

Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Blitar dengan Tingkat Otonomi sebagai Variabel Moderasi

Isna Alkhusna^{1*}, Maslichah², Dyah Arini Rudhiningtyas³

^{1,2,3} Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Malang

*Email Korespondensi: 22201082093@unisma.ac.id

ABSTRACT

This research aimed to examine the effect of budget participation, budget goal clarity, and organizational commitment on managerial performance with the level of autonomy as a moderating variable. The research was quantitative with a survey as the instrument. This technique was used by giving some questionnaires directly to the respondents. While the sample was selected using a purposive sampling approach. Moreover, there were 100 respondents in the sample. Furthermore, the population was all structural officials and employees involved in the budgeting process at the Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) of Blitar City. In addition, the data analysis technique used was Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) with SmartPLS software. The research result concluded that budget goal clarity and the level of autonomy had a positive and significant effect on managerial performance. On the other hand, budget participation and organizational commitment did not have a significant effect on managerial performance. Besides, the level of autonomy did not significantly moderate the effect of budget participation, budget goal clarity, and organizational commitment on managerial performance.

Keywords: Budget participation, budget goal clarity, organizational commitment, level of autonomy, managerial performance.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dalam beberapa tahun terakhir, peningkatan akuntabilitas, transparansi, serta peningkatan kinerja sektor publik semakin menjadi fokus utama. Berdasarkan laporan *Organisation for Economic Co-operation and Development* atau OECD (2023) juga menekankan bahwa kualitas perencanaan dan penganggaran memegang peranan penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Keterlibatan pegawai dalam proses penyusunan anggaran, disertai dengan perumusan sasaran yang jelas dan terukur, terbukti mampu meningkatkan efektivitas organisasi melalui pemahaman yang lebih baik serta ketepatan dalam pelaksanaan program.

Di Indonesia, upaya penguatan akuntabilitas kinerja pemerintah tercatat dalam penyusunan berbagai dokumen, seperti RKPD, LKjIP, dan RLPPD, yang berfungsi sebagai sarana pertanggungjawaban publik sekaligus instrumen evaluasi capaian pembangunan daerah (KemenPAN-RB, 2021). Meskipun demikian, implementasi di lapangan masih menghadapi sejumlah kendala. Hal ini terlihat dari data RLPPD Kota Blitar Tahun 2023–2024 yang menunjukkan penurunan beberapa indikator kinerja, di antaranya tingkat kemantapan jalan yang menurun dari 98,61% menjadi 92,47% serta penanganan kawasan kumuh dari 100% menjadi 67,08%. Temuan ini mengindikasikan bahwa proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan belum sepenuhnya berjalan optimal pada beberapa SKPD. Permasalahan tersebut tidak terlepas dari faktor internal organisasi, seperti belum optimalnya partisipasi pegawai dalam penganggaran, kurangnya kejelasan sasaran anggaran, serta perbedaan tingkat komitmen organisasi. Selain itu, struktur birokrasi yang cenderung hierarkis turut membatasi ruang gerak dan otonomi pegawai. Padahal, partisipasi anggaran dapat memperkuat komunikasi dan pemahaman terhadap tujuan organisasi (Brownell & McInnes, 1986),

kejelasan sasaran mampu meningkatkan fokus kerja (Locke, E. A., & Latham, 1990), dan komitmen organisasi berperan dalam mendorong keterlibatan pegawai (Wong et al., 2019).

Di sisi lain, hasil penelitian terdahulu menunjukkan temuan yang belum konsisten. (Fatimah et al., 2023) dan Prasetya et al. (2023) menemukan bahwa partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Namun, Saraswati (2019) menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan tanpa adanya moderasi *job relevant information*. Selain itu, (Wiratno et al., 2016) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi, motivasi, serta struktur organisasi dapat berperan sebagai variabel moderasi. Ketidakkonsistenan ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang masih perlu dikaji lebih lanjut.

Menurut teori Fiedler (1967) dan Donaldson (2001) dalam kerangka teori kontingensi, efektivitas praktik manajerial dipengaruhi oleh kondisi situasional organisasi, termasuk tingkat otonomi pegawai. Otonomi memungkinkan pegawai menyesuaikan keputusan dengan kondisi di lapangan, sehingga berpotensi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan memasukkan tingkat otonomi sebagai variabel moderasi serta berupaya mengisi kesenjangan hasil penelitian sebelumnya. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kota Blitar dengan mempertimbangkan peran tingkat otonomi sebagai variabel moderasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Kontingensi (*Contingency Theory*)

Dalam teori kontingensi, Fiedler (1967) menyatakan bahwa efektivitas organisasi sangat bergantung pada kesesuaian antara karakteristik pemimpin, struktur tugas, situasi kerja, dan kondisi lingkungannya. Sedangkan Donaldson (2001) menjelaskan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan atau mekanisme penganggaran yang terbaik secara universal, semua bersifat kontingen atau tergantung pada faktor situasional. Pendekatan kontingensi dalam penelitian ini digunakan untuk menjelaskan bahwa efektivitas praktik manajerial, termasuk mekanisme penganggaran, harus disesuaikan dengan kondisi nyata organisasi agar dapat mencapai kinerja yang optimal. Sedangkan tingkat otonomi digunakan sebagai variabel moderasi untuk mengevaluasi apakah keleluasaan kerja dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh dari variabel-variabel penganggaran tersebut terhadap kinerja manajerial.

Budgetary Participation Theory

Brownell (1982) menjelaskan bahwa partisipasi anggaran merupakan proses keterlibatan aktif manajer dan staf dalam penyusunan anggaran yang tidak hanya berkaitan dengan pemberian masukan, tetapi juga dengan meningkatkan motivasi, komitmen, serta pemahaman terhadap tujuan organisasi. Melalui mekanisme keterlibatan aktif ini, individu cenderung merasa memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil yang ditetapkan, sehingga anggaran yang dihasilkan lebih realistis dan mendukung efektivitas peran manajerial. Dalam teorinya, Argyris (2013) menjelaskan bahwa keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran dapat mengurangi ketegangan psikologis dan meningkatkan kepuasan kerja.

Goal-Setting Theory

Goal-setting theory yang dikemukakan Locke, Edwin A. (1990) menjelaskan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang dapat meningkatkan kinerja individu. Kejelasan sasaran dan tujuan yang terukur secara spesifik, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu sehingga dapat meningkatkan motivasi dan kinerja melalui pemberian arah, fokus, dan umpan balik. Sasaran yang jelas membantu individu dalam memahami standar kinerja dan menetapkan

prioritas, sehingga mendorong peningkatan performa dan memfasilitasi kualitas keputusan yang lebih baik di lingkungan kerja.

Organizational Commitment Theory

Dalam teori *Organizational commitment theory*, Meyer & Allen (1991) menekankan bahwa komitmen organisasi bukan hanya sekedar kesetiaan dasar, tetapi merupakan bentuk pengembangan motivasi internal individu. Teori yang dikembangkan dari konsep awal Becker (1960) ini membagi komitmen ke dalam tiga dimensi utama, yakni komitmen afektif (kesetiaan emosional), komitmen berkelanjutan (karena biaya keluar tinggi), dan komitmen normatif (komitmen moral). Dimensi-dimensi ini secara keseluruhan memengaruhi perilaku individu seperti dedikasi, loyalitas, serta kontribusi pegawai terhadap tujuan organisasi.

Kinerja Manajerial

Menurut Darmawan et al. (2016), kinerja manajerial merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan organisasi yang merupakan penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah daerah. Kinerja manajerial tidak hanya dilihat dari capaian hasil akhir (*output dan outcome*), tetapi juga dinilai dari kecakapan seorang manajer dalam merencanakan, mengorganisasi, mengoordinasikan, mengevaluasi, dan mengendalikan sumber daya organisasi secara optimal.

Partisipasi Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran adalah suatu tingkatan yang menggambarkan sejauh mana individu terlibat dalam proses penyusunan anggaran organisasi, yang mencakup pemberian masukan, keterlibatan diskusi, serta pengambilan keputusan alokasi anggaran. Utariani et al. (2022) juga menjelaskan bahwa keterlibatan ini dianggap mampu meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan motivasi dan tanggung jawab anggotanya. Ketika pegawai terlibat secara aktif, mereka akan merasa memiliki kontribusi dan memperoleh ruang untuk mengekspresikan kreativitas mereka.

Kejelasan Sasaran Anggaran

Dewik Erina & S. (2016) menjelaskan bahwa kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas, spesifik, dan mudah dipahami oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaannya. Dalam anggaran sektor publik, kejelasan ini mencakup pembentukan indikator kinerja, penentuan sasaran prioritas kegiatan, penetapan standar, dan penetapan batas waktu pencapaian. Jika sasaran anggaran disusun dengan jelas dan realistis, maka pelaksana program akan lebih mudah melakukan perencanaan, koordinasi, dan evaluasi.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sikap dan kondisi psikologis individu yang menunjukkan keterikatan emosional, moral, profesional, loyalitas, serta kesediaan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi tempat ia bekerja. Revika (2015) menjelaskan bahwa komitmen ini tercermin dari dorongan internal pegawai untuk memberikan kontribusi terbaik dengan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Menurut Dahliyanti et al. (2019), komitmen ini menghubungkan individu dengan organisasi melalui tingkat penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam jangka panjang.

Tingkat Otonomi

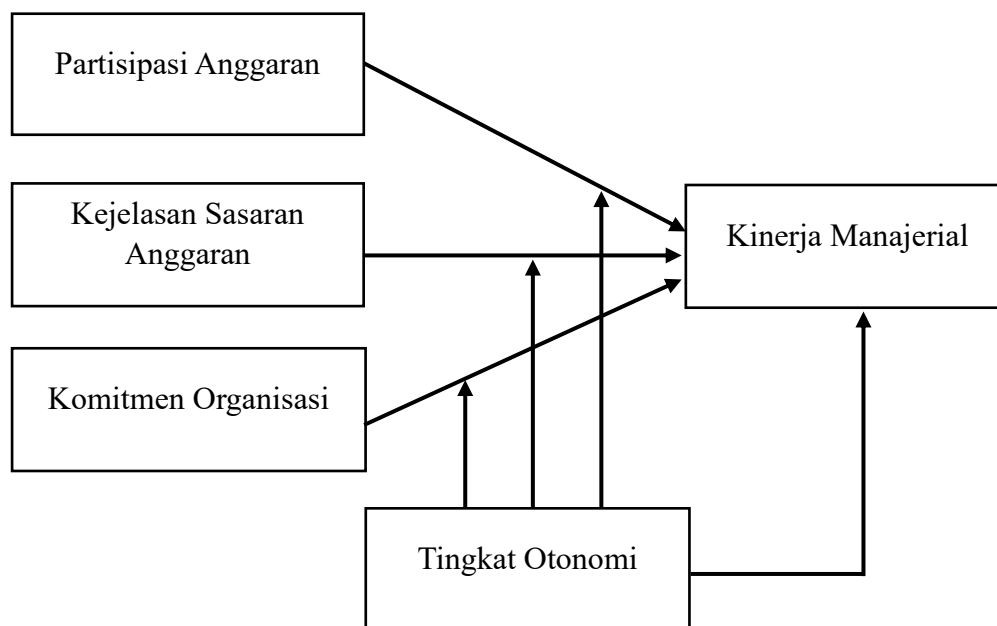
Hackman, Richard J. (1976) menjelaskan bahwa tingkat otonomi dalam organisasi merujuk pada sejauh mana pegawai atau manajer diberikan kebebasan, keleluasaan, dan kemandirian dalam menjalankan tugas, membuat keputusan, serta menentukan metode kerja yang dianggap paling efektif. Wiratno et al. (2016) juga menjelaskan bahwa dalam lingkungan sektor publik, tingkat otonomi sangat berkaitan erat dengan proses pelimpahan kewenangan atau desentralisasi. Selain itu, Brownell (1982) pelimpahan kewenangan ini memberikan ruang bagi individu untuk bertanggung jawab secara

langsung terhadap hasil pekerjaannya dan mengimplementasikan kebijakan secara lebih optimal. Dukungan empiris mengenai peran situasional ini di sektor publik dibuktikan oleh Han & Hong (2019). Dalam penelitiannya, mereka menegaskan bahwa tingkat otonomi secara empiris terbukti bertindak sebagai variabel moderasi yang mampu memperkuat dampak positif dari akuntabilitas praktik manajemen terhadap peningkatan kinerja organisasi pemerintahan.

Hipotesis:

- H₁: Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kota Blitar.
- H₂: Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kota Blitar.
- H₃: Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kota Blitar.
- H₄: Tingkat otonomi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kota Blitar.
- H₅: Tingkat otonomi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kota Blitar.
- H₆: Tingkat otonomi memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kota Blitar.
- H₇: Tingkat otonomi memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kota Blitar.

Kerangka Konseptual



Gambar 1 Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional untuk mengidentifikasi hubungan antarvariabel serta mengukur kekuatan dan arah hubungan tersebut berdasarkan data numerik tanpa melakukan manipulasi terhadap variabel yang diteliti. Penelitian ini berlokasi di seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Kota Blitar. Sumber data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada responden.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Kota Blitar yang terlibat langsung dalam proses penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran daerah. Populasi tersebut mencakup para pegawai struktural (seperti Kepala SKPD, Sekretaris SKPD, Kepala Bidang, Kepala Seksi) serta pegawai fungsional dan staf teknis pada subbagian perencanaan maupun keuangan. SKPD Kota Blitar dipilih menjadi lokasi penelitian karena fenomena penurunan capaian indikator kinerja pada daerah tersebut menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara target dan realisasi, yang mengindikasikan bahwa proses penganggaran dan manajemen belum berjalan secara optimal.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling* dengan jenis *purposive sampling*. Sampel yang digunakan harus memenuhi kriteria tertentu, yaitu pegawai struktural atau staf pelaksana/fungsional yang memiliki wewenang atau keterlibatan aktif dalam proses teknis penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran, serta telah menjabat minimal selama satu tahun di instansinya. Berdasarkan hasil survei awal pada 29 unit SKPD di Kota Blitar, diketahui bahwa jumlah populasi pegawai yang terlibat langsung dalam proses penganggaran mencapai rata-rata 174 orang. Untuk menentukan jumlah sampel, penelitian ini menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%, yang menghasilkan angka perhitungan sebesar 63,50 dan kemudian dibulatkan menjadi 100 responden agar tingkat keterwakilan populasi semakin baik.

Tabel 1 Distribusi Sampel

No.	Nama SKPD	Jumlah Sampel	Persentase
1.	Badan Perencanaan Pembangunan, Riset dan Inovasi Daerah	5	5%
2.	Dinas Perhubungan	4	4%
3.	Dinas Ketahanan Pangan Dan Pertanian	4	4%
4.	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	3	3%
5.	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata	2	2%
6.	Dinas Komunikasi , Informatika dan Statistik	5	5%
7.	Kecamatan Sukorejo	5	5%
8.	Kecamatan Kepanjenkidul	5	5%
9.	Kecamatan Sananwetan	6	6%
10.	Dinas Pendudukan Dan Pencatatan Sipil	2	2%
11.	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	7	7%
12.	Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang	9	9%
13.	Dinas Pendidikan	9	9%
14.	Dinas Sosial	6	6%
15.	Badan Pendapatan, Keuangan dan Aset Daerah	1	1%
16.	Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	3	3%
17.	Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan	6	6%
18.	Satuan Polisi Pamong Praja	6	6%
19.	Inspektorat Daerah	6	6%
20.	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	4	4%
21.	Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	3	3%

Sumber: Data primer, 2026

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan data primer yang dikumpulkan secara langsung melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada responden. Instrumen kuesioner tersebut menggunakan skala Likert lima tingkat sebagai alternatif jawaban bagi responden

untuk memberikan penilaian. Selanjutnya, metode analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode ini dipilih karena mampu menguji model pengukuran dan model struktural secara simultan, termasuk menguji efek moderasi dari variabel yang diteliti. Pengukuran tersebut terdiri dari dua tahap, yaitu pengujian *outer model* yang terdiri dari uji validitas konvergen (*outer loading* dan *Average Variance Extracted/AVE*), validitas diskriminan (HTMT), serta reliabilitas (*Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*), serta evaluasi *inner model* melalui pengujian *R-square*, *Q-square*, *F-square*, dan uji signifikansi menggunakan *bootstrapping*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

a. Jenis Kelamin

Tabel 2 Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
1.	Laki-laki	32	32%
2.	Perempuan	68	68%
Jumlah		100	100%

Sumber: Data primer, 2026

Data demografi menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin perempuan, sedangkan responden laki-laki berjumlah lebih sedikit. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai perempuan memiliki keterlibatan yang dominan dalam lingkungan SKPD Kota Blitar.

b. Usia

Tabel 3 Deskripsi Responden Menurut Usia

No.	Usia	Jumlah Responden	Persentase
1.	≤ 30 tahun	13	13%
2.	31 - 40 tahun	15	15%
3.	41 - 50 tahun	50	50%
4.	> 50 tahun	20	20%
Jumlah		100	100%

Sumber: Data primer, 2026

Berdasarkan tabel 4 menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada rentang usia 41–50 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif dan memiliki tingkat kematangan serta pengalaman kerja yang cukup baik dalam menjalankan tugas organisasi.

c. Jenjang Pendidikan

Tabel 4 Deskripsi Responden Menurut Jenjang Pendidikan

No.	Jenjang Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
1.	Diploma (D3)	7	7%
2.	Sarjana (S1)	67	67%
3.	Magister (S2)	15	15%
4.	Doktor (S3)	0	0%
5.	SMA/SMK	11	11%
Jumlah		100	100%

Sumber: Data primer, 2026

Berdasarkan tabel 4 menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki jenjang pendidikan Sarjana (S1). Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai di lingkungan SKPD

Kota Blitar didominasi oleh sumber daya manusia dengan tingkat pendidikan tinggi yang mendukung pelaksanaan tugas manajerial.

d. Jabatan

Tabel 5 Deskripsi Responden Menurut Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah Responden	Persentase
1.	Kepala SKPD	1	1%
2.	Sekretaris SKPD	4	4%
3.	Kepala Bidang	12	12%
4.	Kepala Seksi/ Kepala Subbagian	33	33%
5.	Pegawai fungsional	25	25%
6.	Staf Pelaksana	27	27%
Jumlah		100	100%

Sumber: Data primer, 2026

Berdasarkan tabel 4 menunjukkan bahwa mayoritas responden menduduki jabatan sebagai Kepala Seksi/Kepala Subbagian. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian banyak melibatkan pegawai struktural tingkat menengah yang berperan langsung dalam proses administrasi, penganggaran, dan pengawasan organisasi.

e. Lama Bekerja di SKPD

Tabel 6 Deskripsi Responden Menurut Lama Bekerja di SKPD

No.	Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase
1.	1 – 3 tahun	19	19%
2.	4 – 6 tahun	13	13%
3.	7 – 10 tahun	5	5%
4.	> 10 tahun	63	63%
Jumlah		100	100%

Sumber: Data primer, 2026

Berdasarkan tabel 4 menunjukkan bahwa mayoritas responden telah bekerja di SKPD lebih dari 10 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang cukup lama sehingga memahami sistem kerja dan budaya organisasi dengan baik.

f. Lama menjabat dalam Jabatan

Tabel 7 Deskripsi Responden Menurut Lama Menjabat dalam Jabatan

No.	Lama Menjabat	Jumlah Responden	Persentase
1.	< 1 tahun	17	17%
2.	1 – 3 tahun	38	38%
3.	4 – 6 tahun	23	23%
4.	> 6 tahun	22	22%
Jumlah		100	100%

Sumber: Data primer, 2026

Berdasarkan tabel 4 menunjukkan bahwa mayoritas responden telah menjabat pada posisi saat ini selama 1–3 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki pengalaman yang cukup dalam jabatan saat ini serta memahami tanggung jawab pekerjaannya.

g. Keterlibatan dalam Proses Anggaran

Berdasarkan frekuensi keterlibatan anggaran, sebagian responden terlibat dalam tahap penyusunan anggaran, sedangkan keterlibatan paling sedikit terdapat pada tahap evaluasi anggaran. Selain itu, terdapat responden yang terlibat dalam lebih dari satu tahapan proses anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran di SKPD Kota Blitar melibatkan berbagai pegawai sesuai tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Analisis Statistik Deskriptif

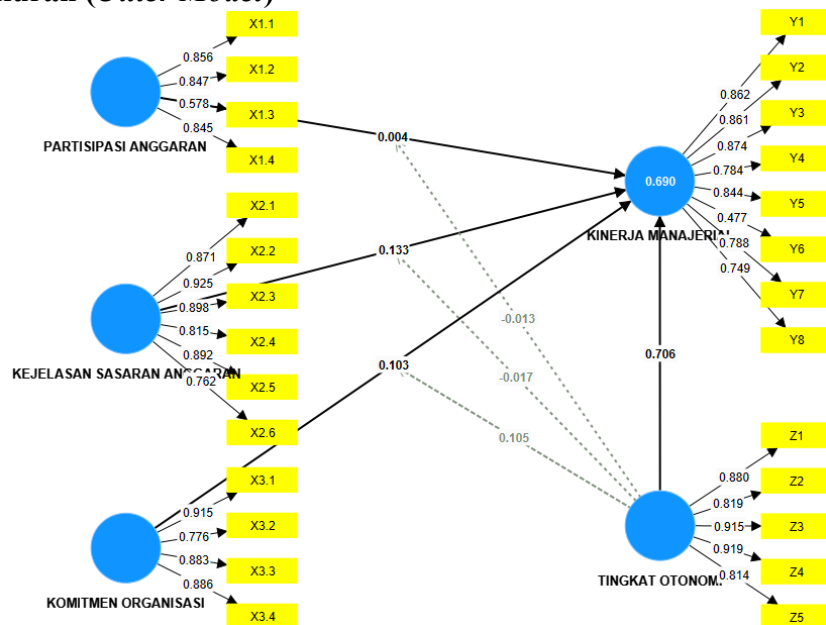
Tabel 8 Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Variabel	Mean	Median	Min	Max	Standar Deviasi
Partisipasi Anggaran	3,61	4	1	5	0,99
Kejelasan Sasaran Anggaran	4,42	5	1	5	0,59
Komitmen Organisasi	4,36	4	3	5	0,60
Tingkat Otonomi	3,59	4	1	5	0,93
Kinerja Manajerial	3,85	4	1	5	0,83

Sumber : Data primer diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif pada Tabel 8, menunjukkan bahwa variabel kejelasan sasaran anggaran memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,42 sehingga berada pada kategori tinggi. Selanjutnya, variabel komitmen organisasi juga memiliki rata-rata tinggi sebesar 4,36. Sementara itu, variabel partisipasi anggaran memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,61 dan tingkat otonomi sebesar 3,59 yang berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi sudah baik, sedangkan partisipasi anggaran serta tingkat otonomi masih perlu ditingkatkan.

Model Pengukuran (*Outer Model*)



Gambar 2 Outer Model

Penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang diawali dengan tahap pengujian analisis keterkaitan atau hubungan antar variabel laten melalui indikator-indikator yang merepresentasikannya.

Uji Validitas

a. Validitas Konvergen

Uji *convergent validity* (validitas konvergen) bertujuan untuk menilai tingkat keterkaitan antar indikator dalam merepresentasikan suatu konstruk penelitian. Pengujian convergent validity dilakukan dengan memperhatikan nilai *outer loading* serta *Average Variance Extracted* (AVE).

Tabel 9 Hasil Uji Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer loading	Keterangan
Partisipasi Anggaran (X1)	PA1	0.874	Valid
	PA2	0.837	Valid
	PA4	0.894	Valid
	KSA1	0.873	Valid

Variabel	Indikator	Outer loading	Keterangan
Kejelasan Sasaran Anggaran (X2)	KSA2	0.925	Valid
	KSA3	0.897	Valid
	KSA4	0.817	Valid
	KSA5	0.893	Valid
	KSA6	0.76	Valid
Komitmen Organisasi (X3)	KO1	0.873	Valid
	KO2	0.925	Valid
	KO3	0.915	Valid
	KO4	0.774	Valid
Tingkat Otonomi (Z)	TO1	0.879	Valid
	TO2	0.819	Valid
	TO3	0.915	Valid
	TO4	0.919	Valid
	TO5	0.815	Valid
Kinerja Manajerial (Y)	KM1	0.876	Valid
	KM2	0.867	Valid
	KM3	0.887	Valid
	KM4	0.808	Valid
	KM5	0.848	Valid
	KM7	0.766	Valid
	KM8	0.744	Valid

Sumber : Data primer diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan hasil *outer loading* pada tabel tersebut, menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel penelitian memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,70$. Hasil ini menandakan bahwa seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan mampu merefleksikan konstruk yang diukur dengan baik. Selanjutnya hasil nilai AVE pada pengujian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 10 Average Variance Extracted

Variabel	AVE	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0.754	Valid
Kejelasan Sasaran Anggaran	0.744	Valid
Komitmen Organisasi	0.75	Valid
Tingkat Otonomi	0.688	Valid
Kinerja Manajerial	0.758	Valid

Sumber : Data primer diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan hasil uji *Average Variance Extracted* (AVE) pada tabel tersebut, menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai AVE di atas 0,50. Nilai AVE tertinggi terdapat pada variabel Kinerja Manajerial sebesar 0,758, diikuti Partisipasi Anggaran sebesar 0,754, Komitmen Organisasi sebesar 0,750, Kejelasan Sasaran Anggaran sebesar 0,744, dan Tingkat Otonomi sebesar 0,688. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk penelitian telah memenuhi validitas konvergen, sehingga masing-masing variabel mampu menjelaskan indikator pembentuknya dengan baik.

b. Validitas Diskriminan

Uji *discriminant validity* (validitas diskriminan) dilakukan untuk menguji setiap konstruk dalam penelitian memiliki karakteristik yang berbeda satu sama lain, sehingga masing-masing variabel dapat diukur secara tepat. Pengujian ini dilihat melalui nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT).

Tabel 11 Hasil Uji *Heterotrait - Monotrait Ratio* (HTMT)

	Kejelasan Sasaran Anggaran	Kinerja Manajerial	Komitmen Organisasi	Partisipasi Anggaran	Tingkat Otonomi
Kejelasan Sasaran Anggaran					
Kinerja Manajerial	0.534				
Komitmen Organisasi	0.732	0.514			
Partisipasi Anggaran	0.389	0.646	0.281		
Tingkat Otonomi	0.445	0.852	0.452	0.814	

Sumber : Data primer diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan Tabel 11, seluruh nilai hubungan antar variabel menunjukkan angka $\leq 0,90$. Nilai tertinggi terdapat pada hubungan antara Tingkat Otonomi dengan Kinerja Manajerial sebesar 0,852, sedangkan nilai terendah terdapat pada hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebesar 0,281. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi validitas diskriminan, sehingga masing-masing konstruk memiliki perbedaan yang jelas dan tidak saling tumpang tindih.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi alat ukur penelitian melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai di atas 0,70.

Tabel 12 Hasil Analisis *Composite Reliability*

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	Ket
Partisipasi Anggaran	0.837	0.847	0.902	Reliabel
Kejelasan Sasaran Anggaran	0.93	0.939	0.946	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.891	0.928	0.923	Reliabel
Kinerja Manajerial	0.094	0.927	0.939	Reliabel
Tingkat Otonomi	0.919	0.923	0.94	Reliabel

Sumber : Data primer diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan Tabel 12, seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Composite Reliability* di atas 0,70, sehingga dapat dinyatakan reliabel. Dengan demikian, variabel Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Organisasi, Tingkat Otonomi, dan Kinerja Manajerial memiliki tingkat konsistensi yang baik serta layak digunakan dalam analisis lanjutan.

Inner Model

R-Square (R²)

Uji R-Square (R²) digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 13 Hasil Uji R-Square (R²)

Variabel	R-Square	R-Adjusted
Kinerja Manajerial	0.672	0.647

Sumber : Data primer diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan Tabel 13, variabel Kinerja Manajerial memiliki nilai *R-Square* (R^2) sebesar 0,672 dan *R-Square Adjusted* sebesar 0,647. Hal ini menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Organisasi, Tingkat Otonomi, serta variabel interaksi mampu menjelaskan Kinerja Manajerial sebesar 67,2%, sedangkan sisanya 32,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Q-Square (Q^2)

Dalam penelitian ini pengujian *Q-Square* (Q^2) digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model penelitian.

Tabel 14 Hasil Q-Square (Q^2)

	Q2 Predict
Kinerja Manajerial	0.605

Sumber : Data primer diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan Tabel 14, nilai Q^2 Predict untuk variabel Kinerja Manajerial sebesar 0,605. Nilai tersebut lebih besar dari nol, sehingga menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang baik terhadap variabel dependen.

Effect Size (f^2)

Uji *effect size* digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 15 Hasil Effect Size (f^2)

	Kinerja Manajerial
Kejelasan Sasaran Anggaran	0.043
Komitmen Organisasi	0.022
Partisipasi Anggaran	0.000
Tingkat Otonomi	0.461
Tingkat Otonomi X Kejelasan Sasaran Anggaran	0.000
Tingkat Otonomi X Partisipasi Anggaran	0.004
Tingkat Otonomi X Komitmen Organisasi	0.11

Sumber : Data primer diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan Tabel 15, Tingkat Otonomi memiliki pengaruh paling besar terhadap Kinerja Manajerial dengan nilai f^2 sebesar 0,461. Selanjutnya, interaksi Tingkat Otonomi dengan Komitmen Organisasi menunjukkan pengaruh kecil sebesar 0,110. Sementara itu, Kejelasan Sasaran Anggaran (0,043), Komitmen Organisasi (0,022), Partisipasi Anggaran (0,000), serta interaksi lainnya menunjukkan kontribusi yang relatif kecil terhadap Kinerja Manajerial.

Path Coefficients

Uji *path coefficients* dilakukan untuk mengetahui arah dan signifikansi pengaruh antar variabel melalui metode *bootstrapping*.

Tabel 16 Hasil Uji Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistic (O/STDEV)	P values
PA→KM	0.016	0.029	0.094	0.172	0.863
KSA→ KM	0.174	0.176	0.082	2.123	0.034
KO→KM	0.128	0.125	0.099	1.294	0.196
TO→KM	0.639	0.636	0.091	7.058	0.000
TO X PA→KM	-0.038	-0.05	0.056	0.669	0.503
TO X KSA→KM	0.017	0.024	0.096	0.182	0.855
TO X KO → KM	0.094	0.081	0.092	1.02	0.308

Sumber : Data primer diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan Tabel 16, hasil pengujian menunjukkan bahwa:

1. Partisipasi Anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial, ditunjukkan dengan nilai p -value 0,863 ($>0,05$).
2. Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial dengan koefisien sebesar 0,174 dan p -value 0,034 ($<0,05$).
3. Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial dengan p -value 0,196 ($>0,05$).
4. Tingkat Otonomi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial dengan koefisien terbesar sebesar 0,639 dan p -value 0,000 ($<0,05$).
5. Variabel moderasi Tingkat Otonomi $\times$ Partisipasi Anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial dengan p -value 0,503 ($>0,05$).
6. Variabel moderasi Tingkat Otonomi $\times$ Kejelasan Sasaran Anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial dengan p -value 0,855 ($>0,05$).
7. Variabel moderasi Tingkat Otonomi $\times$ Komitmen Organisasi juga tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial dengan p -value 0,308 ($>0,05$).

Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Partisipasi Anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (nilai koefisien 0,016 dengan p -value 0,863 $> 0,05$), sehingga H1 ditolak. Hasil yang sejalan dengan Prasetya et al. (2023) dan Saraswati (2019) ini terjadi karena keterlibatan pegawai masih bersifat administratif, sedangkan keputusan final tetap terpusat pada pimpinan. Kondisi ini sangat dipengaruhi oleh profil responden yang didominasi pegawai tingkat menengah dan pelaksana (33% Kasubag dan 27% Staf Pelaksana), sedangkan manajemen puncak (Kepala SKPD) hanya 1%. Pelibatan tanpa wewenang putusan final tersebut membuat partisipasi tidak berdampak kuat terhadap capaian kinerja manajerial.

Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran (X2) terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial (nilai koefisien 0,174 dengan p -value 0,034 $< 0,05$), sehingga H2 diterima. Pemahaman yang spesifik terhadap target dan indikator anggaran memudahkan aparatur dalam menyusun prioritas, mengalokasikan sumber daya, dan mengevaluasi hasil secara terukur. Sejalan dengan Fatihah et al. (2023) dan Oktaviyanti & Bilgies (2023), temuan ini menegaskan bahwa sasaran yang jelas akan mendorong pegawai bekerja lebih terarah, efisien, dan efektif.

Pengaruh Komitmen Organisasi (X3) terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (nilai koefisien 0,128 dan p -value 0,196 $> 0,05$), sehingga H3 ditolak. Loyalitas individu belum cukup menghasilkan kinerja optimal karena di instansi pemerintah, kinerja sangat dipengaruhi oleh birokrasi, prosedur, dan regulasi. Sejalan dengan Kiswoyo et al. (2020), temuan ini juga merupakan implikasi dari dominasi responden level pelaksana operasional. Kewenangan mereka sangat dibatasi oleh regulasi kaku dan instruksi atasan, sehingga komitmen mereka lebih didikte oleh kepatuhan hierarki dibandingkan kebebasan untuk mendongkrak kinerja strategis.

Pengaruh Tingkat Otonomi (Z) terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Tingkat Otonomi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial (nilai koefisien 0,639 dengan nilai p -value 0,000 $< 0,05$), sehingga H4 diterima. Semakin besar kewenangan pegawai dalam mengambil keputusan, semakin tinggi kinerja manajerial yang dicapai. Otonomi memungkinkan aparatur merespons masalah lebih cepat dan berinovasi tanpa terhambat rantai birokrasi. Temuan yang sejalan dengan Ardiany et al. (2021) dan Wijaya (2021) ini membuktikan bahwa desentralisasi dan fleksibilitas kerja adalah faktor krusial dalam meningkatkan efektivitas sektor publik.

Pengaruh Moderasi Tingkat Otonomi pada Hubungan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Tingkat Otonomi tidak memoderasi pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial (nilai koefisien $-0,038$ dengan $p\text{-value } 0,503 > 0,05$), sehingga H5 ditolak. Pemberian otonomi tidak memperkuat manfaat partisipasi anggaran karena pegawai lebih fokus pada eksekusi tugas teknis. Sejalan dengan Fibrianti & Riharjo (2023) dan Agusti (2022), kegagalan moderasi ini sangat rasional mengingat profil responden didominasi manajemen tingkat menengah ke bawah. Karena terikat hierarki dan tidak memiliki wewenang final atas anggaran, otonomi yang mereka miliki kehilangan efek pengalinya (multiplier effect) untuk memoderasi partisipasi.

Pengaruh Moderasi Tingkat Otonomi pada Hubungan Kejelasan Sasaran terhadap Kinerja Manajerial

Tingkat Otonomi tidak memoderasi pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial (nilai koefisien $0,017$ dengan $p\text{-value } 0,855 > 0,05$), sehingga H6 ditolak. Sejalan dengan Tambunan (2021) dan Handayati et al. (2020), arah kerja yang jelas sudah menjadi prediktor langsung yang kuat dalam mendorong kinerja, terlepas dari tingkat otonomi pegawai. Kegagalan moderasi ini juga diakibatkan oleh karakteristik sampel, di mana otonomi mayoritas responden hanya terbatas pada eksekusi teknis. Karena tidak berwenang merubah indikator sasaran yang bersifat top-down, interaksi otonomi tidak lagi memberikan nilai tambah yang signifikan.

Pengaruh Moderasi Tingkat Otonomi pada Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Tingkat Otonomi tidak memoderasi pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial (nilai koefisien $0,094$ dengan $p\text{-value } 0,308 > 0,05$), sehingga H7 ditolak. Kombinasi loyalitas individu dan otonomi belum cukup untuk meningkatkan kinerja tanpa dukungan sistem yang memadai, sejalan dengan Sariati & Azhar (2020). Mengingat sebagian besar sampel adalah pegawai operasional, ruang otonomi mereka sesungguhnya tereduksi kuat oleh prosedur hierarki yang kaku. Akibatnya, perpaduan antara komitmen individu dan otonomi yang terbatas tersebut gagal mendobrak rigiditas sistem kerja sektor publik untuk meningkatkan capaian kinerja manajerial.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Blitar dengan tingkat otonomi sebagai variabel moderasi. Penelitian ini menggunakan metode Partial Least Squares (PLS) dalam proses analisis data, sehingga diperoleh temuan bahwa:

1. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kota Blitar.
2. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kota Blitar.
3. Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kota Blitar.
4. Tingkat otonomi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kota Blitar.
5. Tingkat otonomi tidak memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kota Blitar.
6. Tingkat otonomi tidak memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kota Blitar.

7. Tingkat otonomi tidak memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada SKPD Kota Blitar.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat otonomi dalam penelitian ini lebih berperan sebagai variabel independen yang secara langsung memengaruhi kinerja manajerial, dibandingkan sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dengan kinerja manajerial.

Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya meneliti faktor internal. Padahal, kinerja sektor publik sangat didominasi oleh faktor eksternal (regulasi pusat, politik anggaran, dan tekanan publik) yang seringkali membatasi ruang otonomi SKPD secara kaku.
2. Metode *purposive sampling* menjangkau mayoritas pegawai manajemen menengah ke bawah yang tidak memiliki wewenang final atas anggaran. Kurangnya representasi manajemen puncak ini menimbulkan bias yang memengaruhi signifikansi hasil hipotesis.
3. Pengambilan sampel belum mencakup seluruh SKPD di Kota Blitar karena kendala teknis dan perizinan, sehingga membatasi tingkat generalisasi penelitian.
4. Indikator kinerja manajerial masih subjektif dan indikator komitmen organisasi tergolong sederhana. Selain itu, penggunaan PLS-SEM kurang mendetail untuk menguji moderasi langsung jika dibandingkan dengan metode *Moderated Regression Analysis* (MRA).
5. Pengumpulan data rentan terhadap bias normatif, di mana jawaban responden cenderung ideal dan belum tentu mencerminkan kondisi lapangan yang sesungguhnya.

Saran

1. Berdasarkan hasil penelitian, SKPD Kota Blitar disarankan untuk mempertahankan pemahaman terkait kejelasan sasaran anggaran dan terus meningkatkan kepercayaan melalui pendelegasian wewenang (otonomi kerja) yang proporsional, karena kedua hal tersebut terbukti mendorong kinerja manajerial secara langsung. Selain itu, pimpinan perlu mengevaluasi kembali mekanisme partisipasi anggaran agar masukan dari pegawai pelaksana dapat diakomodasi secara nyata untuk perbaikan kinerja, dan bukan sekadar pemenuhan formalitas administratif semata.
2. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menyempurnakan kriteria penarikan sampel dengan secara spesifik menargetkan pihak manajemen puncak (seperti Kepala Dinas/Badan atau Tim Anggaran Pemerintah Daerah) yang benar-benar memiliki wewenang final atas kebijakan anggaran guna menghindari bias. Selain itu, model penelitian perlu diperluas dengan memasukkan faktor-faktor eksternal yang dominan di sektor publik (seperti regulasi pemerintah, politik anggaran, dan gaya kepemimpinan), serta mempertimbangkan untuk menguji tingkat otonomi sebagai variabel mediasi. Dari segi metodologi, disarankan menggunakan indikator kinerja yang lebih komprehensif, pendekatan *mixed method* untuk analisis yang lebih dalam, serta menggunakan alat analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA) dengan SPSS agar evaluasi efek moderasi menjadi lebih presisi dan mendetail.

DAFTAR PUSTAKA

- (OECD), O. for E. C. and D. (2023). *Government at a Glance 2023*.
<https://doi.org/10.1787/1e1f02b8-en>
- Agusti, R. (2022). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dengan Dimoderasi Oleh Variabel Desentralisasi dan Budaya Organisasi (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis). *Jurnal Ekonomi*.
- Ardiany, Y., Rinaldo, J., & Muliani, T. (2021). Pengaruh Desentralisasi Dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial. *JAAIP: Jurnal Akuntansi*, 1(1), 1–12.
- Argyris, C. (2013). *The Evolution of Behavioral Accounting Research (RLE Accounting)*. Routledge.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*,

- 66(1), 32–40.
- Brownell, P. (1982). Participation in budgeting process: When it works and when it doesn't. *Journal of Accounting Research*, 20(2), 502–512. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2490760>
- Brownell, P., & McInnes, M. (1986). Budgetary participation, motivation, and managerial performance. *Accounting Review*, 61(4), 587. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4479014&site=ehost-live>
- Dahliyanti, D., Jaya, I., & Rosita, S. (2019). Pengaruh dimensi komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 7(2), 50–57.
- Darmawan, R., Azlina, N., & Hariyani, E. (2016). Pengaruh Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran, Desentralisasi dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial di SKPD Kabupaten Bengkalis. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, 3(1), 792–806.
- Dewik Erina, N. P., & S., W. (2016). Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Kapasitas Individu, dan Kejelasan Sasaran Anggaran pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 15(2), 973–1000.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. SAGE Publications. <https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781452231236>
- Fatihah, Radja, M. J., & Anwar. (2023). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Kantor Gabungan Dinas Kota Makassar. *Insan Cita Bongaya Research Journal*, 2(2), 102–110. <https://doi.org/10.70178/icbrj.v2i2.62>
- Fibrianti, D., & Riharjo, I. B. (2023). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Desentralisasi, Komitmen Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintahan Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 1(1).
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Hackman, Richard J., G. R. O. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Han, Y., & Hong, S. (2019). The Impact of Accountability on Organizational Performance in the U.S. Federal Government: The Moderating Role of Autonomy. *Review of Public Personnel Administration*, 39(1), 3–23. <https://doi.org/10.1177/0734371X16682816>
- Handayati, P., Prastiti, B., & Safitri, A. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Moderating Pada Pemerintah Kota Batu. *JoPBA*, 1(1), 19–30.
- 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.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *Goal setting theory*. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203082744>
- Locke, Edwin A., G. P. L. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice-Hall.
- Meyer, J. P. (John P. M., & Allen, N. J. (Natalie J. A. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–68. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Oktaviyanti, C., & Bilgies, A. F. (2023). PENGARUH AKUNTABILITAS, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN DAN PARTISIPASI PENGANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Pada OPD Kabupaten Lamongan). *Pro-fit*, 14(2), 29–

44.

- Prasetya, R. A., Suparwati, Y. K., & Kristanto, R. S. (2023). PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, DAN AKUNTABILITAS PUBLIK TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PEMERINTAH DAERAH (Studi pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Grobogan). *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 91–101. <https://doi.org/10.35829/magisma.v11i1.282>
- Revika, R. (2015). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi, Komunikasi Organisasi, dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kota Payakumbuh. *JOMFekom*, 2(1), 1–15. <https://media.neliti.com/media/publications/125589-ID-analisis-dampak-pemekaran-daerah-ditinja.pdf>
- Saraswati, D. (2019). Provinsi Jambi). *Jurnal Riset Akuntansi Jambi*, 2(2), 30–40.
- Sariati, & Azhar, I. (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi*.
- Tambunan, B. (2021). Kepentingan Kinerja Manajerial dan Pencapaian Sasaran Anggaran pada Institusi Sektor Publik. *Jurnal Akuntansi dan Pemerintahan*.
- Utariani, I. G. A. R., Lestari, I. G. A. K., & Clarissa, S. V. (2022). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Pada OPD Di Kabupaten Badung. *Journal Research of Accounting*, 4(1), 63–78. <https://doi.org/10.51713/jarac.v4i1.69>
- Wijaya, H. (2021). 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.
- 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*, 20(1), 150–166. <https://doi.org/10.24912/ja.v20i1.81>
- Wong, M., Leen, E., Husna, R., Rahman, A., & Mohd, H. (2019). *Social & Behavioural Sciences INCoH 2017 The Second International Conference on Humanities ORGANIZATIONAL COMMITMENT AMONG KNOWLEDGE WORKERS: A REVIEW*. 1–14.