

The Role Of Organizational Commitment And Organizational Justice In The Relationship Between Budgetary Participation And Managerial Performance At PT. PLN (Persero) Jambi"

Peran Komitmen Organisasi Dan Keadilan Organisasi Dalam Hubungan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. PLN (Persero) Jambi

Muhammad Ridwan^{1*}, Dios Nugraha Putra², Ratih Kusumastuti³

Universitas Jambi^{1,2,3}

ridwan240982@gmail.com¹, diosnugrahaputra91@gmail.com², ratihkusumastuti@unja.ac.id³

*Corresponding Author

ABSTRACT

This study examines the mediating role of organizational commitment and the moderating role of organizational justice in the relationship between budgetary participation and managerial performance. The research addresses a gap in the literature by exploring these dynamics not only within parent companies but also across subsidiaries, with a specific focus on PT PLN (Persero) and its affiliated entities. Using a purposive sampling method, data were collected from permanent employees with at least one year of experience and active involvement in budget preparation. The research employed a quantitative, explanatory survey design, utilizing structured questionnaires to obtain primary data. Analysis was conducted using Warp PLS 6.0. The findings reveal that budgetary participation has a significant positive effect on both organizational commitment and managerial performance. However, organizational commitment does not directly influence managerial performance. Additionally, organizational justice moderates, and organizational commitment mediates, the relationship between budgetary participation and managerial performance.

Keywords: Budgetary participation, Organizational commitment, Organizational justice, Managerial performance, PT PLN

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji peran mediasi komitmen organisasi dan moderasi keadilan organisasi dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Studi ini dilakukan pada PT PLN (Persero) dan anak perusahaannya, dengan responden karyawan tetap yang telah bekerja minimal satu tahun dan terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori, data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis dengan bantuan Warp PLS 6.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja manajerial. Namun, komitmen organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Keadilan organisasi terbukti memoderasi, dan komitmen organisasi memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Kata Kunci: Partisipasi anggaran, Komitmen organisasi, Keadilan organisasi, Kinerja manajerial, PT PLN

1. Pendahuluan

Pada umumnya, para manajer memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting agar perusahaan tetap bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah. Dengan adanya partisipasi anggaran diharapkan kinerja manajer akan meningkat. Ketika suatu tujuan dirancang dan disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan, dan memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunan anggaran. Proses partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat memberikan kesempatan bawahan untuk meminta penjelasan atasan tentang tugas dan strategi penyelesaiannya, dan pemahaman pengetahuan yang berhubungan dengan tugas yang dapat meningkatkan kinerja manajer. Untuk membuat anggaran yang efektif, manajer

memerlukan ramalan kondisi yang akan datang. Partisipasi anggaran menimbulkan adanya kecukupan anggaran, dan kemudian akan mempengaruhi kinerja. Dalam penelitian ini, partisipasi anggaran dipandang sebagai salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja manajerial. Beberapa penelitian terdahulu telah menunjukkan hubungan positif antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi dan kinerja manajerial (Alhasnawi et al., 2023; Astuty et al., 2022; Nabilla & Fitriyah, 2023). Namun, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang konsisten, sehingga diperlukan eksplorasi lebih lanjut, terutama dalam konteks perusahaan induk dan anak perusahaan (Sidik et al., 2022; Kirana & Kusuma, 2023). Komitmen organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran meningkatkan rasa memiliki terhadap tujuan organisasi dan memperkuat komitmen terhadap organisasi (Novlina et al., 2019; Paryati, 2021). Selain itu, keadilan organisasi berperan sebagai variabel moderator dalam penelitian ini. Persepsi atas keadilan prosedural dan distributif dalam proses penyusunan anggaran dapat memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja (Wentzel, 2021; Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996).

Penelitian yang dilakukan oleh De Romario et al. (2019), Kirana dan Kusuma (2023), serta Shields dan Shields (1998) juga menegaskan pentingnya mekanisme partisipatif dan persepsi keadilan dalam proses anggaran untuk meningkatkan motivasi dan akuntabilitas manajerial. Alhasnawi et al. (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan dalam penyusunan anggaran memperkuat kejelasan tujuan, sehingga berdampak positif pada kinerja manajerial. Sementara itu, penelitian oleh Wentzel (2021) dan Zainuddin dan Isa (2020) menyoroti peran penting keadilan organisasi dalam memediasi hubungan partisipasi anggaran dengan hasil kinerja yang dicapai.

Penelitian ini akan meneliti variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening, dan keadilan organisasi sebagai variabel moderating. Peneliti ini dianggap perlu karena partisipasi anggaran masih menarik untuk diteliti lebih dalam untuk melihat apakah dengan memberikan kesempatan untuk melakukan partisipasi anggaran ini dapat meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian terdahulu masih meneliti hanya dalam lingkungan perusahaan tertentu saja dan belum ada yang meneliti tentang hubungan partisipasi anggaran dalam suatu perusahaan induk dan hubungan partisipasi anggaran di dalam perusahaan anak.

Pemilihan variabel ini dilakukan untuk melihat apakah dengan memberikan kesempatan untuk melakukan partisipasi anggaran dapat meningkatkan komitmen organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian terdahulu mengambil sampel 74 Senior Manager di sector jasa keuangan di Australia dan dalam penelitian ini ditulis keterbatasan pelaporannya adalah sampel yang hanya diambil hanya Senior Manager yang memiliki jabatan di Sektor Keuangan. Untuk itu, penelitian ini dilakukan pada PT PLN (Persero) dan anak perusahaannya, dengan pendekatan kuantitatif berbasis survei dan analisis data menggunakan Warp PLS 6.0. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji: Pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi, Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial, Pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, Peran keadilan organisasi dalam memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

2. Tinjauan Pustaka

Penelitian ini menggunakan partisipasi anggaran sebagai salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja manajerial. Beberapa penelitian terdahulu telah menunjukkan hubungan positif antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi dan kinerja manajerial (Alhasnawi et al., 2023; Astuty et al., 2022; Nabilla & Fitriyah, 2023). Namun, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang konsisten, sehingga diperlukan eksplorasi lebih lanjut,

terutama dalam konteks perusahaan induk dan anak perusahaan (Sidik et al., 2022; Kirana & Kusuma, 2023).

Teori harapan (expectancy theory) menjelaskan bahwa seseorang akan termotivasi untuk berperilaku atau bekerja dengan baik jika ia mengharapkan hasil positif dari tindakannya (Wentzel, 2021). Dalam konteks ini, teori harapan menjelaskan keterkaitan antara partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan peningkatan kinerja manajerial (Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996; Zainuddin & Isa, 2020).

Komitmen organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran meningkatkan rasa memiliki terhadap tujuan organisasi dan memperkuat komitmen terhadap organisasi (Novlina et al., 2019; Paryati, 2021; Porter et al., 1974).

Teori keadilan (organizational justice theory) menyatakan bahwa persepsi karyawan atas keadilan prosedural dan distributif dalam organisasi berpengaruh terhadap perilaku kerja mereka (Maiga & Jacobs, 2017; Wentzel, 2021). Dalam konteks penganggaran, keadilan organisasi berdampak positif terhadap kepuasan, komitmen, serta kinerja manajerial karena manajer merasa diperlakukan secara adil dan diberikan kesempatan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran (Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996; Sidik et al., 2022).

Penelitian yang dilakukan oleh De Romario et al. (2019), Kirana dan Kusuma (2023), serta Shields dan Shields (1998) juga menegaskan pentingnya mekanisme partisipatif dan persepsi keadilan dalam proses anggaran untuk meningkatkan motivasi dan akuntabilitas manajerial. Alhasnawi et al. (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan dalam penyusunan anggaran memperkuat kejelasan tujuan, sehingga berdampak positif pada kinerja manajerial. Sementara itu, penelitian oleh Wentzel (2021) dan Zainuddin dan Isa (2020) menyoroti peran penting keadilan organisasi dalam memediasi hubungan partisipasi anggaran dengan hasil kinerja yang dicapai.

Hipotesis

H1: Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

H2: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

H3: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

H4: Keadilan organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

H5: Komitmen Organisasi memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

3. Metode Penelitian

Rancangan Penelitian

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT PLN (Persero) dan anak perusahaannya. Alasan pemilihan lokasi penelitian adalah menariknya penelitian tentang tingkat komitmen organisasi dan keadilan organisasi dalam suatu perusahaan BUMN.

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah dengan metode non probability samplings yaitu dengan purposive sampling dengan kriteria karyawan tetap PT PLN (Persero), sudah 1 tahun bekerja di dalam perusahaan itu dan ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran.

Jenis, Sumber Data, Metode pengumpulan data

Sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data, terdiri atas data primer dan data sekunder.

Pada dasarnya jenis penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian survey (survey research) yang berupa penelitian ekplanasi (explanatory), dimana peneliti mencoba mencari penjelasan mengenai pengaruh variable independen terhadap variable dependen. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer diperoleh dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) yang telah terstruktur.

Kuesioner yang dikirimkan disertai dengan surat permohonan serta penjelasan tentang tujuan penelitian yang dilakukan. Petunjuk pengisian kuesioner dibuat sederhana dan sejelas mungkin untuk memudahkan pengisian jawaban sesungguhnya dengan lengkap. Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung kepada responden.

Variabel Penelitian :

Variabel Dependen

Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial.

Variabel Independen

Partisipasi Anggaran (Budgetary Participation) didefinisikan sebagai tingkat seberapa jauh keterlibatan manajer di dalam menentukan atau menyusun anggaran yang ada dalam departemen atau bagiannya baik secara periodik maupun tahunan (Milani, 1979).

Variabel Intervening

Variabel Komitmen Organisasi

Variabel Moderating

Keadilan Organisasi

Metode Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan alat analisis korelasi dan regresi berbantuan program SPSS. Hasil analisis akan berupa: Statistik deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik, analisis regresi dan uji hipotesis. Data hasil penelitian dianalisis dengan alat statistik yang terdiri dari statistik deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik, uji hipotesis:

4. Hasil dan Pembahasan

Pengujian Full Model

Analisis SEM PLS dilakukan dalam satu tahapan permodelan. Full model yang melibatkan keempat variabel penelitian, yaitu:

1. Variabel Kinerja Manajerial sebagai variabel endogen.
2. Variabel Partisipasi Anggaran sebagai variabel eksogen.
3. Variabel Komitmen Organisasi sebagai variabel pemediasi.
4. Keadilan Organisasi sebagai variabel pemoderasi.

Ternyata dari hasil pengukuran terhadap model menunjukkan hasil bahwa secara keseluruhan, model menunjukkan kelayakan sebagai sebuah model. Nilai *Average Path Coefficient*, *Average R-squared* dan *Average adjusted R-squared* menunjukkan nilai signifikansi kurang dari 0,05, sehingga bisa disimpulkan bahwa model penelitian ini adalah layak. Berikutnya, *Average block VIF* dan *Average full collinearity VIF* menunjukkan skor kurang dari 3,3 yang berarti bahwa model penelitian ini juga layak. Selanjutnya skor *Tenenhaus GoF* menunjukkan skor lebih besar dari 0,36 yang berarti bahwa model penelitian ini masih tetap layak. Hasil *Symson's paradox ratio*, *R-squared contribution ratio* dan *Statistical suppression ratio* juga mengindikasikan bahwa model penelitian ini layak. Hal ini dapat dilihat dari Tabel 1 berikut ini.

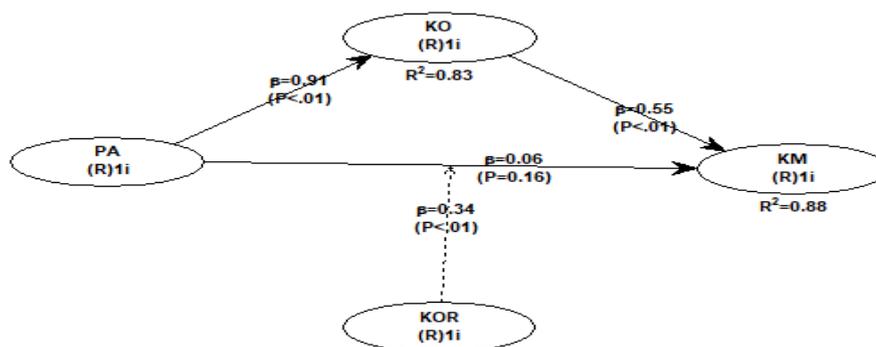
Tabel 1. Pengukuran Model

Uji / Parameter	Nilai	Batasan	Simpulan
<i>Average Path Coefficient (APC)</i>			

Full Model	0,466 (p<0,001)	P<0,05	Model fit
Average R-squared (ARS)			
Full Model	0,856 (p<0,001)	P<0,05	Model fit
Average adjusted R-squared (AARS)			
Full Model	0,855 (p<0,001)	P<0,05	Model fit
Average block VIF (AVIF)			
Full Model	1,805	Ideal<3,3	Model fit
Average full collinearity VIF (AFVIF)			
Full Model	2,205	Ideal<3,3	Model fit
Tenenhaus GoF (GoF)			
Full Model	0,925	Besar >0,36	Model fit
Symson's paradox ratio (SPR)			
Full Model	0,857	Ideal=1	Model fit
R-squared contribution ratio (RSCR)			
Full Model	1,000	Ideal=1	Model fit
Statistical suppression ratio (SSR)			
Full Model	1,000	Diterima jika >0,7	Model fit
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)			
Full Model	1,000	Diterima jika >0,7	Model fit

Sumber: Hasil olah data WarpPLS (2022)

Kemudian dari Gambar 1 dan tabel 2 yang merupakan luaran WarpPLS diperoleh hasil bahwa Partisipasi Anggaran (PA) berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi (KO) dengan estimasi koefisien 0,914 dan tingkat signifikansi di bawah 0,01. Kemudian, Komitmen Organisasi (KO) berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial (KM) dengan estimasi koefisien sebesar 0,057 dan tingkat signifikansi sebesar 0,161. Berikutnya, Partisipasi Anggaran (PA) berpengaruh positif terhadap Kinerja manajerial (KM) dengan estimasi koefisien sebesar 0,553 dan tingkat signifikansi di bawah 0,01. Kemudian, Keadilan Organisasi (KOR) sebagai pemoderasi hubungan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan estimasi koefisien sebesar 0,341 dan tingkat signifikansi di bawah 0,01.



Gambar 1. Output WarpPLS 6.0 Full Model

Path coefficients					
	PA	KO	KM	KOR	KOR*PA
PA					
KO	0.914				
KM	0.057	0.553			0.341
KOR					
KOR*PA					

P values					
	PA	KO	KM	KOR	KOR*PA
PA					
KO	<0.001				
KM	0.161	<0.001			<0.001
KOR					
KOR*PA					

Tabel 2. Output Pengujian Full Model

Jalur	Coefficients	p-Value
PA → KO	0.914	<0.001
KO → KM	0.553	0.161
PA → KM	0.057	<0.001
KOR*PA → KM	0.341	<0.001
Rule of Thumb p-value <0,05		
	R ²	Q ²
KO	0.836	0.833
KM	0.877	0.872

Pembahasan

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis 1 menyatakan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi. Berdasarkan hasil pengolahan data, hipotesis ini terbukti diterima/didukung secara empiris. Dukungan terhadap hipotesis ini karena besarnya tingkat signifikansi (p) sesuai dengan harapan. Hasil pengolahan data menunjukkan nilai estimasi koefisien regresi antara Partisipasi Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebesar 0.914 (bertanda positif) dengan tingkat signifikansi <0,001. Karena tingkat signifikansi <0,001 jauh lebih kecil daripada 0,05, maka hipotesis satu memiliki cukup bukti untuk diterima.

Hasil Penelitian ini sesuai dengan Teori harapan yang menjelaskan proses yang dialami dan harapan seorang individu untuk membuat pilihan. Jika individu-individu mengharapkan hasil yang positif dan diinginkan, mereka biasanya akan bekerja keras untuk tampil di tingkat yang diharapkannya. Teori harapan ini digunakan untuk dapat menjelaskan keterkaitan antara komitmen organisasi dan partisipasi anggaran yaitu dengan adanya faktor motivation yang ada dalam diri individu akan meningkatkan kinerja manajerial saat manajer dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran meningkatkan identifikasi para karyawan tidak hanya dengan sasaran anggaran tapi juga dengan tujuan organisasi karena komitmen organisasi mencakup penerimaan dan kepercayaan akan nilai dan tujuan organisasi, maka partisipasi anggaran meningkatkan komitmen organisasi.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesis 2 menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial. Berdasarkan hasil pengolahan data, hipotesis ini tidak terbukti diterima/didukung secara empiris. Dukungan terhadap hipotesis ini karena besarnya tingkat

signifikansi (p) tidak sesuai dengan harapan. Hasil pengolahan data menunjukkan nilai estimasi koefisien regresi antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Manajerial sebesar 0.553 (bertanda positif) dengan tingkat signifikansi 0,161. Karena tingkat signifikansi jauh lebih besar daripada 0,05, maka hipotesis 2 tidak memiliki cukup bukti untuk diterima.

Hasil Penelitian ini tidak sejalan dengan Teori harapan dimana Teori harapan dapat meningkatkan kinerja manajerial dengan adanya komitmen dari para manajer untuk bekerja dengan baik dengan cara berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, menganalisis komitmen organisasi dalam pengaruhnya pada hubungan partisipasi anggaran dan kinerja. Hasil Penelitian ini tidak sesuai dengan teori yang menyatakan Semakin tinggi komitmen terhadap organisasi, manajer merasa memiliki organisasi tempatnya bekerja sehingga membuat manajer akan memberikan hasil upaya dan kinerja yang lebih baik.

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesis 3 menyatakan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial. Berdasarkan hasil pengolahan data, hipotesis ini terbukti diterima/didukung secara empiris. Dukungan terhadap hipotesis ini karena besarnya tingkat signifikansi (p) sesuai dengan harapan. Hasil pengolahan data menunjukkan nilai estimasi koefisien regresi antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial sebesar 0.057 (bertanda positif) dengan tingkat signifikansi $<0,001$. Karena tingkat signifikansi $<0,001$ jauh lebih kecil daripada 0,05, maka hipotesis 3 memiliki cukup bukti untuk diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Teori harapan yang dapat digunakan untuk menjelaskan keterkaitan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial karena dengan adanya partisipasi anggaran akan semakin meningkatkan kinerja manajer.

Supriyono (2014) mengungkapkan bahwa di Indonesia, hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajer mempunyai hubungan positif secara signifikan. Manajer yang memiliki partisipasi anggaran yang tinggi akan lebih memahami tujuan anggaran. Karena kinerja manajer akan dinilai berdasarkan target anggaran yang bisa dicapai, manajer akan bersungguh-sungguh dalam penyusunan anggaran dan menyebabkan meningkatnya kinerja manajer tersebut.

Peran Moderasi Keadilan Organisasi dalam Hubungan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesis 4 menyatakan bahwa Keadilan Organisasi memoderasi Hubungan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. Berdasarkan hasil pengolahan data, hipotesis ini terbukti diterima/didukung secara empiris. Dukungan terhadap hipotesis ini karena besarnya tingkat signifikansi (p) sesuai dengan harapan. Hasil pengolahan data menunjukkan nilai estimasi koefisien regresi antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial sebesar 0.341 (bertanda positif) dengan tingkat signifikansi $<0,001$. Karena tingkat signifikansi $<0,001$ jauh lebih kecil daripada 0,05, maka hipotesis 4 memiliki cukup bukti untuk diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Teori keadilan organisasional yang mengemukakan bahwa ketika persepsi individu sehubungan dengan kebijakan dan prosedur yang digunakan organisasi untuk membuat keputusan dirasakan adil maka akan berdampak pada kinerja individu, dimana individu-individu dalam organisasi yang mempekerjakannya akan berusaha untuk memaksimalkan kinerjanya. Selain itu, ketika individu-individu merasakan keadilan dalam proses distribusi sumberdaya maka akan berdampak pada kinerja individu, dimana mereka berusaha memaksimalkan kinerjanya. Sebaliknya, jika proses distribusi sumber daya dalam organisasi dirasakan tidak adil atau tidak wajar maka individu-individu yang ada dalam organisasi akan menurunkan kinerja mereka.

Peran Mediasi Komitmen Organisasi dalam Hubungan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesis Tambahan Hipotesis 5 menyatakan bahwa Komitmen Organisasi memediasi Hubungan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. Berdasarkan hasil pengolahan data, hipotesis ini terbukti diterima/didukung secara empiris. Dukungan terhadap hipotesis ini karena besarnya tingkat signifikansi (p) sesuai dengan harapan. Hasil pengolahan data menunjukkan nilai estimasi koefisien regresi antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial sebesar 0.505 (bertanda positif) dengan tingkat signifikansi $<0,001$. Karena tingkat signifikansi $<0,001$ jauh lebih kecil daripada 0,05, maka hipotesis 5 memiliki cukup bukti untuk diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Teori harapan yang dapat digunakan untuk menjelaskan keterkaitan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial karena dengan adanya partisipasi anggaran akan semakin meningkatkan kinerja manajer.

Supriyono (2014) mengungkapkan bahwa di Indonesia, hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajer mempunyai hubungan positif secara signifikan. Manajer yang memiliki partisipasi anggaran yang tinggi akan lebih memahami tujuan anggaran. Karena kinerja manajer akan dinilai berdasarkan target anggaran yang bisa dicapai, manajer akan bersungguh-sungguh dalam penyusunan anggaran dan menyebabkan meningkatnya kinerja manajer tersebut.

5. Penutup Kesimpulan

Hasil penelitian membuktikan bahwa partisipasi anggaran memiliki peran signifikan dalam meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja manajerial, terutama jika didukung oleh persepsi keadilan organisasi yang tinggi. Komitmen organisasi terbukti menjadi variabel mediasi yang menghubungkan partisipasi anggaran dengan peningkatan kinerja manajerial, sedangkan keadilan distributif dan prosedural memperkuat hubungan tersebut sebagai variabel moderasi. Dengan demikian, keberhasilan implementasi partisipasi anggaran dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh sejauh mana keadilan dan komitmen organisasi dijaga dan dikembangkan secara konsisten.

Daftar Pustaka

- Alhasnawi, M., Said, R. M., & Daud, Z. M. (2023). Enhancing managerial performance through budget participation: Insights from a two-stage PLS-SEM and artificial neural network approach (ANN). *Journal of Innovation & Knowledge*.
- Alhasnawi, M., Said, R. M., Daud, Z. M., & Muhamad, H. (2023). Budget participation and managerial performance: Bridging the gap through budget goal clarity. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 10(9), 187–200.
- Anggadini, S. D., Wulansari, L., & Damayanti, S. (2021). The influence of budget participation and organizational commitment to the performance of regional government apparatus. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(2), 6–19.
- Astuty, W., Habibie, A., Pasaribu, F., Pratama, I., & Rahayu, S. (2022). Utilization of accounting information and budget participation as antecedent of managerial performance. *The Journal of Modern Project Management*, 10(1), 188–200.
- De Romario, F., Dwija, I. G. A. M. A., Badera, I. D. N., & Putra, I. N. W. A. (2019). Effect of budget participation towards regional government managerial performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(3), 101–107.
- Ikhsan, A., & Ishak, M. (2015). *Akuntansi keprilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.

- Kirana, A. A., & Kusuma, E. A. (2023). Budget participation on managerial performance with budgetary justice as a mediation variable. *International Journal of Islamic Business Ethics*, 8(1).
- Lindquist, T. M. (1995). Fairness as an antecedent to participative budgeting. *Journal of Management Accounting Research*, 7, 122–139.
- Maiga, A. S., & Jacobs, F. A. (2017). Budget participation's influence on budget slack: The role of fairness perceptions, trust, and goal commitment. *Journal of Management Accounting Research*, 5(1), 39–58.
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study. *The Accounting Review*, 50.
- Murwaningsari, E. (2008). The role of organizational commitment and procedural justice in moderating the relationship between budgetary participation and managerial performance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 10(2), 185–210.
- Nabilla, D. A., & Fitriyah, H. (2023). Participatory budgeting's impact on managerial performance: The mediating role of goal commitment. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18(4).
- Nasir, M. (2019). Hubungan anggaran partisipasi, kecukupan anggaran, komitmen organisasi, motivasi dan kinerja manajerial. *Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi*, 9(3).
- Novlina, L. D., Indriani, M., & Indayani. (2019). The effect of organizational commitment and cost management knowledge on the relationship between budget participation and managerial performance. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 24(1).
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*.
- Paryati, R. (2021). Role of organizational commitment in mediating between budget participation and managerial performance. *Jurnal Ad'ministrare*, 8(1).
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.
- Savitri, E., Ritonga, K., & Ayuni, R. (2015). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 12(2), 166–181.
- Selvina, M., & Yuliansyah, Y. (2015). Relationships between budgetary participation and organizational commitment. *International Research Journal of Business Studies*, 8(2), 69–80.
- Shields, M., & Shields, D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23, 49–76.
- Sidik, N. S., Niswatin, N., & Yusuf, N. (2022). The effect of budget participation on managerial performance with organizational commitment and culture as moderators. *MEC-J*.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434–443.
- Supriyono, R. A. (2014). Pengaruh variabel intervening kecukupan anggaran dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 19, 282–298.
- Supomo, B., & Indriantoro, N. (1998). Pengaruh struktur dan kultur organisasi terhadap keefektifan anggaran partisipatif. *Kelola*, 7(18), 61–84.
- Tang, T. L., & Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *SAM Advanced Management Journal*, 61(3), 25–31.
- Wentzel, K. (2021). The influence of fairness perceptions and goal commitment on manager's performance in a budget setting. *Behavior Research in Accounting*, 33(1), 247–271.

- Wombacher, J. C., & Felfe, J. (2017). Dual commitment in the organization. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 1–14.
- Zainuddin, S., & Isa, C. R. (2020). The role of organization fairness and motivation in the relationship between budget participation and managerial performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 641–648.