammad. 2023. "Enhancing Managerial Performance through Budget Participation: Insights from a Two-Stage A PLS-SEM and Artificial Neural Network Approach (ANN)." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 9(4):100161. doi: 10.1016/j.joitmc.2023.100161.
- Amani, Fardhila, and Halmawati Halmawati. 2022. "Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perhotelan Di Kota Padang." *Jurnal Eksplorasi Akuntansi* 4(2):299-310. doi: 10.24036/jea.v4i2.528.
- Due, Apolonia, and Arief Nurdianova Qurochman. 2024. "Kompensasi, Job Description, Disiplin Kerja Pada Kinerja Karyawan." *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)* 8(3):795-807. doi: 10.31955/mea.v8i3.4501.

- Ermawati, Yana, Yaya Sonjaya, Muhammad Ridhwansyah Pasolo, and Sumartono. 2023. "Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan TQM Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Akam Jayapura." *SEIKO : Journal of Management & Business* 6(2):349-64.
- Farhan Hadi & Nina Nursida. 2024. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Pada SKPD Kecamatan Mandau Kabupaten Bengkalis." *Journal of Islamic Finance and Accounting* 3(2):155-68.
- Grodt, Jonas A. S., Vinícius C. S. Zonatto, Larissa Degenhart, Yvelise G. Piccinin, and Márcia Bianchi. 2023. "Effects of Resilience and Managerial Attitudes on the Relation between Participative Budgeting and Managerial Performance." *Revista de Administracao Mackenzie* 24(5). doi: 10.1590/1678-6971/eRAMG230285.pt.
- Hair, Joseph F., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt, Nicholas P. Danks, and Soumya Ray. 2021. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Cham: Springer International Publishing.
- Jusriadi, Edi. 2022. "Moderation of Leadership Style: Management Accounting Information Systems and Management Control Systems on Managerial Performance." *ATESTASI : Jurnal Ilmiah Akuntansi* 5(1):16-32. doi: 10.33096/atestasi.v5i1.1101.
- Laksmi, Venda Arsenia, and Mirwan Surya Perdhana. 2024. "The Role of Leadership Style in Shaping Employee Performance." *Research Horizon* 4.
- Locke & Latham. 1991. "A Theory of Goal Setting and Task Performance." *The Academy of Management Review* 16(2):480. doi: 10.2307/258875.
- Muammar Khaddafi, Fuja Mastiara, Nadia Agustina, Hidayanti Hidayanti, and Halimah Halimah. 2024. "Peran Anggaran Dalam Mengambil Keputusan Manajerial Di Perusahaan." *Jurnal Rimba : Riset Ilmu Manajemen Bisnis Dan Akuntansi* 2(4):221-30. doi: 10.61132/rimba.v2i4.1365.
- Ngoc Khuong, Mai, Do Thanh Tung, and Thai Hoang Quoc. 2022. "Review of Empirical Research on Leadership and Firm Performance." *SAGE Open* 12(3). doi: 10.1177/21582440221109588.
- Otley, David T. 1980. "The Contingency Theory Of Management Accounting: Achievement And Prognosis." *Accounting, Organizations and Society*. 5(4):413-28. doi: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9).
- Pradnyani, Ni Luh Putu Sri Purnama. 2022. "Implikasi Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Mediasi Komitmen Organisasi." *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan* 18(2):185-96. doi: 10.31940/jbk.v18i2.185-196.
- Pratiwi, Aliah, and Reza Muhammad Rizqi. 2023. "The Influence of Budget Preparation Participation on Managerial Performance with Organizational Commitment, Leadership Style and Motivation as Moderating Variables." *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu* 16(2):175. doi: 10.35448/jrat.v16i2.22134.
- Puji Handayati, and Brilian Prastiti Andri Safitri. 2020. "Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial, Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Moderating Pada Pemerintah Kota Batu." *Journal of Public and Business Accounting* 1(1):1-19. doi: 10.31328/jopba.v1i1.82.
- Putri, Yulia, and Novita. 2020. "Pengaruh Partisipasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating." *Jurnal Aplikasi Akuntansi* 4(2):176-96. doi: 10.29303/jaa.v4i2.55.
- Raharjo, Budi Santosa, Usran Masahere, and Wahyu Widodo. 2023. "Komitmen Organisasi Sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Dan Loyalitas Karyawan: Studi Tinjauan Literatur." *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)* 4(1):143-56.
- Setijadi, Setijadi. 2024. "Tantangan Sektor Logistik: Pendorong Pertumbuhan Ekonomi Yang Melambat Pada 2024." *Supply Chain Indonesia*. Retrieved (<https://supplychainindonesia.com/tantangan-sektor-logistik-pendorong>-

pertumbuhan-ekonomi-yang-melambat-pada-2024-2/).

Sihombing, P. R., Arsani, A. M., Oktaviani, M., Nugraheni, R., Wijaya, L., & Muhammad, I. 2024. *Aplikasi Smartpls 4.0 Untuk Statistisi Pemula*. Minhaj Pustaka.

Syania Anggraini, and Agus Sutarjo. 2024. "Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Dinas Peternakan Dan Kesehatan Hewan Kabupaten Padang Pariaman." *Ekasakti Pareso Jurnal Akuntansi* 2(4):406-17. doi: 10.31933/epja.v2i4.1164.