

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Desentralisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Di RSUD Dr. Soediran Mangun Soemarmo Kabupaten Wonogiri)

The effect of budgeting participation on managerial performance with decentralization and motivation as moderating variables (empirical study at Dr. Soediran Mangun Soemarmo Hospital, Wonogiri Regency)

Kurniasih Nurwulan¹, Etty Indriani²

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Dharma AUB Surakarta

Email: ik.nurwulan01@gmail.com¹, ettyindriani@undha.ac.id²

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peranan pemoderasi desentralisasi dan motivasi dalam hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian termasuk jenis penelitian kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran angket melalui Gform kepada Para Kepala Instalasi/Sub Koordinator/PPTK RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri sejumlah 31 orang yang diambil sampel sebanyak 31 responden dengan cara sensus. Metode pengolahan data penelitian ini mencakup berbagai teknik analisis, seperti pengujian validitas, reliabilitas, linieritas, hipotesis dan lain sebagainya. Hasil menunjukkan partisipasi anggaran punya positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di RSUD dr. Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri. Desentralisasi berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial pegawai di RSUD dr. Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri. Motivasi positif signifikan terhadap kinerja manajerial di RSUD dr. Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri. Desentralisasi dan motivasi tidak menjadi pemoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial di RSUD dr. Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri. Hasil uji F pada persamaan pertama sebesar = 11.378 dan hasil uji F pada persamaan kedua sebesar 9,41 dengan besarnya nilai signifikansi keduanya = 0,000 < 0,05; Artinya secara simultan variabel bebas punya pengaruh signifikan terhadap variabel terikat kinerja manajerial. Besarnya R²-total = 0,8466. Hal ini punya makna sebesar 84,66%, variabel kinerja manajerial di RSUD dr. Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri yang dapat dijelaskan oleh partisipasi anggaran dengan desentralisasi dan juga motivasi sebagai pemoderasi. Sisanya sebesar 15,34% dijelaskan variabel diluar model, misal prosedur anggaran, kepemimpinan, kualitas anggaran dan lainnya.

Kata Kunci : *partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial, desentralisasi, motivasi*

Abstract

This study aims to determine the role of decentralization moderation and motivation in the relationship of budgeting participation to managerial performance. Research belongs to the type of quantitative research. Data collection was carried out through the distribution of questionnaires through Gform to the Heads of Installations/Sub Coordinators/PPTK RSUD dr Soediran Mangun Sumarso, Wonogiri Regency, a total of 31 people sampled by census. This research data processing method includes various analytical techniques, such as testing validity, reliability, linearity, hypotheses and so on. The results show that budget participation has a positive and significant impact on managerial performance at RSUD dr. Soediran Mangun Sumarso, Wonogiri Regency. Decentralization has a negative but not significant effect on the managerial performance of employees at RSUD dr. Soediran Mangun Sumarso, Wonogiri Regency. Significant positive motivation for managerial performance at RSUD dr. Soediran Mangun Sumarso, Wonogiri Regency. Decentralization and motivation do not moderate the relationship between budgeting participation and managerial performance at RSUD dr. Soediran Mangun Sumarso, Wonogiri Regency. The result of the F test in the first equation is = 11,378 and the F test result in the second equation is 9.41 with the magnitude of the significance value of both = 0.000 < 0.05; This means that simultaneously the independent variable has a significant influence on the variable tied to managerial performance.

The amount of R²-total = 0.8466. This has a meaning of 84.66%, the managerial performance variable at RSUD dr. Soediran Mangun Sumarso Wonogiri Regency which can be explained through a participation budget with decentralization and also motivation as a moderator. The remaining 15.34% is explained by variables outside the model, for example budget procedures, leadership, budget quality and others.

Keywords: *budgeting participation, managerial performance, decentralization, motivation*

PENDAHULUAN

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara pada pasal 1 angka 23 Badan Layanan Umum adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyedia barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan Produktivitas. Badan Layanan Umum terdapat di lingkungan Pemerintah Pusat dan Badan Layanan Umum di Pemerintah daerah (disingkat BLUD)

Reformasi Keuangan negara dimulai sejak tahun 2003 yang menimbulkan pergeseran sistem penganggaran dari pendekatan tradisional menjadi penganggaran dengan pendekatan yang berbasis Kinerja manajerial. Keberhasilan pemerintah dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat merupakan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan. Pengembangan pelayanan publik menjadi tugas pemerintah yang harus dilaksanakan secara sinergis dan berkesinambungan seiring dengan semakin meningkatnya tuntutan masyarakat dan perubahan lingkungan akan penyelenggaraan pelayanan publik berdasarkan prinsip pengelolaan pemerintahan yang baik (*good governance*).

Pada 2010 status RSUD dr. Soediran Mangun Soemarmo menjadi BLUD berdasarkan Keputusan Bupati Wonogiri Nomor 313 Tahun 2010 tentang Penetapan Status Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah pada RSUD dr. Soediran Mangun Soemarmo Kabupaten Wonogiri. Maka perlu dilakukan pengembangan dan peningkatan pelayanan publik secara sinergis dan berkesinambungan seiring dengan semakin meningkatnya tuntutan masyarakat, dalam upaya tersebut maka Kinerja manajerial pegawai menjadi modal yang sangat penting guna mendukung optimalnya pelayanan publik.

Dengan memperhatikan Tugas Pokok dan Fungsi yang dimiliki serta kondisi dan proyeksi yang diinginkan ke depan, visi RSUD dr. Soediran Mangun Soemarmo Kabupaten Wonogiri, adalah : “Rumah Sakit Unggulan Yang Berdaya Saing dan Diminati Masyarakat” dan Misinya adalah: “Menyelenggarakan pelayanan kesehatan lengkap dan paripurna”.

Dalam Peraturan Bupati Wonogiri Nomor 77 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Soediran Mangun Soemarmo disebutkan bahwa tugas pokok Rumah Sakit adalah menyelenggarakan pelayanan kesehatan dengan upaya penyembuhan, pemulihan, peningkatan, pencegahan, pelayanan rujukan, penelitian dan pengembangan serta pengabdian masyarakat. Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut, RSUD dr. Soediran Mangun Soemarmo mempunyai fungsi sebagai berikut : (1) Perumusan kebijakan teknis bidang pelayanan kesehatan; (2) Pelayanan penunjang dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang pelayanan kesehatan; (3) Penyusunan rencana dan program, monitoring, evaluasi dan pelaporan di bidang pelayanan kesehatan; (4) Pelayanan medik; (5) Pelayanan penunjang medik; (6) Pelayanan keperawatan; (7) Pelayanan rujukan; (8) Pelaksanaan penelitian dan pengembangan serta pengabdian masyarakat; (9) Pengelolaan keuangan dan akuntansi; (10) Pengelolaan urusan kepegawaian, hukum, hubungan masyarakat, organisasi dan tatalaksana, serta rumah tangga, perlengkapan dan umum; (11) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati

Dengan adanya tugas pokok Rumah Sakit visi, misi pada RSUD dr. Soediran Mangun Soemarmo Kabupaten Wonogiri, maka Kinerja manajerial pegawai sangat penting untuk pencapaian tujuan.

Kinerja manajerial merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch dan Keeps, 1992 dalam Nursam (2017)). Setiap entitas pencari laba ataupun nirlaba dalam upaya mencapai tujuan bisa mengambil manfaat dari perencanaan dan pengendalian yang diberikan oleh anggaran. Perencanaan dan pengendalian merupakan dua hal yang saling berhubungan. Perencanaan adalah pandangan ke depan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu. Pengendalian adalah melihat kebelakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya. Untuk menentukan Kinerja manajerial dari suatu Badan ada beberapa faktor yang mempengaruhinya salah satunya adalah partisipasi anggaran, yaitu proses

penyusunan anggaran dengan melibatkan pihak atasan dan bawahan dalam menyusun anggaran sehingga target anggaran akan terpenuhi. Dalam menentukan anggaran supaya tepat sesuai dengan sasaran dan tujuan organisasi maka diperlukan sebuah kerjasama antara bawahan dan atasan, kerjasama inilah yang dimaksud dengan partisipasi anggaran (Ilmawan, 2017). Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Widyawati, 2018) yang menunjukkan partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran akan menaikkan kinerja manajerial.

Selanjutnya penelitian yang menghubungkan proses partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang dilakukan Dewi et al., (2017); Heski (2017); Bumulo et al., (2018); Y. Ermawati et al., (2023); Oba et al., (2021) mengatakan bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian Ermawati & Apriyanti (2016) menyatakan sebaliknya yaitu hasil penelitiannya membuktikan bahwa partisipatif anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berikut adalah keragaman kesenjangan penelitian (*research gap*) terkait variabel partisipasi penyusunan anggaran.

Tabel 1
Research gap variabel partisipasi penyusunan anggaran

No	Arah Hipotesis / Hasil Penelitian	Peneliti
Berpengaruh positif signifikan		
1	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial	(Anggadini & Qurni, 2020; Annisa et al., 2020; Bumulo et al., 2018; Dewi et al., 2017; N. Ermawati, 2017; Y. Ermawati et al., 2023; Febria et al., 2021; Fifi Suprida et al., 2022; Giusti et al., 2018; Heski, 2017; Isgiyarta et al., 2019; Kiswoyo et al., 2020; Maulida et al., 2021; Meirina & Aziora, 2020; Murdayanti et al., 2020; Novlina et al., 2020; Oyewo & Adyeye, 2018; Puji Handayati & Brilian Prastiti Andri Safitri, 2020; Putri, 2016; Rini et al., 2022; Setiawan & Rohani, 2019; Soedarman et al., 2023; Suryani & Pujiono, 2020; Widyawati, 2018; Wiratno et al., 2016; Wiwaha & Suryathi, 2018; Yunita Christy et al., 2021)
Berpengaruh positif tidak signifikan		
2	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial	(N. Ermawati & Apriyanti, 2016; Oba et al., 2021)

Selain itu Kinerja manajerial juga merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan. Kinerja manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini yakni Kinerja manajerial kepala instalasi - instalasi, Sub Koordinasi dan Pejabat Pelaksana teknis Kegiatan di lingkungan RSUD dr Soediran Mangun Soemarso Kabupaten Wonogiri. Disini penulis menyajikan data dari RSUD

dr.Soediran Mangun Soemarmo Kabupaten Wonogiri mengenai Anggaran dan realisasi pendapatan dan belanja tahun 2017 sampai dengan tahun 2021.

Tabel 2
Anggaran dan realisasi pendapatan dan belanja BLUD RSUD dr.Soediran Mangun Soemarmo Kabupaten Wonogiri Th.2017-2021

Tahun	Anggaran		Realisasi			
	Pendapatan	Belanja	Pendapatan		Belanja	
			Jumlah	%	Jumlah	%
2017	93.500.000,000	93.500.000,000	100.396.177,492	107	92.401.209,153	99
2018	106.000.000,000	114.187.919,000	113.720.450,935	98	111.537.679,405	98
2019	108.750.000,000	119.120.690,648	114.877.574,362	106	98.493.119,245	83
2020	95.000.000,000	121.625.145,765	87.832.240,924	92	90.167.539,479	75
2021	110.000.000,000	128.500.000,000	124.480.186,877	113	116.701.242,505	91

Dari data diatas terdapat perbedaan yang dilihat dari persentase antara anggaran pendapatan dan realisasi pendapatan juga anggara belanja dengan realisasi belanja. Dari data tersebut terlihat dari tahun ke tahun anggaran dan realisasi pendapatan meningkat secara efisien, hanya pada tahun 2020 adanya wabah sehingga terjadi keterlambatan klaim sehingga mengurangi pendapatan. Pada anggaran dan realisasi belanja juga meningkat secara efisien, dan juga terdapat ketidaksesuaian antaran anggaran dan realisasi, penelitian ini melihat dalam peningkatan anggaran dan realisasi belanja dan pendapatan tersebut apakah memiliki pengaruh dari Desentralisasi dan motivasi pada partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Dari penelitian yang akan dilakukan, melihat apakah dari data anggaran dan realisasi yang meningkat secara efisien diatas memiliki pengaruh dari partisipasi penyusunan anggaran. Jika partisipasi penyusunan anggaran baik, maka Kinerja manajerial nya juga akan baik, Kinerja manajerial merupakan kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam organisasi, untuk melakukan fungsi, tugas, dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan organisasi.

Faktor partisipasi anggaran dengan sistem desentralisasi akan memberikan motivasi untuk mendorong peningkatan kinerja manajerial. Desentralisasi yaitu pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada manajer/bawahan. Desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dari jenjang yang lebih tinggi ke jenjang lebih rendah baik untuk mengambil kebijakan secara independen (Hidayadi et al., 2015). Mendelegasikan wewenang dari manajemen tingkat atas kepada manajemen tingkat bawah merupakan salah satu cara yang sering digunakan dalam pengendalian kegiatan organisasi. Penelitian (Adnantara, 2020; Ardiany et al., 2021; Hasan & Randi, 2020; Suryani & Pujiono, 2020; Wijaya, 2021; Wiratno et al., 2016) menyimpulkan adanya pengaruh positif signifikan variabel desentralisasi terhadap kinerja manajerial. Penelitian relevan oleh (Oba et al., 2021) mendapatkan hasil tidak signifikannya pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial. Berkaitan dengan interaksi desentralisasi dengan partisipasi penyusunan anggaran oleh (Isma Coryanata, 2006; Wiratno et al., 2016) disimpulkan

interaksi desentralisasi dengan partisipasi penyusunan anggaran positif signifikan (pemoderasi) terhadap kinerja manajerial.

Berikut adalah keragaman kesenjangan penelitian (*research gap*) terkait variabel desentralisasi.

Tabel 3

Research gap variabel desentralisasi

No	Arah Hipotesis / Hasil Penelitian	Peneliti
Berpengaruh positif signifikan		
1	Desentralisasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial	(Adnantara, 2020; Alamsa et al., 2019; Ardiany et al., 2021; Hasan & Randi, 2020; Hasnin et al., 2023; Suryani & Pujiono, 2020; Wijaya, 2021; Wiratno et al., 2016)
Berpengaruh positif tidak signifikan		
2	Desentralisasi anggaran berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial	(Oba et al., 2021)
Desentralisasi sebagai pemoderasi		
3	Interaksi desentralisasi dengan partisipasi penyusunan anggaran positif signifikan terhadap kinerja manajerial	(Isma Coryanata, 2006; Wiratno et al., 2016)

Motivasi merupakan sebuah dorongan untuk bergerak dalam diri seseorang. Motivasi kerja dapat menjadi pendorong untuk menjalankan pekerjaan guna mendapatkan hasil yang secara optimal. Dengan motivasi kerja yang tinggi akan tercipta sebuah semangat kerja terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Disinilah urgensi studi tentang perilaku motivasi dan akan diuji dampaknya terhadap Kinerja manajerial.

Berikut adalah keragaman kesenjangan penelitian (*research gap*) terkait variabel motivasi

Tabel 4

Research gap variabel motivasi

No	Arah Hipotesis / Hasil Penelitian	Peneliti
Berpengaruh positif signifikan		
1	Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial	(Irawan, 2019; Maulida et al., 2021; Sulijaya & Bangun, 2017; Wasana & Wirajaya, 2015; Wokas et al., 2022)
Motivasi sebagai pemoderasi		
2	Interaksi motivasi dengan partisipasi anggaran positif signifikan (sebagai pemoderasi) terhadap kinerja manajerial	(Anggarini & Sujana, 2016; N. Ermawati, 2017; Iswahyudi et al., 2020)
Motivasi bukan sebagai pemoderasi		
3	Interaksi motivasi dengan partisipasi anggaran positif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial	(Bumulo et al., 2018; Wiratno et al., 2016)

Penelitian ini akan menguji apakah sistem desentralisasi yang digunakan organisasi dan motivasi yang di berikan organisasi kepada karyawannya berfungsi sebagai variabel moderating dapat memoderasi partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap Kinerja manajerial. Desentralisasi merupakan suatu unsur penting dalam penyusunan anggaran dalam organisasi, yang hakikatnya mengarah kepada perilaku-perilaku yang tepat, sesuai dengan keadaan dan memotivasi setiap individu yang terlibat penyusunan anggaran di dalam organisasi, sehingga akan mendukung proses kegiatan penyusunan anggaran dapat dilaksanakan secara optimal. Mengingat bahwa terdapat pengaruh yang kuat antara Desentralisasi dan motivasi terhadap partisipasi penyusunan anggaran terhadap Kinerja

manajerial, maka penulis ingin membahas topik mengenai “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja manajerial Dengan Desentralisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating”

METODE

Studi ini menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan desentralisasi dan motivasi sebagai variabel moderating. penelitian ini juga menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Kepala Instalasi/Subkoordinator/PPTK RSUD dr.Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri sejumlah 31 orang. Sampel sebanyak 31 sehingga juga disebut penelitian dengan pengambilan data secara sensus.

Instrumen dengan kuesioner dengan skala likert Analisis data dengan MRA dilengkapi dengan uji t, uji F, koefisien determinasi dan asumsi klasik.

Struktur persamaan dalam penelitian

Persamaan 1 :

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 \text{partisipasi penyusunan anggaran} + \beta_2 \text{Desentralisasi} + \beta_3 \text{Motivasi} + \epsilon$$

Persamaan 2 :

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 \text{Partisipasi Penyusunan Anggaran} + \beta_2 \text{Desentralisasi Anggaran} + \beta_3 \text{Motivasi} + \beta_4 \text{partisipasi penyusunan anggaran} * \text{desentralisasi anggaran} + \beta_5 \text{Partisipasi Penyusunan Anggaran} * \text{motivasi} + \epsilon$$

Persamaan Struktur

Rumus regresi Tanpa Variabel Pemoderasi

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 M_1 + \beta_3 M_2 + e_1 \quad (1)$$

Rumus regresi dengan Desentralisasi Anggaran dan Motivasi sebagai Pemoderasi

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 M_1 + \beta_3 M_2 + \beta_4 X.M_1 + \beta_5 X.M_2 + e_2 \quad (2)$$

Keterangan :

Y : Variabel dependen (variabel terikat)

X : Partisipasi Penganggaran (variabel independen /variabel bebas)

M₁ : Desentralisasi Anggaran (variabel moderator 1)

M₂ : Motivasi (variabel moderator 2)

X.M₁ : variabel interseksi (perkalian antara Partisipasi penyusunan anggaran dan variabel moderasi desentralisasi anggaran)

X.M₂ : variabel interseksi (perkalian antara Partisipasi penyusunan anggaran dan variabel moderasi motivasi)

β₀ = Konstanta

β₁,β₂,β₃ = Koefisien regresi

β₄,β₅ = Koefisien moderating X*M₁ dan X*M₂

ε = error.

HASIL PENELITIAN

Hasil uji validitas

Tabel 5. Uji validitas partisipasi anggaran

Item Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
PA1	0,361		Valid
PA2	0,449		Valid
PA3	0,366	0,355	Valid
PA4	0,381		Valid
PA5	0,485		Valid
PA6	0,454		Valid

Tabel 6. Uji validitas desentralisasi

Item Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
De1	0,699		Valid
De2	0,516		Valid
De3	0,541		Valid
De4	0,585		Valid
De5	0,747	0,355	Valid
De6	0,731		Valid
De7	0,835		Valid
De8	0,689		Valid
De9	0,716		Valid
De10	0,599		Valid

Tabel 7. Uji validitas motivasi

Item Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Mo1	0,448		Valid
Mo2	0,447		Valid
Mo3	0,548		Valid
Mo4	0,648		Valid
Mo5	0,370		Valid
Mo6	0,601		Valid
Mo7	0,626		Valid
Mo8	0,639	0,355	Valid
Mo9	0,805		Valid
Mo10	0,840		Valid
Mo11	0,672		Valid
Mo12	0,649		Valid
Mo13	0,362		Valid
Mo14	0,565		Valid
Mo15	0,468		Valid

Tabel 8. Uji validitas kinerja manajerial

Item Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
KiM1	0,460		Valid
KiM2	0,499		Valid
KiM3	0,353		Tidak Valid
KiM4	0,436		Valid
KiM5	0,358	0,355	Valid
KiM6	0,522		Valid
KiM7	0,364		Valid
KiM8	0,524		Valid
KiM9	0,434		Valid

Berdasarkan hasil pengujian terdapat 1 item pada kinerja manajerial yang tidak valid yaitu pada item 3. Hasil ini dimungkinkan karena tidak semua bawahan diajak terus mendiskusikan anggaran dengan atasan. Disamping itu, kemungkinan tidak validnya karena keterbatasan jumlah responden.

Uji Reliabilitas

Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach α	Kriteria	Kesimpulan
Partisipasi anggaran(X)	0,667	<i>Cronbach's $\alpha > 0,6$ maka reliabel</i>	Reliabel
Desentralisasi (M1)	0,903		Reliabel
Motivasi (M2)	0,897		Reliabel
Kinerja manajerial (Y)	0,751		Reliabel

Uji Regresi

Tabel 10. Persamaan 1

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	11,640	5,205		2,236	,034		
	Partisipasi Anggaran	,499	,213	,372	2,339	,027	,646	1,547
	Desentralisasi Anggaran	-,123	,195	-,199	-,632	,533	,166	6,037
	Motivasi	,315	,145	,660	2,176	,038	,178	5,615

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Persamaan 1

$$Y = 0,372 X_1 - 0,199 M_1 + 0,660M_2 + \epsilon_1$$

Tabel 11. Persamaan 2 (MRA)

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-78,053	35,214		-2,160	,041
	Partisipasi Anggaran	1,832	2,030	1,367	,903	,375
	Desentralisasi Anggaran	1,077	1,515	1,740	,711	,484
	Motivasi	1,760	,594	3,688	2,965	,007
	Moderating 1	-,023	,031	-,2064	-,728	,474
	Moderating 2	-,019	,024	-3,570	-,804	,429

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Persamaan MRA

$$Y_2 = 1,367X + 1,740M_1 + 3,688M_2 - 2,064X.M_1 - 3,570X.M_2 + e_2.$$

Tabel 12. Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Beta			Ket
			t-hitung	Sig	
1	Partisipasi anggaran → Kinerja manajerial	0,372	2,339	0,027	Hipotesis 1 terbukti
2	Desentralisasi → Kinerja manajerial	-0,199	-0,632	0,533	Hipotesis 2 tidak terbukti
3	Motivasi → Kinerja manajerial	0,660	2,176	0,038	Hipotesis 3 terbukti
4	Desentralisasi sebagai pemoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial	-2,064	-0,728	0,474	Hipotesis 4 tidak terbukti
5	Motivasi sebagai pemoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial	3,570	0,804	0,429	Hipotesis 5 tidak terbukti

Uji F

Tabel 13. Hasil Uji F persamaan 1

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	163.324	3	54.441	9.956	.000 ^b
	Residual	147.643	27	5.468		
	Total	310.968	30			

a. Dependent Variable: KiM

b. Predictors: (Constant), PAMot, PA, PADes

Tabel 14. Hasil Uji F persamaan 2

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	205.247	5	41.049	9.707	.000 ^b
	Residual	105.721	25	4.229		
	Total	310.968	30			

a. Dependent Variable: KiM

b. Predictors: (Constant), PAMot, PA, Des, Mot, PADes

Koefisien Determinasi

Tabel 15. Hasil Uji Determinasi I

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.747 ^a	.558	.509	2,255	1,081

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Partisipasi Anggaran, Desentralisasi Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Data primer diolah, 2023

Tabel 16. Hasil Uji Determinasi II

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,808 ^a	,653	,584	2,077

a. Predictors: (Constant), Moderating 2, Partisipasi Anggaran, Motivasi, Desentralisasi Anggaran, Moderating 1

Sumber : Data primer diolah, 2023

Nilai Koefisien Determinasi (R^2) Total diperoleh dari Tabel 4.21 dan 4.22:

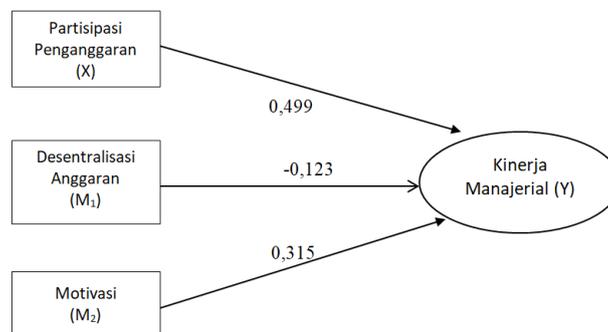
$$e_1 = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,558} = \sqrt{0,442} = 0,6642$$

$$e_2 = \sqrt{1 - R_2^2} = \sqrt{1 - 0,653} = \sqrt{0,347} = 0,5841$$

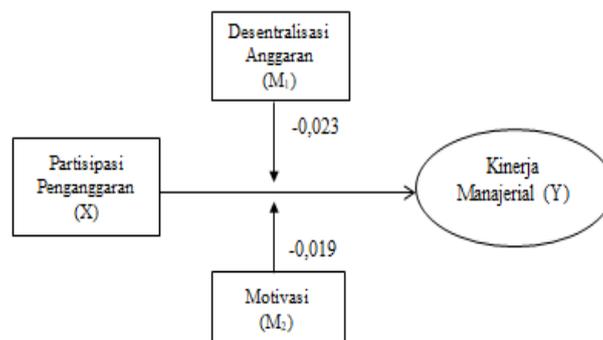
Determinasi (R^2) Total

$$R^2 \text{ total} = 1 - (e_1^2 \times e_2^2) = 1 - (0,442 \times 0,347) = 1 - 0,1534 = 0,8466 \text{ atau } 84,66 \%$$

Hasil analisis



Gambar 1. Hasil Persamaan 1



Gambar 2. Hasil Persamaan 2

Uji Asumsi Klasik

Tabel 17. Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		31
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,13964283
Most Extreme Differences	Absolute	,108
	Positive	,108
	Negative	-,087
Kolmogorov-Smirnov Z		,600
Asymp. Sig. (2-tailed)		,864

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

Uji kolmogorov Smirnov diperoleh nilai Z hitung (0,600) > 0,05 maka sebaran data mendekati distribusi normal

Tabel 18.. Uji Multikolinieritas

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	11,640	5,205		2,236	,034		
	Partisipasi Anggaran	,499	,213	,372	2,339	,027	,646	1,547
	Desentralisasi Anggaran	-,123	,195	-,199	-,632	,533	,166	6,037
	Motivasi	,315	,145	,660	2,176	,038	,178	5,615

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Tabel 19. Hasil Analisa Uji Multikolinieritas

Variabel	tolerance	VIF	Hasil
Partisipasi anggaran (X ₁)	.646	1.547	Tidak terjadi Multikolinieritas
Desentralisasi (X ₂)	.166	6.037	Tidak terjadi multikolinieritas
Motivasi (X ₃)	.178	5.615	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: Uji multikolinieritas dengan SPSS

Tabel 20. Hasil Uji Heteroskedastisitas

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	43,701	17,285		2,528	,018
	Partisipasi Anggaran	-9,101	4,920	-,398	-1,850	,075
	Desentralisasi Anggaran	5,968	7,436	,342	,803	,429
	Motivasi	-8,603	8,530	-,415	-1,008	,322

a. Dependent Variable: Lnei

Dari table hasil uji Park diketahui nilai $t_{hitung} < t_{tabel} (2,03951)$ maka gangguan adalah homogen atau tidak terjadi heteroskedastisitas

Tabel 21. uji autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,747 ^a	,558	,509	2,255	1,081

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Partisipasi Anggaran, Desentralisasi Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

PEMBAHASAN

1. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap Kinerja manajerial dengan Desentralisasi sebagai pemoderasi

Hasil persamaan 1 menunjukkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pegawai sebesar 0,499 dengan signifikansi 0,027. Implikasinya apabila partisipasi dalam penyusunan anggaran diterapkan dengan baik maka akan meningkatkan kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini sesuai pendapat (Anwar & Sumiati, 2016) bahwa partisipasi penyusunan anggaran menjadi sarana dan kesempatan pada bawahan terlibat dan mempengaruhi proses penyusunan anggaran. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian dari (Widyawati, 2018) yang menunjukkan partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran akan menaikkan Kinerja manajerial dengan kualitas yang tinggi. Penelitian ini sesuai hasil penelitian Sawitri (2012); Saputrayana et al., (2014); Dewi et al., (2017); Heski (2017) yang menyimpulkan bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian lain yang juga menghasilkan temuan yang sama dengan penelitian ini disampaikan oleh (Anggadini & Qurni, 2020; Annisa et al., 2020; Bumulo et al., 2018; Dewi et al., 2017; N. Ermawati, 2017; Y. Ermawati et al., 2023; Febria et al., 2021; Fifi Suprida et al., 2022; Giusti et al., 2018; Heski, 2017; Isgiyarta et al., 2019; Kiswoyo et al., 2020; Maulida et al., 2021; Meirina & Aziora, 2020; Murdayanti et al., 2020; Novlina et al., 2020; Oyewo & Adyeye, 2018; Puji Handayati & Brilian Prastiti Andri Safitri, 2020; Putri, 2016; Rini et al., 2022; Setiawan & Rohani, 2019; Soedarman et al., 2023; Suryani & Pujiono, 2020; Widyawati, 2018; Wiratno et al., 2016; Wiwaha & Suryathi, 2018; Yunita Christy et al., 2021). Hasil penelitian ini menolak kesimpulan yang diberikan dari penelitian Ermawati & Apriyanti (2016); Oba et al., (2021) yang menunjukkan bahwa partisipatif anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan uji MRA diperoleh koefisien desentralisasi sebagai pemoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sebesar -0,023 namun tidak signifikan karena nilai signifikansinya sebesar 0,474 > 0,05 Hal ini berarti jika perilaku partisipasi anggaran yang berinteraksi dengan desentralisasi ditingkatkan maka perilaku kinerja manajerial pegawai di RSUD dr. Soediran Mangun Soemarso Kabupaten Wonogiri menurun meskipun tidak secara signifikan. Temuan ini menolak hasil penelitian (Isma Coryanata, 2006; Wiratno et al., 2016) yang menyimpulkan desentralisasi sebagai pemoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Temuan interaksi desentralisasi dengan partisipasi penyusunan anggaran terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial yang disampaikan dalam penelitian (Oba et al., 2021) yang menghasilkan kesimpulan adanya pengaruh positif tetapi tidak signifikan hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

2. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan Motivasi sebagai pemoderasi

Hasil persamaan 1 menunjukkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pegawai sebesar 0,499 dengan signifikansi 0,027. Implikasinya apabila partisipasi dalam penyusunan anggaran diterapkan dengan baik maka akan meningkatkan kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini sesuai pendapat (Anwar & Sumiati, 2016) bahwa partisipasi penyusunan anggaran menjadi sarana dan kesempatan pada bawahan terlibat dan mempengaruhi proses penyusunan anggaran. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian dari (Widyawati, 2018) yang menunjukkan partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran akan menaikkan Kinerja manajerial dengan kualitas yang tinggi. Penelitian ini sesuai hasil penelitian Sawitri (2012); Saputrayana et al., (2014); Dewi et al., (2017); Heski (2017) yang menyimpulkan bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian lain yang juga menghasilkan temuan yang sama dengan penelitian ini disampaikan oleh (Anggadini & Qurni, 2020; Annisa et al., 2020; Bumulo et al., 2018; Dewi et al., 2017; N. Ermawati, 2017; Y. Ermawati et al., 2023; Febria et al., 2021; Fifi Suprida et al., 2022; Giusti et al., 2018; Heski, 2017; Isgiyarta et al., 2019; Kiswoyo et al., 2020; Maulida et al., 2021; Meirina & Aziora, 2020; Murdayanti et al., 2020; Novlina et al., 2020; Oyewo & Adyeye, 2018; Puji Handayati & Brilian Prastiti Andri Safitri, 2020; Putri, 2016; Rini et al., 2022; Setiawan & Rohani, 2019; Soedarman et al., 2023; Suryani & Pujiono, 2020; Widyawati, 2018; Wiratno et al., 2016; Wiwaha & Suryathi, 2018; Yunita Christy et al., 2021). Hasil penelitian ini menolak kesimpulan yang diberikan dari penelitian Ermawati & Apriyanti (2016); Oba et al., (2021) yang menunjukkan bahwa partisipatif anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan uji MRA diperoleh koefisien motivasi sebagai pemoderasi setelah disesuaikan (standardized) pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sebesar -0,019 namun tidak signifikan karena nilai signifikansinya sebesar $0,425 > 0,05$ Hal ini berarti jika perilaku partisipasi anggaran dengan interaksi motivasi ditingkatkan maka perilaku kinerja manajerial pegawai di RSUD dr. Soediran Mangun Soemarmo Kabupaten Wonogiri menurun secara tidak signifikan. Temuan ini menolak hasil penelitian dari (Anggarini & Sujana, 2016; N. Ermawati, 2017; Iswahyudi et al., 2020) yang menyimpulkan motivasi sebagai pemoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Temuan ini juga tidak sesuai dengan hasil penelitian (Bumulo et al., 2018; Wiratno et al., 2016) yang menghasilkan kesimpulan motivasi memiliki pengaruh positif meskipun tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

Dari pembahasan di atas, pengaruh pemoderasi tidak efektif dalam upaya peningkatan kinerja manajerial baik desentralisasi maupun motivasi. Pengaruh desentralisasi maupun motivasi dalam uji MRA memperlemah fungsi keterlibatan anggota dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Upaya yang dilakukan dengan memperbaiki untuk meningkatkan perilaku dari desentralisasi maupun motivasi dan meningkatkan perilaku partisipasi anggaran untuk mendorong perilaku kinerja manajerial pegawai di RSUD dr. Soediran Mangun Soemarmo Kabupaten Wonogiri.

Langkah untuk mendorong partisipasi anggaran untuk meningkatkan perilaku kinerja manajerial dilakukan dengan memperhatikan nilai indikator uji validitas variabel partisipasi anggaran yang terletak pada item pernyataan ke ke 5, 6, dan 2 hal tersebut menandakan bahwa butir atau item tersebut yang paling berperan membentuk perilaku partisipasi anggaran. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan:

1. Memberikan suatu kesadaran bagi pegawai bawahan bahwa setiap bawahan memiliki kontribusi penting dalam anggaran
2. Perlunya penambahan acara gathering atau sarasehan dalam suasana cair yang melibatkan cara-cara mendiskusikan hal-hal yang perlu dalam memulai penyusunan anggaran
3. Perlunya penjelasan kepada bawahan berkaitan dengan revisi anggaran yang dilakukan.

PENUTUP

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai di RSUD dr.Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri.
2. Desentralisasi berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial pegawai di RSUD dr.Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri.
3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pegawai di RSUD dr.Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri.
4. Desentralisasi tidak menjadi pemoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial di RSUD dr.Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri.
5. Motivasi tidak menjadi pemoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial di RSUD dr.Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri.
6. Hasil uji F pada persamaan pertama sebesar $F = 11.378$ signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga secara bersama-sama variabel bebas mempengaruhi motivasi. Hasil uji F pada persamaan kedua sebesar $F = 9,41$ signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan secara bersama-sama variabel bebas mempengaruhi kinerja manajerial pegawai.
7. Nilai R^2 total sebesar $0,8466$ artinya kinerja manajerial pegawai di RSUD dr.Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri dapat dijelaskan oleh partisipasi anggaran dan desentralisasi dengan motivasi sebagai pemoderasi sebesar $84,66\%$ dan sisanya sebesar $15,34\%$ dijelaskan variabel lain diluar model penelitian, misal prosedur anggaran, kepemimpinan, kualitas anggaran dan lainnya.

Saran

Berdasarkan pada pembahasan, kesimpulan dan keterbatasan penelitian tersebut, untuk meningkatkan perilaku kinerja pegawai di di RSUD dr.Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri maka dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

Berdasarkan uji MRA diperoleh koefisien desentralisasi sebagai pemoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sebesar $-2,064$ namun tidak signifikan, hal ini berarti jika perilaku partisipasi anggaran ditingkatkan maka perilaku kinerja manajerial pegawai di RSUD dr.Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri menurun secara signifikan. Demikian pulan, berdasarkan uji MRA diperoleh koefisien desentralisasi sebagai pemoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sebesar $-2,064$ namun tidak signifikan, hal ini berarti jika perilaku partisipasi anggaran ditingkatkan maka perilaku kinerja manajerial pegawai di RSUD dr.Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri menurun secara signifikan.

Dari pembahasan jalur di atas, pengaruh pemoderasi tidak efektif dalam upaya peningkatan kinerja manajerial baik desentralisasi maupun motivasi. Pengaruh desentralisasi maupun motivasi dalam uji MRA memperlemah fungsi keterlibatan anggota dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Upaya yang dilakukan dengan memperbaiki untuk meningkatkan perilaku dari desentralisasi maupun motivasi dan meningkatkan perilaku partisipasi anggaran untuk mendorong perilaku kinerja manajerial pegawai di RSUD dr.Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri.

Langkah untuk mendorong partisipasi anggaran untuk meningkatkan perilaku kinerja manajerial dilakukan dengan memperhatikan nilai indikator uji validitas variabel partisipasi anggaran yang terletak pada item pernyataan ke ke 5, 6, dan 2 hal tersebut menandakan bahwa butir atau item tersebut yang

paling berperan membentuk perilaku partisipasi anggaran. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan:

1. Memberikan suatu kesadaran bagi pegawai bawahan bahwa setiap bawahan memiliki kontribusi penting dalam anggaran
2. Perlunya penambahan acara gathering atau sarasehan dalam suasana caair yang melibatkan cara-cara mendiskusikan hal-hal yang perlu dalam memulai penyusunan anggaran
3. Perlunya penjelasan kepada bawahan berkaitan dengan revisi anggaran yang dilakukan

DAFTAR PUSTAKA

- Adnantara, K. F. (2020). Pengaruh Desentralisasi Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Sebagai Intervening. *Jurnal Riset Akuntansi JUARA*, 10(1), 47–55.
- Alamsa, Amiruddin, & Rasyid, S. (2019). The Effect of Decentralization, Characteristics of Management Accounting Information on Managerial Performance with Locus of Control as the Moderating Variable. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 238–251. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i9/6287>
- Anggadini, S. D., & Qurni, G. Z. (2020). Partisipasi Anggaran Berdampak Pada Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi*, 12(1), 88–94. <https://doi.org/10.34010/jra.v12i1.2698>
- Anggarini, N., & Sujana, I. (2016). Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Kinerja Manajerial Pt. Bpd Bali Cabang Tabanan: Motivasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 14(1), 66–78.
- Annisa, T., Wahdaniah, Risnah, & Ridwan, S. (2020). Validity Triage and Response Time Nurses in hospitals emergency room Sheikh Yusuf Gowa. *Journal Of Nursing Practice*, 3(2), 153–164. <https://doi.org/10.30994/jnp.v3i2.82>
- Anwar, S. M., & Sumiati, S. (2016). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Studi Kasus Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan Aset Daerah Kota Palopo). *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 1(2), 84–94.
- Ardiany, Y., Rinaldo, J., & Muliani, T. (2021). Pengaruh Desentralisasi Dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada PT . P & P Lembah Karet Padang). *JAAIP*, 1(1), 1–12.
- Bumulo, R. A., Kalangi, L., & Warongan, J. (2018). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Job relevant information (JRI) sebagai Variabel Moderating pada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Gorontalo. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing "Goodwill,"* 9(1), 12–28. <https://doi.org/10.35800/jjs.v9i1.18698>
- Dewi, N. K. S. S., Putra, I. G. C., & Merawati, L. K. (2017). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi*, 7(2), 211–221.
- Ermawati, N. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Skpd Kabupaten Pati). *Jurnal Akuntansi Indonesia*, 6(2), 141. <https://doi.org/10.30659/jai.6.2.141-156>
- Ermawati, N., & Apriyanti, H. W. (2016). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi kerja sebagai variabel Pemoderasi. *Indonesia, Jurnal Akuntansi*, 6(2), 141–155.

- Ermawati, Y., Sonjaya, Y., Ridhwansyah, M., & Sumartono, P. (2023). Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran dan TQM Terhadap Kinerja Manajerial. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(2), 349–364.
- Febria, A., Taufik, T., & Safitri, D. D. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial Dimoderasi Pengawasan Internal. *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 14(1), 37–44. <https://jurnal.pcr.ac.id/index.php/jakb/>
- Fifi Suprida, Hatta, M., & Daga, R. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Pinrang. *Jurnal Sains Manajemen Nitro*, 1(1), 34–43. <https://doi.org/10.56858/jsmn.v1i1.78>
- Giusti, G., Kustono, A. S., & Effendi, R. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2), 121. <https://doi.org/10.19184/ejeba.v5i2.8646>
- Hasan, A., & Randi, R. (2020). Analisis Pengaruh Desentralisasi Dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada PT. Charoen Pokhpand Indonesia Tbk. Cabang Makassar). *Jurnal Riset Akuntansi Politala*, 3(1), 11–16. <https://doi.org/10.34128/jra.v3i1.37>
- Hasnin, M., Muhammad, M., & Buamonabot, I. (2023). Decentralization and Managerial Performance: A Mediated Budget Participation on the Village Government in West Halmahera Regency. *The Winners*, 23(2), 173–180. <https://doi.org/10.21512/tw.v23i2.8164>
- Heski, P. D. T. P. A. (2017). *Accountability , and Decentralization Structure on Managerial Performance*. 117–125.
- Hidayadi, R., Andreas, & Savitri, E. (2015). Pengaruh desentralisasi, partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial SKPD kota Pekanbaru. *Jom FEKON*, 2(2), 1–15.
- Ilmawan, R. (2017). Terhadap kinerja manajerial melalui job-relevant information , kepuasan kerja , motivasi dan komitmen organisasi sebagai (Studi Kasus pada PDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas). In *Skripsi*.
- Irawan, R. R. (2019). Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi. *JBE Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 26(1), 82–92. <https://www.unisbank.ac.id/ojs;>
- Isgiyarta, J., Nugroho, D. A., Ratmono, D., Rahardian, M., Helmina, A., & Pamungkas, I. D. (2019). Budgetary Participation on Managerial Performance: Commitment Organization, Innovation Perception, and Job Relevant Information as Mediating Variable. *Quality-Access to Success*, 20(173), 2019.
- Isma Coryanata. (2006). Desentralisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 7(1), 79–96.
- Iswahyudi, I., Pangayow, B. J. C., & Wijaya, A. H. . (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Di Kota Jayapura). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Daerah*, 14(1). <https://doi.org/10.52062/jakd.v14i1.1449>
- Kiswoyo, Nugroho, P. S., & Salim, N. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi kasus pada Pemerintah

- Daerah di Jawa Tengah). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 9(2), 48–55.
- Maulida, M., Darwanis, & Diantimala, Y. (2021). Self-Efficacy, Work Motivation, Budgetary Participation, Budget Targets, Accountability and Managerial Performance: Evidence from Aceh, Indonesia. *JAROE*, 4(2), 127–139.
- Meirina, E., & Aziora, G. R. (2020). Pengaruh Partisipan Anggaran dan Akuntansi Pertanggung Jawaban Terhadap Kinerja Manajerial PDAM Kota Padang. *Jurnal Pundi*, 04, No. 02(02), 157–170. <https://doi.org/10.31575/jp.v4i2.229>
- Murdayanti, Y., Indriani, S., & Umaimah, W. (2020). Determinants of participative budgeting and its implication on managerial performance. *Accounting*, 6(7), 1305–1312.
- Novlina, L. D., Indriani, M., & Indayani, I. (2020). The effect of organizational commitment and Cost management knowledge on the relationship between budget participation and managerial performance. *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*, 24(1), 55–65. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol24.iss1.art6>
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2), 167–175. <https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.438>
- Oba, C., Tawas, Y., & Kambey, A. N. (2021). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi Manado (JAIM)*, 1(3), 10–16. <https://doi.org/10.53682/jaim.v1i3.537>
- Oyewo, B., & Adyeye, G. (2018). Budgetary Participation And Managerial Performance In Public Sector Organisations: A Study From Nigeria. *ICCS*, 1(1), 47–76.
- Puji Handayati, & 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. <https://doi.org/10.31328/jopba.v1i1.82>
- Putri, Z. E. (2016). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial. *Esensi*, 4(3). <https://doi.org/10.15408/ess.v4i3.2439>
- Rini, T. H. C., Khaerani, A., & Munzir, M. (2022). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial BUMN di Kota Sorong. *Financial & Accounting Indonesia*, 2(1), 57–69.
- Saputrayana, E., Herawati, N. T., & Sulindawati, N. L. G. E. (2014). Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Budaya Paternalistik Dan Keadilan Prosedural Sebagai Variabel Antara Pada Rumah Sakit Di Kabupaten Buleleng. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 8(1).
- Sawitri, P. (2012). Interaksi Budaya Organisasi dengan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Unit Bisnis Industri Manufaktur dan Jasa. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 13(2). <https://doi.org/10.9744/jmk.13.2.151-161>
- Setiawan, D., & Rohani, R. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada PT. Indonesia Power Unit Pembangkit Dan Jasa Pembangkit Kamojang). *Jurnal Ilmiah Akuntansi Unibba*, 10(April), 57–73.
- Soedarman, M., Nahas, J. R., Puspita, D. A., & Akuntansi. (2023). Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan

Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah Daerah. *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*, 7(1), 94–101.

Sulijaya, F., & Bangun, N. (2017). Pengaruh Total Quality Management, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt Sekar Bumi, Tbk. *Jurnal Akuntansi*, 19(3), 433. <https://doi.org/10.24912/ja.v19i3.90>

Suryani, F., & Pujiono, P. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Desentralisasi, dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Manajerial. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 4(1), 167–181. <https://doi.org/10.31539/costing.v4i1.1516>

Wasana, J. K. H., & Wirajaya, Ig. A. (2015). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja Manajerial Bank Perkreditan Rakyat Sekabupaten Gianyar. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 13(3), 828–856.

Widyawati, N. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Integrasi Variabel Mediasi Dan Moderasi (Studi Pada Rumah Sakit Di Kota Surabaya). *Jurnal Akuntansi AKUNESA*, 6(1).

Wijaya, H. (2021). The Pengaruh Desentralisasi Dan Ketidakpastian Tugas Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Akuntansi Manajemen Sebagai Variabel Intervening. *JAK (Jurnal Akuntansi) : Kajian Ilmiah Akuntansi*, 8(1), 122–141. <https://doi.org/10.30656/jak.v8i1.2883>

Wiratno, A., Ningsih, W., & Putri, N. K. (2016). Partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, motivasi dan struktur desentralisasi sebagai variabel pemoderasi. *Jurnal Akuntansi*, XX(01), 150–166.

Wiwaha, I. G. D. P., & Suryathi, N. W. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Self Efficacy Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Akuntansi & Bisnis*, 3(2), 172–183.

Wokas, B. C. P., 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.

Yunita Christy, Maria Natalia, Setiana, S., & Richard Anthony. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 6(2), 149–165. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v6i2.16273>