

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada PT. PLN Jateng & DIY)

Afrilia Miratul Ulfa¹, Sunarto²

^{1,2} Ekonomika dan Bisnis/ Akuntansi, Universitas Stikubank Semarang

Abstrak

Riset ini memiliki tujuan untuk menganalisis keterlibatan anggaran mempengaruhi kinerja manajemen sambil mengendalikan kepemimpinan dan komitmen organisasi. Kuesioner diberikan kepada 138 pekerja PT. PLN Jawa Tengah dan DIY dalam rangka pendataan. Metode analisis yang dilakukan menggunakan regresi linier berganda, dengan menggunakan metodologi analisis regresi yang dimoderasi. Menurut temuan penelitian, komitmen organisasi dan kepemimpinan keduanya melemahkan dampak partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, yang menunjukkan bahwa keterlibatan dalam anggaran tidak memiliki dampak yang nyata pada perubahan kinerja manajerial.

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

Copyright (c) 2022 Afrilia Miratul Ulfa

✉ Corresponding author :

Email Address : afriliamu1999@gmail.com

PENDAHULUAN

Untuk mencapai suatu tujuan, manajemen akan menyusun strategi. Anggaran adalah aspek terpenting dari perencanaan. Anggaran adalah komponen sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari sejumlah uang yang dikeluarkan selama periode waktu tertentu untuk melaksanakan suatu program yang memungkinkan manajer untuk melaksanakan tugas atau kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Anggaran merupakan hasil akhir dari proses penyusunan rencana kerja suatu perusahaan atau organisasi yang berkaitan dengan keuangannya. Penganggaran menjadi aspek kunci dalam meningkatkan keberhasilan manajemen.

Partisipasi anggaran adalah prosedur yang menggambarkan orang-orang yang aktif dalam pengembangan anggaran dan berdampak pada tujuan anggaran. Partisipasi anggaran adalah metode penganggaran kolaboratif yang melibatkan semua tingkatan perusahaan. Karena anggaran akan digunakan sebagai tolak ukur keberhasilan manajerial, baik manajemen tingkat atas maupun bawah harus ikut serta dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran dapat didefinisikan sebagai proses pembuatan anggaran dari tingkat atas dan bawah yang berdampak pada penentuan ukuran anggaran. Partisipasi anggaran dalam perusahaan atau organisasi sangat penting bagi manajer atau karyawan bawahan yang memainkan peran penting dalam penyusunan anggaran.

Kinerja manajerial menjadi tolak ukur kerja untuk manajer perusahaan dengan bagaimana kinerja manajer perusahaan tersebut, yang dinilai langsung oleh perusahaan dan karyawan bawahan. Peran manajer yang semakin baik didalam sebuah perusahaan maka perusahaan tersebut semakin bagus. Meningkatnya kualitas kinerja akan dapat dilihat pada kinerja karyawan dan manajer dalam melaksanakan tugas dan peran yang dibuat sesuai dengan tuntutan perusahaan, oleh karena itu upaya mengelola dan mengembangkan kinerja individu dalam perusahaan menjadi hal yang sangat penting dalam membangun dan mengembangkan kemampuan perusahaan untuk dapat berperan optimal. Perusahaan semakin besar maka yang ikut berpartisipasi anggaran semakin banyak dan tanggungjawab semakin besar.

Salah satu isu sentral yang sering berkembang akhir-akhir ini adalah bagaimana pemerintah dan lembaga penyedia layanan publik (public service provider), mampu bersikap lebih akuntabel terhadap masyarakat berkaitan dengan pelayanan yang diberikannya. Penyelenggaraan pelayanan publik yang lebih baik atau sesuai dengan kebutuhan menjadi tuntutan masyarakat setiap harinya. Kebutuhan, kepentingan dan kompleksnya permasalahan yang berkembang menjadikan PLN sebagai pihak yang sangat dibutuhkan masyarakat terutama dibidang layanan penyediaan listrik untuk dapat mengakomodasi seluruh kebutuhan masyarakat dan perubahan lingkungan. Hasil layanan ini akan menjadi kunci penentu kepercayaan di mata masyarakat.

Pemegang sektor penting yang menyangkut kehidupan orang banyak di Indonesia selalu dipegang oleh sektor pemerintahan yang diswastanisasi (BUMN). Hal ini dilakukan agar pemerintah nantinya dapat campur tangan, sehingga dapat mengatur perekonomian negara, dalam hal ini PT. PLN (Perseroan) yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan sumber daya energi listrik. Agar suatu perusahaan dapat berkembang ke arah yang lebih baik memiliki banyak faktor yang perlu ditunjang. Salah satu faktor penting yang harus diperhatikan PT. PLN (Persero) adalah pada bidang pelayanan, karena PT. PLN (Persero) merupakan BUMN yang bergerak di bidang jasa ketenagalistrikan, sehingga diharapkan kualitas pelayanan memegang peranan yang sangat penting agar mampu memuaskan pelanggan.

PT. PLN (Perseroan) merupakan BUMN yang menangani pengelolaan sumber daya dan mendistribusikan listrik ke wilayah-wilayah yang ada di Indonesia. Perusahaan Listrik Negara (PLN) adalah sebuah BUMN yang mengurus semua aspek kelistrikan yang ada di Indonesia. Sebagaimana motto PLN adalah "listrik sebagai kehidupan yang lebih baik". Visi PLN adalah "diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang bertumbuhkembang, unggul dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani". Pencapaian kinerja PLN merupakan tujuan utama dari kinerja manajerial.

Beberapa orang mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Istilah "kinerja" mengacu pada dinamika energi kerja. Sebenarnya, kinerja mencakup lebih dari sekedar keluaran pekerjaan; itu juga mencakup bagaimana proses kerja dilakukan. Kinerja individu dan kinerja organisasi adalah dua jenis kinerja.

Manajer adalah seseorang yang menjalankan fungsi manajemen, antara lain: perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (acctuating), penyusunan anggaran (budgeting), dan pengendalian (controlling), (Agus, Purnomo dan Tjahjoanggoro 2015:5). Manajer adalah orang yang bekerja sama dengan dan melalui orang lain untuk melaksanakan tugas pekerjaan untuk mencapai tujuan

organisasi. Ini mungkin memerlukan pengorganisasian upaya satu tim atau divisi, atau bisa saja hanya mengirim satu individu.

Wibowo (2011), menyatakan bahwa kinerja manajerial adalah sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan standar dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati. Menurut Moh Pabundu Tika (2016:59), Kinerja manajerial adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja manajerial merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, (Mangkunegara, 2006:67).

Salah satu subbidang studi akuntansi manajemen perilaku yang paling luas sekarang adalah partisipasi anggaran. Literatur akuntansi perilaku telah mengeksplorasi pentingnya keterlibatan anggaran oleh bawahan dengan tujuan meningkatkan kinerja secara ekstensif. Lebih banyak manajer harus berpartisipasi dalam proses pembuatan anggaran untuk berpartisipasi dalam anggaran. tidak hanya manajer di atas, tetapi juga manajer di tingkat menengah dan bawah. Mereka akan merasa lebih dibutuhkan dan dihargai oleh perusahaan sebagai hasil dari keterlibatan mereka.

Menurut Hansen/Mowen (2013:223), Partisipasi anggaran adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajernya yang akan bertanggung jawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab kepada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas. Partisipasi dan atasan ikut serta dalam pengambilan keputusan untuk menyusun anggaran. Dharmanegara (2010:80), partisipasi anggaran dapat diartikan dengan adanya keterlibatan upaya dan input oleh manajer dalam penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran adalah keikutsertaan dalam penyusunan anggaran atau disebut dengan partisipasi penyusunan anggaran adalah proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besarnya anggaran, (Anthony dan Govindarajan, 2012:87).

Ide-ide dan formulasi kepemimpinan sangat membantu dalam meningkatkan kesejahteraan manusia karena merupakan ilmu sosial terapan. atau pemahaman kepemimpinan dari berbagai sudut.

Sementara itu, Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2013) mengklaim bahwa dalam paradigma baru, kepemimpinan dipahami lebih luas dan mencakup lebih dari sekedar kekuatan untuk membujuk. Sebaliknya, yang penting adalah kemampuan untuk menginspirasi orang lain, memotivasi mereka untuk melakukan berbagai tindakan guna mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi.

Menurut Yulk (2009), kepemimpinan adalah proses yang memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Ini juga melibatkan mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang harus dilakukan dan bagaimana pekerjaan dilakukan secara efisien. Menurut Bryman (1992), kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh sosial dimana seorang pemimpin mempengaruhi pengikutnya untuk bekerja menuju suatu tujuan (goal)

bersama. Menurut Bennis dan Nanus (1985), memiliki visi adalah komponen kunci dari kepemimpinan.

Menurut Weiner dalam Suryanawa (2008), komitmen organisasi adalah insentif pribadi untuk mengambil tindakan yang mendukung keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuannya dan menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingannya sendiri. Menurut Dianawati (2009), komitmen organisasi mengacu pada seberapa kuat orang menggambarkan partisipasi mereka dengan perusahaan. Hal ini dibedakan oleh tiga karakteristik, yaitu: 1) Penerimaan keyakinan dan tujuan organisasi. 2) Kesediaan dan kemampuan untuk melakukan upaya yang signifikan atas nama organisasi. 3) Keinginan untuk terus menjadi anggota kelompok (menjadi bagian dari organisasi).

Komitmen organisasi, sebagaimana didefinisikan oleh Sopiah (2008), dapat disimpulkan sebagai hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi yang ditandai dengan adanya: 1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan. Karyawan pada suatu perusahaan memiliki sikap percaya terhadap perusahaan. Kepercayaan dan penerimaan diperlukan bagi karyawan untuk melakukan pekerjaannya secara efektif dan sesuai dengan tujuan dan nilai organisasi. 2) Kesediaan untuk bekerja untuk memajukan tujuan organisasi. Karyawan berusaha untuk memberikan hasil pekerjaan yang berkualitas tinggi dengan tekad dan bekerja keras untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka. 3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Sebagai anggota organisasi karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukannya di suatu organisasi dengan cara mengerjakan pekerjaannya berdasarkan kedudukan yang mereka dapat pada saat itu.

Anggaran yang disiapkan berfungsi sebagai alat perencanaan dan indikator kinerja, yang berfungsi sebagai sistem kontrol untuk menilai efektivitas manajer. Penganggaran partisipatif harus dievaluasi sebagai strategi manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi untuk menguji sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penganggaran dan menghindari pengaruh fungsional atau disfungsionalnya (Sardjito dan Muthaher, 2007).

Menurut penelitian Supriyono tahun 2005, ada korelasi positif yang kuat antara keberhasilan manajer dan partisipasi anggaran di Indonesia. Manajer dengan keterlibatan anggaran yang tinggi akan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang tujuan anggaran. Karena kinerja manajer akan dievaluasi berdasarkan target anggaran yang dapat dipenuhi, maka manajer akan sangat berhati-hati dalam membuat anggaran, yang akan mengarah pada peningkatan kinerja manajemen.

H1 : Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajeria

Pendekatan kepemimpinan relasional ini mewujudkan kualitas seperti main-main, keramahan, penerimaan, relaksasi, dukungan, harmoni, dan kebahagiaan. Melalui jalur komunikasi yang terbuka, pendelegasian tanggung jawab, dan kesempatan bagi bawahan untuk menerapkan potensinya dalam proses penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan ini akan lebih menekankan pada hubungan antara atasan dan bawahan. Sama seperti kepemimpinan berorientasi tugas, termasuk atasan dan bawahan dalam proses penganggaran akan meningkatkan efektivitas manajemen (Daft, 2010).

H2 : Kepemimpinan memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Motivasi internal seseorang untuk mengambil tindakan untuk mendukung keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuannya dan menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan mereka sendiri dikenal sebagai komitmen organisasi. Motivasi yang dimiliki setiap orang dapat berdampak pada keberhasilan organisasi; jika orang tersebut terlibat dalam penganggaran, kinerja manajemen juga akan meningkat (Bambang Sradjito dan Osmad Muthaher, 2007).

Komitmen organisasi digambarkan oleh Wiener dalam Juli dan Suryanawa (2010) sebagai motivasi dari dalam diri individu untuk mengambil tindakan untuk memajukan keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuannya dan mendahulukan kepentingan organisasi di atas kepentingan mereka sendiri. Menurut teori ini, orang dengan tingkat komitmen yang tinggi akan mendahulukan kepentingan organisasinya di atas kepentingan dirinya sendiri atau orang lain. Organisasi akan menjadi lebih efektif dan menguntungkan dengan komitmen. Pencapaian tujuan organisasi sangat penting bagi mereka yang memiliki komitmen organisasi yang kuat.

H3 : Komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

METHODOLOGI

Objek dari penelitian ini adalah di lakukan di PT PLN Jateng & DIY. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh staf/karyawan PT PLN Jateng & DIY bidang anggaran sebesar 138 orang. Jenis yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek. Dalam penelitian ini sumber data yang diperlukan adalah data primer yakni data yang diperoleh dari hasil jawaban atas penyebaran kuesioner kepada karyawan PT PLN Jateng & DIY. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara yaitu dengan kuesioner dan studi kepustakaan.

Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini dilakukan uji kualitas data yang terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Untuk uji asumsi klasik menggunakan uji normalitas, multikolinieritas, dan uji heterokedastisitas. Uji regresi linier berganda, sedangkan uji model menggunakan uji F, koefisien determinasi dan uji t.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2001). Uji reliabilitas adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Menurut Nunnally dalam Ghozali (2001), suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,7$. Adapun hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Cut of value</i>	Keterangan
Kinerja Manajerial (Y)	0,932	0,70	Reliabel
Partisipasi Anggaran (X)	0,940	0,70	Reliabel
Kepemimpinan (Z1)	0,913	0,70	Reliabel
Komitmen Organisasi (Z2)	0,978	0,70	Reliabel

Sumber : lampiran (hasil uji reliabilitas)

Berdasarkan pengujian pada tabel reliabilitas diatas maka diketahui bahwa semua variabel mempunyai cronbach alpha lebih besar dari 0,7. Maka dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel dalam penelitian ini adalah reliabel.

Analisis Regresi Berganda

Penelitian ini adalah untuk melihat apakah terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap kinerja manajerial dengan analisis menggunakan SPSS. Dari hasil olah data didapatkan hasil sebagai berikut :

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.219	.254		8.379	.000
	Partisipasi Anggaran	-.150	.136	-.152	-1.099	.274
	Moderasi 1	.113	.017	.816	6.504	.000
	Moderasi 2	.037	.014	.275	2.546	.012

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Data primer yang diolah

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Dapat diartikan bahwa partisipasi anggaran tidak serta mampu merubah hasil dari kinerja manajerial. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nanik Ernawati, (2017) menyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajer. Untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsionalnya, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran, perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah sehingga anggaran partisipatif dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi (Sardjito dan Muthaher, 2007). Namun dalam pelaksanaan kinerja manajerial, tidak hanya berdasarkan anggaran yang telah disusun dan direncanakan. Dimana dalam teori perilaku, ada pendekatan istilah fraud atau penyimpangan, yang lazimnya pada penggunaan anggaran. Sehingga menjadi salah satu dasar pemikiran dimana partisipasi anggaran bukan satu-satunya komponen yang mampu menentukan kinerja manajerial.

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dimoderasi Oleh Kepemimpinan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dimoderasi oleh kepemimpinan telah terbukti. Dapat diartikan bahwa partisipasi anggaran yang baik akan mampu meningkatkan kinerja manajerial, bilamana didukung dengan kepemimpinan yang baik pula. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Faizah Kamilah, dkk, (2019) menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan memperlemah pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan ini yaitu seperti menyenangkan, bersahabat, menerima, santai/ rileks, mendukung, harmonis dan riang. Gaya kepemimpinan ini akan lebih fokus pada hubungan atasan dengan bawahan dengan cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi dan mendelegasikan tanggung jawab dan memberi kesempatan kepada para bawahan untuk menggunakan potensi yang ia miliki dalam proses penyusunan anggaran. Hal ini sama dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas, dengan adanya keterlibatan bawahan dan atasan dalam proses penyusunan anggaran akan turut meningkatkan kinerja manajerial (Daft, 2010).

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dimoderasi Oleh Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dimoderasi oleh komitmen organisasi telah terbukti. Dapat diartikan bahwa partisipasi anggaran yang baik akan mampu meningkatkan kinerja manajerial, bilamana didukung dengan komitmen organisasi yang baik pula. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Faizah Kamilah, dkk, (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi memperlemah pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri. Dorongan yang ada pada setiap individu dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi, jika individu tersebut

berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan turut meningkatkan kinerja manajerial (Bambang Sradjito dan Osmad Muthaher, 2007).

Wiener dalam Juli dan Suryanawa (2010) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri. Dalam pandangan ini, individu yang memiliki komitmen yang tinggi akan lebih mengutamakan kepentingan organisasinya dari pada kepentingan pribadi atau kelompoknya. Komitmen akan membuat organisasi lebih produktif dan profitable. Bagi individu dengan komitmen organisasi yang tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting.

SIMPULAN

Hasil penelitian dan pembahasan yang telah disajikan berdasarkan data penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : Partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, Kepemimpinan memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, dan Komitmen Organisasi.

Referensi :

- Dangol Ponja. 2021. Role of Performance Appraisal System and Its Impact on Employees Motivation. Quantitative Economics and Management Studies (QEMS) ISSN: 2722-6247 (online) Vol. 2 No. 1 (2021)
- Faizah Kamilah, Tauferi Taufik, Edfan Darlis. 2019. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Di Pekanbaru). Jurnal SOROT Vol 8 No 2 Oktober hlm. 1 – 190
- Ghozali, I. 2018. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21. Edisi 7. Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Govindarajan. V. Anthony. 2007. Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspective, Decision sciences
- Iriany Dewi Soleiman, Sabra B. Wahab Thalib. 2020. The Effect of Budget Participation on Managerial Performance with Organizational Commitment and Motivation as Moderating Variables (Empirical Study at the Local Government Work Unit Office of Ende Regency). Proceedings of the 3rd International Conference of Banking, Accounting, Management and Economics (ICOBAME 2020)
- Iqbal Maulana, Henri Agustin, Mayar Afriyenti. 2020. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Pesisir Selatan). Jurnal Eksplorasi Akuntansi Vol. 2, No 4, Seri C, November 2020, Hal 3577-3590
- Lappalainen, Pia. 2019. Managing Performance Through Employee Attributes: Implications For Employee Engagement. International Journal of Productivity and Performance Management
- Nanik Ernawati. 2017. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Skpd Kabupaten Pati). Jurnal Akuntansi Indonesia, Vol. 6 No. 2 Juli 2017, Hal. 141 - 156

- Sajid Hussain Awan, Nazia Habib, Chaudhry Shoaib Akhtar, Shaheryar Naveed. 2020. Effectiveness of Performance Management System for Employee Performance Through Engagement. SAGE Open October-December 2020: 1 -15
- Sugiyono. 2015. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sunarjo, Sinarwati, Isalman, Asrip Putra. 2020. The Effect of Performance Management on Performance with Employee Attitudes as Intervening at PT. Tissan Nugraha Globalindo. Journal Of International Conference Proceedings JICP Volume IX 2020.
- Vinícius Costa da Silva Zonatto, Juliana Constâncio Nascimento, Micheli Aparecida Lunardi, Larissa Degenhart. 2020. Effects of Budgetary Participation on Managerial Attitudes, Satisfaction, and Managerial Performance. Revista de Administração Contemporânea Journal of Contemporary Administration. e-ISSN: 1982-7849