



Jurnal Akuntansi AKTIVA, Vol. 6, No. 2, 2025

## PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Survei Pada Perusahaan Manufaktur di Kawasan Industri Pulogadung)

Leni Waribu<sup>1\*</sup>, M. Irfan Tarmizi<sup>2</sup>

<sup>1\*</sup>Universitas Muhammadiyah Jakarta, Kota Tangerang Selatan, Indonesia

<sup>2</sup>Universitas Muhammadiyah Jakarta, Kota Tangerang Selatan, Indonesia

[lenwaribu@gmail.com](mailto:lenwaribu@gmail.com)<sup>1\*</sup>, [m.irfan@umj.ac.id](mailto:m.irfan@umj.ac.id)<sup>2</sup>

### ABSTRACT

*This research aims to determine the influence of budget participation, organizational commitment, and work motivation on managerial performance. This research was conducted at a manufacturing company in the Pulogadung Industrial Area, using quantitative methods and primary data sources collected through questionnaires. This research applies non-probability sampling techniques with convenience sampling and the Likert scale as the measurement scale. The results of the questionnaire were distributed to 70 respondents and analyzed using the IBM SPSS Statistics 30 software. The results of this research show that these three variables have a positive and significant effect on managerial performance, both partially and simultaneously.*

**Keywords:** budget participation, organizational commitment, work motivation, managerial performance

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini dilakukan di perusahaan manufaktur yang ada di Kawasan Industri Pulogadung, dengan menggunakan metode kuantitatif dan sumber data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner. Penelitian ini menerapkan teknik *non probability sampling* dengan metode *convenience sampling* dan skala likert sebagai skala pengukurannya. Hasil penyebaran kuesioner terdapat 70 responden dan dianalisis menggunakan *software IBM SPSS Statistics 30*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, baik secara parsial maupun simultan.

**Kata Kunci:** partisipasi anggaran, komitmen organisasi, motivasi kerja, kinerja manajerial

### PENDAHULUAN

Perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan meningkatkan kinerja manajemen dan menunjukkan kemampuan manajerial dalam menjalankan aktivitas bisnis yang menjadi tanggung jawab perusahaan. Kinerja yang efektif memiliki peran kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif dalam organisasi yang melibatkan berbagai aspek, diantaranya adalah perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, manajemen sumber daya manusia, negosiasi, perwakilan, dan pemantauan kinerja secara keseluruhan. Kualitas kinerja dapat dilihat dari bagaimana individu melaksanakan tugas serta tanggung jawab mereka sesuai dengan harapan perusahaan. Kinerja ini menjadi acuan utama untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pencapaian ditetapkan oleh manajer di berbagai perusahaan di Indonesia (Yeni et al., 2023).

Fenomena yang terjadi mengenai kinerja manajerial dikutip dari berita pasardana.id yaitu PT Kimia Farma (Persero) Tbk (IDX: KAEF) mencatat kerugian sebesar Rp1,8 triliun pada tahun 2023 akibat masalah operasional dan dugaan fraud di anak usaha, yang merupakan pertama kalinya perusahaan

mengalami kerugian. Meskipun penjualan naik 7,93% menjadi Rp9,96 triliun, efisiensi pabrik yang rendah, dominasi produk margin rendah, serta impairment persediaan dan utang memperburuk kondisi pada perusahaan tersebut. Masalah inefisiensi di pabrik, seperti kapasitas produksi yang besar namun utilisasi rendah yaitu di bawah 40%, dapat mengindikasikan kurangnya partisipasi dalam perencanaan anggaran. Jika individu tidak dilibatkan secara optimal dalam proses penyusunan anggaran, hal ini bisa menyebabkan perencanaan yang tidak realistis dan inefisiensi operasional.

Selain itu, dominasi produk dengan margin rendah pada perusahaan mungkin mencerminkan kurangnya komitmen organisasi terhadap inovasi dan pengembangan produk bernilai tambah tinggi. Tanpa komitmen yang kuat dari seluruh tingkatan manajemen, perusahaan bisa terjebak dalam penawaran produk yang kurang menguntungkan. Penyebab kerugian lainnya pada KAEF adalah masalah integritas data di Kimia Farma Apotek menunjukkan potensi kelemahan dalam pengawasan manajerial. Motivasi kerja yang rendah dan kurangnya komitmen terhadap nilai-nilai integritas dapat berkontribusi pada praktik-praktik yang merugikan perusahaan (Ronal, 2024).

Fenomena lain yang terjadi mengenai kinerja manajerial dikutip dari berita Bisnis.com yaitu Japan External Trade Organization (JETRO) melaporkan bahwa industri manufaktur Jepang di Indonesia mengalami penurunan, terutama di sektor otomotif, yang hanya terjual sekitar 1 juta unit pada 2020 dari sebelumnya 2 juta unit. Jepang tetap menjadi investor terbesar ketiga dengan investasi US\$ 4,3 miliar, tetapi kenaikan upah minimum menjadi tantangan bagi sektor manufaktur. Survei JETRO juga menunjukkan 55,8% perusahaan Jepang merasa produktivitas tenaga kerja kurang memuaskan dibandingkan dengan upah yang dibayarkan. (Nurcaya, 2020). Dari beberapa fenomena tersebut mencerminkan bagaimana pengelolaan anggaran yang tidak efisien, lemahnya komitmen organisasi terhadap strategi bisnis yang lebih menguntungkan, serta rendahnya motivasi kerja akibat tekanan restrukturisasi, dapat berdampak pada kinerja manajerial yang buruk dan berujung pada kerugian besar.

Partisipasi anggaran adalah suatu estimasi kinerja yang diperoleh di masa periode tertentu yang dinyatakan secara finansial dan berfungsi sebagai evaluasi kinerja manajerial yang diukur berdasarkan pencapaian sasaran anggaran serta efektivitas dalam pelaksanaannya. Hal ini penting bagi peran anggota organisasi selama tahap penganggaran, sebab anggaran yang tidak berfokus pada kinerja manajerial dapat menyimpang dan merusak rencana yang telah disusun dari perusahaan tersebut (Shifa et al., 2024). Berdasarkan penelitian dari (Rizky & Islahuddin, 2023); (Yeni et al., 2023); dan (Shifa et al., 2024) bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Namun, penelitian yang dilakukan oleh (Murtin & Rahmawati, 2023); (Pangestuti et al., 2023); dan (Rahmawati & Adiyatama, 2023) menunjukkan bahwa kinerja manajerial tidak terpengaruh oleh partisipasi anggaran.

Komitmen organisasi adalah faktor penting untuk mendorong individu bertindak demi kepentingan organisasi dan memastikan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dengan menunjukkan dukungan pada tujuan perusahaan (Wokas et al., 2022). Semakin tinggi komitmen seseorang, semakin besar keinginannya untuk berkontribusi lebih banyak bagi organisasi. Sebaliknya, komitmen yang rendah membuat individu cenderung lebih fokus pada kepentingan pribadi dan kurang peduli terhadap pencapaian organisasi secara keseluruhan. Beberapa penelitian seperti yang dilakukan oleh (Damayanti & Fitriah, 2023); (Murtin & Rahmawati, 2023); dan (Soedarman et al., 2023) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Namun, pada hasil penelitian dari (Pangestuti et al., 2023); (Nur Haniyah & Lestari, 2022); dan (Salta & Safitri, 2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Motivasi kerja sangat penting bagi seluruh karyawan yang ada di perusahaan tersebut. Karyawan dengan motivasi tinggi cenderung penuh semangat untuk mencapai hasil kerja yang optimal untuk membantu secara efisien dan efektif mencapai tujuan organisasi (Fitria et al., 2024). Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial menunjukkan hasil yang beragam. Berdasarkan penelitian dari (Fitria et al., 2024); (Rizky & Islahuddin, 2023); (Kale et al., 2022); dan (Putri, 2021) mengungkapkan bahwa kinerja manajerial dipengaruhi positif oleh motivasi kerja. Sedangkan penelitian dari (Mughni & Fitriah, 2023) mengungkapkan bahwa kinerja manajerial tidak dipengaruhi positif oleh motivasi kerja.

Penelitian ini menggunakan teori keagenan (*Agency Theory*) menjelaskan hubungan antara agen dan pemilik. Dalam hal partisipasi anggaran, organisasi yang melibatkan manajer bertanggung jawab untuk menyusun anggaran. Keterlibatan manajer dalam anggaran akan lebih paham karena kinerja mereka sendiri terlibat langsung dalam menentukan target anggaran yang bisa dicapai. Baik *principal* maupun agen turut

berperan dalam menetapkan kebijakan penyusunan anggaran guna meningkatkan kinerja. Kemudian *Stewardship theory* menjelaskan mengenai situasi manajer yang termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi daripada kepentingan pribadi. Manajer bertindak untuk kepentingan organisasi karena mereka menyadari bahwa kesuksesan organisasi secara keseluruhan akan berdampak pada profesional mereka dan akan menjadi cerminan dari kesuksesan mereka sendiri. Selain itu, teori ini menekankan betapa pentingnya manajer dan pemilik bekerja sama, terutama ketika ada konflik kepentingan.

Penelitian ini dilakukan di perusahaan manufaktur yang ada di kawasan industri Pulogadung, karena industri manufaktur memiliki persaingan yang ketat dan melibatkan karyawan dalam proses penyusunan anggaran. Lingkungan kerja di industri manufaktur bersifat dinamis dan membutuhkan motivasi kerja yang tinggi dari karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja manajerial.

## KAJIAN LITERATUR

### ***Teori Keagenan (Agency Theory)***

Teori Keagenan adalah teori utama yang menjelaskan hubungan antara dua orang yang berposisi sebagai pemilik perusahaan (pemilik) dan manajer perusahaan (agen). teori ini mengilustrasikan bahwa *agent* cenderung memiliki motivasi untuk mencapai tujuan-tujuan kepentingan pribadi, seperti keuntungan finansial, pencapaian status, dan perolehan kekuasaan (Silaban & Benarda, 2023). Dari perspektif pada *agency theory*, *Principal* memberikan tugas kepada agen untuk diselesaikan secara efektif, tetapi perbedaan kepentingan dapat menimbulkan konflik. Ketidakseimbangan informasi juga terjadi karena agen memiliki akses lebih luas dibandingkan *principal*. Untuk mengatasi hal ini, agen diharapkan dapat ikut berpartisipasi dalam anggaran dan memberikan informasi khusus tentang keadaan perusahaan, sehingga mengurangi risiko terjadinya asimetri informasi yang dapat merugikan perusahaan.

### ***Teori Stewardship***

*Stewardship Theory* adalah teori yang menjelaskan bagaimana manajer berfokus pada pencapaian tujuan organisasi daripada kepentingan pribadi. Seorang manajer dikondisikan sebagai *steward*, dan karena mereka merasa bertanggung jawab atas pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan, mereka terdorong untuk bertindak sesuai keinginan *principal* dan tetap loyal pada perusahaan. Oleh karena itu, manajer menggunakan kepentingan bersama sebagai dasar pengambilan keputusan mereka untuk mencapai tujuan perusahaan. Teori ini memiliki pandangan optimis bahwa manajer termotivasi untuk mendukung organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, serta berkontribusi pada keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang (Maharani et al., 2024).

### ***Partisipasi Anggaran***

Partisipasi adalah proses pengambilan keputusan kolektif yang melibatkan berbagai pihak dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam hal partisipasi dalam anggaran, manajer turut serta dalam pengambilan keputusan terkait tujuan operasional dan penetapan target kinerja. Namun apabila partisipasi anggaran tidak ada, terutama dalam hal penyusunan anggaran, maka kinerja perusahaan akan terhambat dan tidak efisien (Amani & Halmawati, 2022). Penyusunan anggaran membutuhkan pendekatan yang tepat dari seluruh manajemen perusahaan dan berfungsi sebagai alat pengelolaan. Penganggaran partisipatif memberikan keleluasaan bagi bawahan untuk berkomunikasi atau menyampaikan kebutuhan mereka kepada atasan, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial secara menyeluruh.

### ***Komitmen Organisasi***

Komitmen organisasi mencerminkan loyalitas dan sikap positif anggota terhadap tempat mereka bekerja, termasuk keinginan untuk berkontribusi secara maksimal, keyakinan terhadap prinsip perusahaan, serta keinginan untuk bertahan di perusahaan untuk waktu yang lama (Susanti, 2023). Pimpinan dengan komitmen tinggi lebih fokus pada pencapaian tujuan perusahaan, sehingga meningkatkan kinerja manajerial (Salta & Safitri, 2023). Menurut (Wokas et al., 2022), komitmen organisasi terlihat dari bagaimana manajer menjalankan tanggung jawabnya dengan dedikasi dan loyalitas. Tingkat komitmen ini mencerminkan sejauh mana individu mendahulukan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi, yang pada akhirnya dapat mengukur loyalitas dan keberpihakan karyawan terhadap organisasi.

### ***Motivasi Kerja***

Motivasi adalah dorongan yang membuat seseorang bekerja lebih efisien, cepat, bertanggung jawab dan bersemangat dalam menghadapi rintangan untuk mencapai suatu tujuan dalam organisasi. Hubungan antara manajer dan bawahan memberikan motivasi dan diperlukannya personalisasi sehingga bisa berbaur dengan semua bagian organisasi. Selain itu, kedekatan antara manajer dan bawahan lebih berani menyampaikan masukan, kritik dan saran secara terbuka demi kemajuan organisasi. Manajer harus mampu mendorong motivasi dan mengenal secara personal untuk mengetahui potensi apa yang dapat digali dari bawahannya. Salah satu cara memotivasi bawahan adalah melalui *reward*, yaitu sebagai hadiah, penghargaan, atau apresiasi kepada karyawan atas usaha, keterampilan, dan tanggung jawab yang mereka tunjukkan dalam perusahaan. Dorongan untuk berprestasi juga mendorong kreativitas, yang pada akhirnya meningkatkan pencapaian target perusahaan, termasuk dalam penyusunan anggaran (Amrul et al., 2021).

### ***Kinerja Manajerial***

Kinerja merupakan indikator keberhasilan dalam meningkatkan keefektifan perusahaan. Tingkat pencapaian suatu kegiatan mencerminkan sejauh mana organisasi berhasil merealisasikan tujuan yang telah dirancang dalam perencanaan strategis. Kinerja manajerial yang efektif memiliki peran kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif dalam organisasi. Aspek yang terlibat mencakup perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, manajemen sumber daya manusia, negosiasi, perwakilan, dan pemantauan kinerja secara keseluruhan (Shifa et al., 2024).

Kinerja manajerial menjadi tolak ukur efektivitas seorang manajer, yang berdampak langsung pada keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan dan peningkatan kinerja individu sangat penting untuk memastikan perusahaan dapat beroperasi secara optimal, terutama seiring dengan meningkatnya kompleksitas anggaran dan tanggung jawab.

## **PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### ***Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial***

Anggaran yang dibuat dengan kerja sama penuh disebut anggaran partisipasi, dan proses ini memberikan kesempatan kepada semua manajer di berbagai tingkatan untuk berpartisipasi proses penyusunan anggaran. Berdasarkan *pada agency theory*, partisipasi anggaran yang melibatkan *principal* dan agen sangat berkorelasi dengan kinerja manajerial. Manajer dengan tingkat partisipasi anggaran yang tinggi cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik tentang tujuan yang harus dicapai, sehingga mereka akan lebih terfokus untuk terlibat dalam proses penyusunan anggaran (Ardini, 2022). Berdasarkan penelitian dari (Amani & Halmawati, 2022) dan (Fitria et al., 2024) menyatakan bahwa partisipasi anggaran memengaruhi kinerja manajerial secara positif dan signifikan. Jadi, rumusan hipotesisnya adalah:  $H_1$  : Partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial

### ***Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial***

Komitmen organisasi adalah dorongan orang untuk mendukung keberhasilan organisasi dengan memprioritaskan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi. Menurut *Stewardship theory* juga menjelaskan bahwa manajer sebagai *steward* memiliki motivasi untuk fokus pada tujuan utama organisasi daripada kepentingan individu. Keterlibatan individu berdampak pada upaya mereka untuk mendukung kepentingan organisasi dan keinginan mereka untuk terus berkontribusi dan bertahan dalam organisasi (Amani & Halmawati, 2022). Berdasarkan penelitian dari (Soedarman et al., 2023) dan (Amani & Halmawati, 2022) menyatakan bahwa kinerja manajer dipengaruhi positif oleh komitmen organisasi. Merujuk pada temuan penelitian sebelumnya, rumusan hipotesisnya:

$H_2$  : Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial

### ***Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial***

Pemberian penghargaan, bonus, promosi, dan pelatihan untuk pemimpin menunjukkan bahwa motivasi memengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin bisnis dapat menilai motivasi manajer untuk berpartisipasi dalam anggaran dan mengetahui bagaimana hal itu berdampak pada kinerja perusahaan (Rizky & Islahuddin, 2023). Hal ini terkait dengan *stewardship theory* yang bertujuan untuk lebih memahami hubungan antara bagaimana teori ini mempengaruhi motivasi kerja pada kinerja manajerial. Karena teori ini menekankan hubungan kolaboratif antara pemilik dan manajer, individu yang memiliki motivasi tinggi akan merasa bertanggung jawab atas kesuksesan organisasi. Berdasarkan penelitian dari (Fitria et al., 2024), (Kale et al., 2022), dan (Rizky & Islahuddin, 2023) menyatakan bahwa kinerja manajer

dipengaruhi positif oleh motivasi kerja, sehingga rumusan hipotesisnya adalah:

H<sub>3</sub> : Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial

***Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja Secara Simultan Terhadap Kinerja Manajerial***

Partisipasi anggaran adalah proses perencanaan anggaran yang melibatkan manajer dalam pengambilan keputusan serta penetapan tujuan operasional. Dengan melibatkan manajer dalam proses ini, mereka memperoleh informasi yang memadai untuk memperkirakan kondisi masa depan dan meningkatkan rasa tanggung jawab dalam menyusun anggaran (Amani & Halmawati, 2022). Komitmen organisasi adalah motivasi individu untuk mendukung keberhasilan perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas manajemen sangat dipengaruhi oleh tingkat komitmen karyawan. Selanjutnya, motivasi kerja juga memengaruhi kinerja perusahaan. Semua orang dalam organisasi, termasuk manajer dan pimpinan, membutuhkan motivasi. Tingkat motivasi yang tinggi mendorong semangat kerja yang lebih besar, sehingga memungkinkan pencapaian hasil yang optimal (Damayanti & Fitriah, 2023).

Berdasarkan pendekatan dari teori keagenan dan *stewardship theory*, partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi kerja sangat memengaruhi keberhasilan individu dalam meningkatkan kinerja manajerial perusahaan dan mencapai tujuan yang diinginkan. Keberhasilan dalam mencapai tujuan bisnis berkorelasi positif dengan tingkat ketiga variabel tersebut. Berdasarkan penelitian dari (Gultom et al., 2023), (Wokas et al., 2022), dan (Mokodompit et al., 2022) menyatakan bahwa partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan motivasi kerja memengaruhi kinerja manajerial. Jadi, rumusan hipotesisnya adalah:

H<sub>4</sub> : Partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh secara bersamaan terhadap kinerja manajerial

**METODE PENELITIAN**

Metode kuantitatif digunakan oleh peneliti dan sumber data primer. Penelitian ini bersifat survei dengan menyediakan dan membawa lembar kuesioner langsung ke lokasi penelitian dan mengajukan permohonan izin pengumpulan data kepada objek penelitian. Pada penelitian ini, skala likert digunakan sebagai pengukuran data. Populasi pada penelitian ini melibatkan staf keuangan, kepala bagian dan manajer di perusahaan manufaktur di kawasan industri Pulogadung. Pemilihan sampel melibatkan 70 responden dengan teknik *non-probability sampling* menggunakan metode *convenience sampling*. *Convenience sampling* dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data dari responden yang mudah diakses dan bersedia berpartisipasi menjawab atau mengisi beberapa pernyataan pada kuesioner tersebut. Analisis data dilakukan menggunakan *IBM SPSS Statistics 30*.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**1. Uji Kualitas Data**

**a. Uji Validitas**

Dikatakan valid jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dan diketahui nilai yang didapatkan dari  $r_{tabel}$  adalah 0,235. Hasil pengujian ini disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Butir Pernyataan	Nilai $r_{hitung}$		Nilai $r_{tabel}$	Keterangan
X1Q1	0,539	>	0,235	VALID
X2Q2	0,304			
X3Q3	0,518			
X4Q4	0,420			
X5Q5	0,314			
X6Q6	0,477			
X2Q1	0,372			
X2Q2	0,345			
X2Q3	0,497			
X2Q4	0,393			
X2Q5	0,370			
X2Q6	0,283			

Butir Pernyataan	Nilai $r_{hitung}$	Nilai $r_{tabel}$	Keterangan
X2Q7	0,385		
X2Q8	0,432		
X3Q1	0,552		
X3Q2	0,448		
X3Q3	0,559		
X3Q4	0,543		
X3Q5	0,582		
X3Q6	0,616		
X3Q7	0,355		
X3Q8	0,586		
YQ1	0,757		
YQ2	0,710		
YQ3	0,587		
YQ4	0,565		
YQ5	0,559		
YQ6	0,361		
YQ7	0,639		
YQ8	0,434		

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan bahwa terdapat semua pernyataan memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  yaitu 0,235, sehingga seluruh item pernyataan dalam kuesioner partisipasi anggaran, komitmen organisasi, motivasi kerja dan kinerja manajerial dinyatakan valid.

**b. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas mengukur sejauh mana suatu instrumen pengukuran dapat dipercaya dan konsisten. Hasil pengujian ini reliabilitas dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	N of items	Keterangan
Partisipasi Anggaran (X1)	0,709	6	Reliabel
Komitmen Organisasi (X2)	0,751	8	
Motivasi Kerja (X3)	0,633	8	
Kinerja Manajerial (Y)	0,725	8	

Berdasarkan Tabel 2 menunjukkan bahwa terdapat nilai *Cronbach Alpha* untuk variabel X<sub>1</sub> sebesar 0,709 > 0,6, variabel X<sub>2</sub> sebesar 0,751 > 0,6, dan variabel X<sub>3</sub> sebesar 0,633 > 0,6, dan variabel Y sebesar 0,725 > 0,6. Hal Ini berarti pernyataan kuesioner secara keseluruhan di setiap variabel dapat dipercaya.

**2. Uji Asumsi Klasik**

**a. Uji Normalitas**

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas *Kolmogorov Smirnov*  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		70
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	2.22818314
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.082
	Positive	.064
	Negative	-.082
Test Statistic		.082
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Data

Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 3 hasil uji normalitas dengan menggunakan pengukuran *One Sample Kolmogorov Smirnov* menunjukkan terdapat nilai dari *Asymp. Sig. (2-tailed)* memiliki nilai  $0,200 > 0,05$ , yang artinya data yang dianalisis terdistribusi secara normal.

**b. Uji Multikolinearitas**

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X <sub>1</sub>	.974	1.027
	X <sub>2</sub>	.974	1.027
	X <sub>3</sub>	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4 di atas terdapat nilai *Tolerance*  $> 0,10$  dari setiap variabel, yaitu variabel X<sub>1</sub> dan variabel X<sub>2</sub> memiliki nilai 0,974, serta variabel X<sub>3</sub> memiliki nilai 1,000. Selain itu dapat dilihat pula nilai *VIF*  $< 10$ , yaitu variabel X<sub>1</sub> dan variabel X<sub>2</sub> memiliki nilai 1,027, serta variabel X<sub>3</sub> memiliki nilai 1,000. Hal ini berarti tidak terdapat *problem* adanya multikolinearitas atau lolos uji.

**c. Uji Heteroskedastisitas**

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.030E-016	2.911		.668	.715
	X <sub>1</sub>	.855	.098	.000	.922	.763
	X <sub>2</sub>	.852	.081	.000	.763	.789
	X <sub>3</sub>	.468	.087	.000	.871	.723

a. Dependent Variable: Unstandardized Residual

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 5 hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan pengukuran uji *glejser* dapat dilihat bahwa untuk masing-masing variabel, variabel X<sub>1</sub> memiliki nilai 0,763, variabel X<sub>2</sub> memiliki nilai 0,789 dan variabel X<sub>3</sub> memiliki nilai 0,723. Masing-masing ketiga variabel memiliki nilai signifikan  $> 0,05$ . Hal ini berarti tidak terdapat *problem* adanya heteroskedastisitas atau lolos uji.

**3. Uji Hipotesis**

**a. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Tabel 6. Hasil Uji koefisien determinasi (R<sup>2</sup>)

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.852 <sup>a</sup>	.725	.713	2.27826

a. Predictors: (Constant), X<sub>3</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>1</sub>

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 6 menunjukkan bahwa terdapat nilai *Adjusted R-Squared* adalah sebesar 71,3% ( $0,713 \times 100\%$ ), artinya nilai sebesar 71,3% variabel Y dipengaruhi oleh variabel X1, X2 dan X3. Sementara itu, faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini turut memengaruhi sisanya.

**b. Uji T (Parsial)**

Tabel 7. Hasil Uji T (Parsial)  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.203	2.911		1.787	.078
	X <sub>1</sub>	.560	.098	.374	5.722	.000
	X <sub>2</sub>	.838	.081	.678	10.375	.000
	X <sub>3</sub>	.602	.087	.445	6.896	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Diolah, 2025

Pengujian pada Tabel 7 di atas diketahui sebagai berikut:

- 1) Hasil pengujian di atas menunjukkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5,722 > 1,996$ ) dengan nilai signifikan dari variabel X<sub>1</sub> yaitu  $0,00 < 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
- 2) Hasil pengujian di atas menunjukkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $10,375 > 1,996$ ) dengan nilai signifikan dari variabel X<sub>2</sub> yaitu  $0,00 < 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
- 3) Hasil pengujian di atas menunjukkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $6,896 > 1,996$ ) dengan nilai signifikan dari variabel X<sub>3</sub>  $0,00 < 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

**c. Uji F (Simultan)**

Tabel 8. Hasil Uji F (Simultan)  
ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	903.772	3	301.257	58.040	.000 <sup>b</sup>
	Residual	342.571	66	5.190		
	Total	1246.343	69			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 8 menunjukkan bahwa terdapat nilai  $f_{hitung} > f_{tabel}$  ( $58,040 > 2,74$ ) dengan nilai signifikan yaitu  $0,00 < 0,05$ . Dapat disimpulkan bahwa variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dan X<sub>3</sub> secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y.

**4. Analisis Regresi Linear Berganda**

Tabel 9. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.203	2.911		1.787	.078

	X <sub>1</sub>	.560	.098	.374	5.722	.000
	X <sub>2</sub>	.838	.081	.678	10.375	.000
	X <sub>3</sub>	.602	.087	.445	6.896	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Diolah, 2025

Pengujian pada Tabel 9 terdapat perhitungan pengolahan data disajikan dalam persamaan sebagai berikut:

$$Y = 5,203 + 0,560X_1 + 0,838X_2 + 0,602X_3 + e$$

Arti dari persamaan di atas adalah tanpa dipengaruhi oleh variabel apapun nilai Y (kinerja manajerial) adalah 5,203. Namun apabila perusahaan menambahkan variabel X<sub>1</sub> (partisipasi anggaran) maka nilai Y (kinerja manajerial) akan bertambah sebesar 0,560. Apabila menambah variabel X<sub>2</sub> (komitmen organisasi) maka nilai Y (kinerja manajerial) akan bertambah sebesar 0,838 serta apabila menambah variabel X<sub>3</sub> (motivasi kerja) maka nilai Y (kinerja manajerial) akan bertambah lagi sebesar 0,602.

## Pembahasan

### ***Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial***

Menurut penelitian ini, partisipasi anggaran berdampak positif pada kinerja manajerial. H<sub>1</sub> dapat dibuktikan dengan uji T bahwa nilai t<sub>hitung</sub> dibandingkan dengan nilai t<sub>tabel</sub> diperoleh 5,722 lebih besar dari 1,996 dengan nilai signifikan dari variabel partisipasi anggaran yaitu 0,00 < 0,05. Hal ini berarti H<sub>a</sub> diterima dan variabel X<sub>1</sub> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial secara parsial pada perusahaan manufaktur yang ada di kawasan industri Pulogadung.

Berdasarkan pendekatan dari teori keagenan (*agency theory*), bahwa karyawan bertanggung jawab kepada prinsipal untuk menjalankan tugas mereka secara efisien. Ketika karyawan berpartisipasi dalam proses anggaran, mereka memperoleh pemahaman tentang tujuan yang ingin dicapai dan meningkatkan rasa tanggung jawab mereka untuk mencapai tujuan tersebut. Penelitian ini sejalan dengan (Fitria et al., 2024), (Shifa et al., 2024), dan (Yeni et al., 2023) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran memengaruhi kinerja manajerial secara positif dan signifikan.

### ***Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial***

Penelitian ini menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. H<sub>2</sub> dapat dibuktikan dengan uji T bahwa nilai t<sub>hitung</sub> dibandingkan dengan nilai t<sub>tabel</sub> diperoleh 10,375 lebih besar dari 1,996 dengan nilai signifikan dari variabel komitmen organisasi yaitu 0,00 < 0,05. Hal ini berarti H<sub>a</sub> diterima dan variabel X<sub>2</sub> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial secara parsial pada perusahaan manufaktur yang ada di kawasan industri Pulogadung.

Secara teoritis, komitmen organisasi mencerminkan loyalitas karyawan, kepedulian, serta keterikatan mereka terhadap perusahaan, termasuk dukungan moral dan nilai-nilai perusahaan. Komitmen yang tinggi berperan penting dalam mempercepat pertumbuhan perusahaan. Hal ini sesuai dengan *stewardship theory*, manajer yang bertindak sebagai *steward* dalam perusahaan termotivasi untuk lebih fokus pada tujuan utama perusahaan daripada kepentingan atau tujuan individu. Dalam mencapai tujuan organisasi, manajer mendasarkan pengambilan keputusan pada kepentingan bersama. Dengan demikian, semakin tinggi komitmen terhadap organisasi, kinerja manajerial yang dihasilkan menjadi lebih baik (Amani & Halmawati, 2022). Hasil penelitian ini sejalan dengan (Amry & Mulyanti, 2023), (Murtin & Rahmawati, 2023), dan (Soedarman et al., 2023) menyatakan bahwa komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial memiliki pengaruh positif dan signifikan.

### ***Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial***

Penelitian ini menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. H<sub>3</sub> dapat dibuktikan dengan uji T bahwa nilai t<sub>hitung</sub> dibandingkan dengan nilai t<sub>tabel</sub> diperoleh 6,896 lebih besar dari 1,996 dengan nilai signifikan dari variabel motivasi kerja yaitu 0,00 < 0,05. Hal ini berarti H<sub>a</sub> diterima dan variabel X<sub>3</sub> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial secara parsial pada perusahaan manufaktur yang ada di kawasan industri Pulogadung.

Hal ini sesuai dengan *stewardship theory*, bahwa individu dipandang sebagai bagian dari organisasi yang secara intrinsik termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Individu yang memiliki tujuan yang menantang akan terdorong untuk meningkatkan kinerja mereka demi kepentingan perusahaan. Dalam penelitian ini, beberapa pernyataan seperti fokus pada hasil, meningkatkan keahlian dan kreativitas, serta berinovasi dalam bekerja, menggambarkan bagaimana tujuan yang spesifik dapat meningkatkan motivasi kerja. Selain itu, hubungan baik dengan rekan kerja dan kemauan untuk terus belajar hal-hal baru juga dapat memotivasi individu untuk bekerja keras dalam meningkatkan kinerjanya. Penelitian ini sejalan dengan (Putri, 2021), (Rizky & Islahuddin, 2023), dan (Kale et al., 2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja terhadap kinerja manajerial memiliki pengaruh positif dan signifikan.

### ***Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja Secara Simultan Terhadap Kinerja Manajerial***

Penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial.  $H_4$  dapat dibuktikan dengan uji F bahwa nilai  $f_{hitung}$  dibandingkan dengan nilai  $f_{tabel}$  diperoleh 58,040 lebih besar dari 2,74 dan nilai signifikan yaitu  $0,00 < 0,05$ . Hal ini berarti  $H_0$  diterima dan variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Y secara bersamaan pada perusahaan manufaktur yang ada di kawasan industri Pulogadung..

Dalam perspektif *agency theory*, keterlibatan individu dalam penyusunan anggaran membantu mengurangi asimetri informasi principal dan agent sehingga memiliki rasa bertanggung jawab dalam menciptakan tujuan yang spesifik dan realistis. Hal ini juga meningkatkan komitmen terhadap pencapaian tujuan perusahaan karena individu memahami bagaimana kinerja mereka berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.

Sementara itu, berdasarkan *stewardship theory*, individu tidak hanya bertindak atas dasar kepentingan pribadi, tetapi juga memiliki motivasi intrinsik untuk bekerja demi keberhasilan organisasi. Dorongan motivasi yang kuat mencerminkan loyalitas dan dedikasi mereka dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, setiap variabel bebas dalam penelitian ini saling mendukung, menciptakan sinergi yang memperkuat efektivitas kinerja manajerial dengan memastikan bahwa kepentingan organisasi selaras dengan tujuan individu yang terlibat. Penelitian ini sejalan dengan (Wokas et al., 2022), (Mokodompit et al., 2022), dan (Gultom et al., 2023) yang menyatakan bahwa semua variabel independen terhadap kinerja manajerial berpengaruh secara simultan.

## **KESIMPULAN**

Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, yang artinya semakin tinggi partisipasi anggaran maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, yang artinya semakin tinggi komitmen organisasi dalam suatu perusahaan akan meningkatkan kinerja manajerial menjadi lebih baik. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, yang artinya semakin tinggi motivasi kerja, semakin besar dedikasi, kreativitas, dan efektivitas manajer dalam menjalankan tugasnya, sehingga kinerja manajerial yang dicapai menjadi lebih baik.

Partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi kerja secara simultan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja manajerial. Semakin tinggi keterlibatan dalam penyusunan anggaran, semakin kuat komitmen terhadap organisasi, dan semakin tinggi motivasi kerja, maka kinerja manajerial akan semakin optimal. Ketiga variabel independen ini saling mendukung dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan efisien pada kinerja manajerial di perusahaan tersebut.

## **REFERENSI**

- Amani, F., & Halmawati. (2022). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada Perhotelan di Kota Padang. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi (JEA)*, 4(2), 299–310. <https://doi.org/10.24036/jea.v4i2.528>
- Amrul, R., Wijayanto, S. A., & Septiana, W. (2021). Dampak Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Motivasi Kerja dan Job Relevant Information Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Akuntansi*, 8(1), 89. <https://doi.org/10.54131/jbma.v8i1.121>

- Amry, S., & Mulyanti, D. (2023). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada Pusat Penelitian Teh Dan Kina). *Jurnal Publikasi Sistem Informasi Dan Manajemen Bisnis (JUPSIM)*, 2(2), 142–151. <https://doi.org/10.55606/jupsim.v2i2.1321>
- Ardini, L. (2022). Anggaran Dalam Perspektif Agency Theory. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan (JIAKu)*, 1(1), 48–58. <https://doi.org/10.24034/jiaku.v1i1.4994>
- Damayanti, S., & Fitriah, E. (2023). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Bandung Conference Series: Accountancy*, 3(1), 252–258. <https://doi.org/10.29313/bcsa.v3i1.6136>
- Fitria, Sososutikno, C., Tupamahu, K. H., Gasperz, J., & Hehanusa, S. J. (2024). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial pada Perangkat Daerah Di Kabupaten Maluku Tenggara. *JURNAL ILMIAH EDUNOMIKA*, 08(03), 1–15. <https://doi.org/10.29040/jie.v8i3.14703>
- Gultom, H. J., Sebayang, E. S., & Surbakti, T. I. (2023). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada BPR Di PT. BPR Duta Paramartha. *Majalah Ilmiah Warta Dharmawangsa*, 17(1), 214–228. <https://doi.org/10.46576/wdw.v17i1.2935>
- Kale, M. D. M., Londa, Y., & Kapa, S. (2022). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Desa Se Kecamatan Mauponggo Kabupaten Nagekeo). *Open Journal Systems*, 17(5), 875–883. <https://doi.org/10.33578/mbi.v17i5.205>
- Maharani, A. Z., Annundi, A. S., Wulansari, F. W., Susanti, I. A., & Ardhiarisca, O. (2024). Pengaruh Belanja Modal dan Belanja Pegawai Terhadap Pendapatan Asli Daerah Pemerintahan Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Rumpun Manajemen Dan Ekonomi*, 1(3), 65–74. <https://doi.org/10.61722/jrme.v1i3.1416>
- Mokodompit, S., Pangemanan, S., & Pinatik, S. (2022). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Pada Kinerja Manajerial Pada PT. Askes (Persero) Cabang Manado. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum)*, 5(2), 799–806. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/lppmekosobudkum/article/view/39919>
- Mughni, M. S., & Fitriah, E. (2023). Pengaruh Penerapan Total Quality Management dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi*, 3(1), 49–56. <https://doi.org/10.29313/jra.v3i1.1785>
- Murtin, A., & Rahmawati, S. I. (2023). Pengaruh Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran, Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi Inovatif*, 1(1), 17–28. <https://doi.org/10.59330/jai.v1i1.3>
- Nur Haniyah, G., & Lestari, R. (2022). Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial. *Bandung Conference Series: Accountancy*, 2(1), 7–14. <https://doi.org/10.29313/bcsa.v2i1.416>
- Pangestuti, S. E., Widyarti, M. T. H., & Putri, A. G. (2023). Analisis Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban, Komitmen Organisasi, Kompetensi dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Jaya Abadi Engineering (JAE). *Journal Of International Multidisciplinary Research*, 1(2), 1074–1086. <https://doi.org/10.62504/7z1y5z23>
- Putri, R. (2021). Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Bank Syariah. *Jurnal Ilmiah Keuangan Dan Perbankan*, 4(1), 17–29. <https://doi.org/10.24127/jf.v4i1.593>
- Rahmawati, E., & Adiyatama, E. A. (2023). Pengaruh Akuntabilitas Publik, Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Desa. *Jurnal Akuntansi Inovatif*, 1(2), 63–69. <https://doi.org/10.59330/jai.v1i2.9>
- Rizky, M., & Islahuddin. (2023). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi Kerja dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial pada BUMN Di Kota Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 8(1), 105–114. <https://doi.org/10.24815/jimeka.v8i1.21144>
- Ronal. (2024). *Kimia Farma Ungkap Penyebab Kerugian Rp1,8 Triliun di Tahun 2023*. Pasardana.Id. <https://pasardana.id/news/2024/6/26/kimia-farma-ungkap-penyebab-kerugian-rp1-8-triliun-di-tahun-2023/>
- Salta, & Safitri, M. (2023). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial. *INKUBIS: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 18–35. <https://doi.org/10.59261/inkubis.v4i1.62>
- Shifa, S. O., Damayanti, S., & Wijaya, F. (2024). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Total Quality Management (TQM) dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada PT Atamora Teknik Makmur Jakarta Tahun 2018-2022). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(1), 723–732. <https://doi.org/10.63870/jemsi.v10i1.2082>
- Silaban, A. A., & Benarda. (2023). The Effect of Growth Opportunity , Net Working Capital and Leverage on Cash Holding. *Formosa Journal of Sustainable Research (FJSR)*, 2(9), 2295–2304. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v2i9.5573>
- Soedarman, M., Nahas, J. R., & Puspita, D. A. (2023). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah Daerah. *Jurnal Analisa Akuntansi Dan Perpajakan*, 7(1), 94–101. <https://doi.org/10.25139/jaap.v7i1.6047>

- Susanti, N. (2023). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Preferensi Resiko Terhadap Senjangan Anggaran Pada Sektor Publik. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 12(1), 32–41. <https://doi.org/10.32520/jak.v12i1.2724>
- Wokas, B., Saerang, D., & Mawikere, L. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Uphus Khamang Indonesia. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, 5(2), 921–932. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/lppmekosobudkum/article/view/39880>
- Yeni, M. V. N., Herdi, H., & Goo, E. E. K. (2023). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada KSP. Kopdit Hiro Heling. *Journal of Creative Student Research (JCSR)*, 1(5), 37–56. <https://doi.org/10.55606/jcsrpolitama.v1i5.2507>