

Peran Sistem Pengendalian Manajemen, Partisipasi Anggaran, Dan Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

Sri Sumantri¹, Iip Irawan², Yuni Nuardi Tasmita³

^{1,2,3}Universitas Dayanu Ikhsanuddin, Indonesia

E-mail: sumanti.sri@gmail.com¹, i.onehsn01@gmail.com², yuninuwardi@unidayan.ac.id³

Article History:

Received: 01 Agustus 2026

Revised: 09 Agustus 2026

Accepted: 10 Agustus 2026

Keywords:

*Sistem
Pengendalian Manajemen;
Partisipasi Anggaran;
Komitmen Organisasi;
Kinerja Manajerial;
Systematic Literature Review*

Abstract: Penelitian ini bertujuan menyintesis bukti empiris mengenai peran sistem pengendalian manajemen, partisipasi anggaran, dan komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja manajerial. Kajian menggunakan systematic literature review yang pelaporannya mengacu pada PRISMA 2020 dan PRISMA-S. Penelusuran mencakup artikel Scopus dan jurnal nasional terakreditasi periode 2016–2026, dengan 35 artikel masuk ke korpus akhir. Hasil menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berkaitan dengan kinerja ketika digunakan secara diagnostik, interaktif, enabling, dan berorientasi pembelajaran untuk menyelaraskan strategi serta menyediakan informasi yang relevan. Partisipasi anggaran cenderung mendukung kinerja melalui jalur kognitif-informasional, seperti pertukaran informasi dan kejelasan sasaran, serta jalur motivasional-afektif, seperti efikasi diri, keterlibatan kerja, psychological capital, kepercayaan, kepuasan, dan komitmen sasaran. Komitmen organisasi paling konsisten berperan sebagai mediator, sedangkan perannya sebagai moderator lebih bergantung pada konteks. Kepemimpinan, budaya, desentralisasi, keadilan prosedural, dan kualitas informasi menjadi kondisi penting yang memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut. Kajian ini menegaskan bahwa kinerja manajerial lebih tepat dipahami sebagai hasil kesesuaian antara arsitektur pengendalian, partisipasi yang substantif, dan keterikatan terhadap tujuan organisasi.

PENDAHULUAN

Kinerja manajerial mencerminkan kemampuan manajer menerjemahkan strategi ke dalam perencanaan, koordinasi, pengambilan keputusan, alokasi sumber daya, dan pencapaian sasaran. Dalam lingkungan organisasi yang semakin kompleks, kinerja tidak hanya ditentukan oleh sumber daya, tetapi juga oleh mekanisme yang mengarahkan perilaku dan menyelaraskan tindakan individu dengan tujuan organisasi. Sistem pengendalian manajemen menjadi salah satu mekanisme utama karena menghubungkan perencanaan, pengukuran, komunikasi, umpan balik, dan tindakan korektif. Nguyen et al. (2017) menunjukkan bahwa desain sistem pengendalian dan

gaya kepemimpinan bersama-sama membentuk kondisi yang mendukung kinerja, sedangkan Hermawan et al. (2021) menegaskan pentingnya kesesuaian *belief systems* dengan *diagnostic*, *interactive*, dan *boundary controls*.

Keberadaan pengendalian formal, bagaimanapun, tidak otomatis menghasilkan kinerja yang lebih baik. Nilai sistem pengendalian bergantung pada cara penggunaannya dan kemampuan organisasi mengubah informasi menjadi pembelajaran. Beuren et al. (2022) menunjukkan bahwa penggunaan sistem pengendalian dapat berhubungan dengan kinerja individu melalui feedforward dan pembelajaran organisasi. Rötzel et al. (2019) juga memperlihatkan bahwa pengendalian membantu menerjemahkan strategi lingkungan menjadi kinerja manajerial, sementara Barros dan Ferreira (2019) menunjukkan pergeseran literatur dari pengendalian yang membatasi menuju pengendalian yang lebih enabling, interaktif, dan mendukung inovasi.

Di dalam arsitektur pengendalian, penganggaran memiliki posisi penting karena menghubungkan strategi, pembagian tanggung jawab, penggunaan sumber daya, dan evaluasi hasil. Partisipasi anggaran memberi kesempatan kepada manajer menyampaikan informasi operasional dan memengaruhi sasaran yang menjadi tanggung jawabnya. Namun, hubungan partisipasi dan kinerja tidak selalu seragam. Meta-analisis Derfuss (2016) menunjukkan bahwa besar hubungan dipengaruhi oleh tingkat analisis, sampel, pengukuran, dan karakteristik industri. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi perlu dipahami sebagai proses yang kualitasnya bergantung pada konteks, bukan sebagai mekanisme universal.

Sejumlah studi menjelaskan manfaat partisipasi melalui dua jalur. Jalur kognitif-informasional mencakup pertukaran informasi, pengurangan asimetri informasi, kejelasan sasaran, dan penggunaan pengetahuan operasional (Lunardi et al., 2020; Zonatto et al., 2019). Jalur motivasional-afektif mencakup efikasi diri, keterlibatan kerja, psychological capital, sikap manajerial, kepercayaan, kepuasan, dan komitmen sasaran (Macinati et al., 2016; Degenhart et al., 2022; Silva et al., 2023). Dengan demikian, partisipasi lebih mungkin berkaitan dengan kinerja ketika masukan bawahan benar-benar digunakan dan proses anggaran dipersepsikan memiliki makna bagi pelaksanaan tugas.

Komitmen organisasi menambah dimensi perilaku dalam hubungan tersebut karena mencerminkan keterikatan individu terhadap nilai dan tujuan organisasi. Guidini et al. (2020) dan Jatmiko et al. (2020) menunjukkan bahwa komitmen dapat menjembatani partisipasi anggaran dengan kinerja, sedangkan Riyadh et al. (2023) menempatkannya sebagai variabel intervening. Di sisi lain, Mulyanah dan Puspanita (2021), Sidik et al. (2022), dan Bumulo et al. (2018) menunjukkan bahwa ketika komitmen diuji sebagai moderator, hasilnya lebih beragam. Perbedaan ini menandakan bahwa posisi komitmen belum sepenuhnya konsisten dan perlu dibaca bersama budaya, kepemimpinan, keadilan, serta struktur kewenangan organisasi. Literatur yang ada masih terfragmentasi. Kajian sistem pengendalian manajemen lebih banyak menekankan desain dan penggunaan kontrol; kajian partisipasi anggaran menekankan pertukaran informasi dan penerimaan sasaran; sedangkan kajian komitmen organisasi menyoroti keterikatan psikologis. Ketiga konstruk sering diuji secara terpisah atau hanya dalam hubungan dua variabel. Pada saat yang sama, bukti berasal dari sektor, negara, ukuran kinerja, dan teknik analisis yang beragam, sehingga temuan positif pada satu konteks tidak dapat langsung digeneralisasi ke konteks lain.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menggunakan systematic literature review untuk menganalisis secara terintegrasi peran sistem pengendalian manajemen, partisipasi anggaran, dan komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja manajerial selama 2016–2026. Kajian diarahkan untuk memetakan perkembangan publikasi dan karakteristik studi, menjelaskan hubungan langsung maupun tidak langsung antarkonstruk, mengidentifikasi mekanisme informasional dan psikologis, serta merumuskan faktor kontekstual dan agenda penelitian

.....

berikutnya. Kebaruan kajian terletak pada penggabungan ketiga arus literatur tersebut ke dalam satu kerangka sintesis yang menempatkan pengendalian sebagai arsitektur, partisipasi sebagai proses informasi dan pemberdayaan, serta komitmen sebagai mekanisme perilaku.

METODE PENELITIAN

1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan systematic literature review (SLR) untuk mengidentifikasi, menyeleksi, menilai, dan menyintesis bukti mengenai sistem pengendalian manajemen, partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan kinerja manajerial. Pelaporan disusun dengan mengacu pada PRISMA 2020 (Page et al., 2021) dan PRISMA-S (Rethlefsen et al., 2021), terutama pada aspek sumber informasi, strategi penelusuran, kriteria kelayakan, proses seleksi, dan transparansi sintesis. Protokol kajian ditetapkan sebelum pengodean. Karena log ekspor awal basis data tidak tersimpan bersama korpus akhir, penelitian tidak merekonstruksi jumlah rekaman pada setiap tahap PRISMA secara retrospektif. Pelaporan seleksi karena itu menekankan prosedur yang digunakan dan jumlah korpus akhir yang dapat diverifikasi, yaitu 35 artikel.

2. Pertanyaan Review dan Batasan Kajian

Ruang lingkup kajian menggunakan kerangka PICOC. Population mencakup manajer, pimpinan unit, aparatur pemerintah, controller, dan individu yang menjalankan fungsi manajerial; phenomenon mencakup sistem pengendalian manajemen, partisipasi anggaran, dan komitmen organisasi; outcome adalah kinerja manajerial atau kinerja individual yang mencerminkan fungsi manajerial; sedangkan context mencakup sektor publik, swasta, pendidikan, kesehatan, pemerintahan, dan organisasi layanan. Comparison tidak diwajibkan karena sebagian besar studi menggunakan desain survei korelasional.

Tabel 1. Pertanyaan Review

Kode	Pertanyaan review
RQ1	Bagaimana perkembangan publikasi, konteks negara, sektor organisasi, teori, sampel, dan metode penelitian mengenai ketiga konstruk selama 2016–2026?
RQ2	Bagaimana sistem pengendalian manajemen memengaruhi kinerja manajerial, dan bentuk penggunaan pengendalian apa yang paling konsisten mendukung kinerja?
RQ3	Bagaimana partisipasi anggaran memengaruhi kinerja manajerial melalui mekanisme informasi, motivasi, persepsi keadilan, sikap, dan modal psikologis?
RQ4	Bagaimana komitmen organisasi berperan sebagai prediktor langsung, mediator, atau moderator dalam hubungan antara sistem pengendalian, partisipasi anggaran, dan kinerja manajerial?
RQ5	Faktor kontekstual, mediator, moderator, dan kesenjangan metodologis apa yang perlu diprioritaskan dalam agenda penelitian selanjutnya?

3. Sumber Informasi dan Strategi Penelusuran

Penelusuran utama dilakukan melalui Scopus untuk artikel internasional serta SINTA dan Garuda untuk jurnal nasional terakreditasi. Google Scholar digunakan secara terbatas untuk penelusuran sitasi ke belakang dan ke depan. Rentang publikasi ditetapkan Januari 2016 sampai 5 Agustus 2026. Metadata bibliografis, DOI, volume, nomor, halaman, dan kesesuaian judul diverifikasi melalui laman penerbit dan registri DOI.

Kata kunci dikembangkan dari tiga kelompok utama: (1) "management control system*", "levers of control", dan istilah terkait yang dikombinasikan dengan "managerial performance"; (2) "budgetary participation", "budget participation", atau "participative budgeting" yang dikombinasikan dengan kinerja; dan (3) "organizational commitment" atau "budget goal commitment" yang dikombinasikan dengan kinerja, partisipasi anggaran, atau pengendalian. Padanan bahasa Indonesia juga digunakan. String disesuaikan dengan sintaks masing-masing platform tanpa mengubah konsep inti.

4. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Artikel dimasukkan apabila diterbitkan pada 2016–2026, merupakan artikel jurnal peer-reviewed, menganalisis sedikitnya satu konstruk utama dan menghubungkannya dengan kinerja manajerial/individual yang relevan, serta menyediakan informasi metode dan hasil yang memadai. Prosiding, tesis, disertasi, buku, editorial, sumber non-peer-reviewed, studi dengan outcome yang tidak relevan, duplikasi, dan artikel dengan metadata yang tidak dapat diverifikasi dikeluarkan. Artikel review atau meta-analisis yang sangat relevan digunakan untuk pemetaan bidang, tetapi tidak diperlakukan sebagai bukti primer ketika menyimpulkan arah hubungan empiris.

Tabel 2. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Aspek	Kriteria inklusi	Kriteria eksklusi
Tahun	Diterbitkan pada 2016–2026 dan tersedia hingga tanggal pencarian terakhir	Terbit sebelum 2016 atau setelah batas pencarian.
Jenis publikasi	Artikel jurnal peer-reviewed; studi empiris, meta-analisis, atau review yang sangat relevan.	Prosiding, tesis, disertasi, buku, bab buku, editorial, berita, dan materi non-peer-reviewed
Fokus konstruk	Menganalisis sedikitnya satu konstruk utama dan menghubungkannya dengan kinerja manajerial/individual yang relevan	Hanya membahas kinerja organisasi agregat tanpa indikator atau fungsi manajerial yang jelas.
Konteks	Sektor publik atau swasta, termasuk pemerintahan, pendidikan, kesehatan, manufaktur, jasa, dan organisasi nirlaba	Konteks tidak dapat diidentifikasi atau tidak terkait dengan perilaku/pengendalian manajerial
Ketersediaan data	Abstrak dan informasi metode/hasil cukup untuk ekstraksi; teks penuh diprioritaskan	Tidak tersedia informasi yang memadai untuk menilai metode, variabel, atau hasil.
Kredibilitas	Judul, penulis, tahun, jurnal,	Metadata tidak sinkron, DOI tidak

metadata	volume/nomor, halaman atau nomor artikel, dan DOI/URL penerbit dapat diverifikasi	sesuai, duplikasi, atau sumber penerbit tidak dapat diverifikasi
----------	---	--

5. Seleksi, Penilaian Kualitas, dan Ekstraksi Data

Seleksi dilakukan melalui identifikasi, deduplikasi, screening judul–abstrak, dan pemeriksaan teks penuh. DOI digunakan sebagai identitas utama untuk deduplikasi; apabila tidak tersedia, judul, penulis, tahun, volume, dan halaman digunakan sebagai pembanding. Artikel yang meragukan diperiksa kembali melalui teks penuh dan laman penerbit. Proses ini menghasilkan 35 artikel substantif pada korpus akhir.

Kualitas studi dinilai pada delapan domain: kejelasan tujuan, landasan teori, kesesuaian desain dan sampel, kualitas pengukuran, kesesuaian teknik analisis, transparansi hasil, keterbatasan, serta keterverifikasian sumber. Data kemudian diekstraksi ke matriks yang memuat penulis, tahun, negara, sektor, sampel, teori, variabel, instrumen, teknik analisis, arah hubungan, mediator, moderator, konteks, keterbatasan, dan implikasi. Hubungan dikodekan sebagai positif signifikan, negatif signifikan, tidak signifikan, mediasi, moderasi, atau campuran.

6. Teknik Sintesis dan Analisis Data

Analisis dilakukan melalui sintesis deskriptif dan tematik. Sintesis deskriptif memetakan tahun publikasi, negara, sektor, desain, sampel, dan metode analisis. Sintesis tematik mengelompokkan temuan ke dalam tiga konstruk utama serta mekanisme informasional, psikologis, dan kontekstual yang menjelaskan hubungan dengan kinerja manajerial.

Empat tema utama digunakan: sistem pengendalian sebagai infrastruktur informasi dan pembelajaran; partisipasi anggaran sebagai mekanisme keterlibatan dan pertukaran informasi; komitmen organisasi sebagai penghubung psikologis; serta integrasi konstruk dan kondisi kontekstual. Meta-analisis baru tidak dilakukan karena definisi konstruk, instrumen, unit analisis, sektor, dan teknik estimasi sangat heterogen. Vote counting berdasarkan arah efek hanya digunakan sebagai deskripsi pendukung.

7. Keandalan, Reprodusibilitas, dan Etika Penelitian

Keandalan dijaga melalui kriteria tertulis, pemeriksaan dua putaran, matriks ekstraksi, dan audit trail atas artikel yang dipertahankan. Reprodusibilitas diperkuat dengan pencatatan string, tanggal pencarian, DOI, alasan eksklusi, dan hasil penilaian kualitas yang tersedia. Karena penelitian menggunakan data sekunder terpublikasi dan tidak melibatkan data pribadi atau intervensi manusia, persetujuan etik formal tidak diperlukan. Interpretasi dibatasi pada asosiasi yang didukung desain studi primer dan tidak memperlakukan temuan potong lintang sebagai bukti kausal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

1. Karakteristik Korpus dan Metode

Korpus akhir terdiri atas 35 artikel periode 2016–2026: 33 studi empiris (94,3%), satu meta-analisis (2,9%), dan satu tinjauan literatur (2,9%). Enam artikel berfokus pada sistem pengendalian atau pengukuran kinerja dan 29 artikel membahas partisipasi anggaran beserta mekanisme perilakunya. Publikasi paling banyak muncul pada 2021, sedangkan konsentrasi

geografis terbesar berasal dari Indonesia (14 artikel; 40,0%) dan Brasil (9 artikel; 25,7%). Sebagian besar studi empiris menggunakan survei potong lintang. SEM, PLS-SEM, analisis jalur, atau mediasi digunakan dalam 22 artikel (62,9%), sedangkan regresi/MRA digunakan dalam sembilan artikel (25,7%). Dominasi data persepsi dan kinerja yang dinilai sendiri membuat bukti cukup kuat untuk memetakan pola hubungan, tetapi masih terbatas untuk menyimpulkan urutan sebab-akibat.

Tabel 3. Sebaran Negara, Sektor, dan Pendekatan Analisis

Dimensi	Kategori	n	Persentase
Negara	Indonesia	14	40,0%
Negara	Brasil	9	25,7%
Negara	Irak	2	5,7%
Negara	Vietnam	2	5,7%
Negara	Italia	1	2,9%
Negara	Lintas negara	2	5,7%
Negara	Tidak dinyatakan dalam matriks	5	14,3%
Negara	Swasta/bisnis	12	34,3%
Negara	Pendidikan	7	20,0%
Negara	Pemerintahan/publik	5	14,3%
Negara	Kesehatan	1	2,9%
Negara	Lintas/umum	10	28,6%
Negara	SEM/path/mediasi	22	62,9%
Negara	Regresi/MRA	9	25,7%
Negara	Model kontingensi/interaksi	2	5,7%
Negara	Meta-analisis	1	2,9%
Negara	Tinjauan literatur	1	2,9%

Sebanyak 23 artikel (65,7%) berasal dari konteks Indonesia dan Brasil. Konsentrasi geografis tersebut memberikan kedalaman pada organisasi publik, pendidikan, dan bisnis di dua negara, tetapi membatasi generalisasi lintas sistem institusional. Dari sisi sektor, 12 artikel (34,3%) berfokus pada perusahaan swasta, tujuh artikel (20,0%) pada pendidikan, lima artikel (14,3%) pada pemerintahan atau layanan publik, dan satu artikel (2,9%) pada kesehatan. Sepuluh artikel lainnya menggunakan konteks umum, lintas sektor, atau sampel manajer yang tidak diklasifikasikan secara spesifik dalam matriks.

2. Kekuatan Bukti dan Pola Temuan

Pada tingkat studi, 26 artikel (74,3%) memberikan dukungan dominan terhadap hubungan yang diuji, tujuh artikel (20,0%) menunjukkan hasil campuran atau kontekstual, satu artikel (2,9%) tidak mendukung hubungan utama, dan satu artikel (2,9%) bersifat konseptual. Klasifikasi dilakukan pada tingkat studi agar artikel dengan banyak jalur model tidak dihitung berulang. Kekuatan bukti berada pada tingkat sedang hingga tinggi untuk pemetaan mekanisme, tetapi rendah hingga sedang untuk inferensi kausal. Keragaman sektor memperluas konteks kajian, namun konsentrasi pada Indonesia dan Brasil, variasi definisi konstruk, dan dominasi survei potong lintang membatasi generalisasi serta perbandingan besar efek.

3. Sistem Pengendalian Manajemen dan Kinerja Manajerial

Lima dari enam artikel pada tema sistem pengendalian memberikan dukungan empiris, sedangkan satu artikel memetakan perkembangan konseptual. Secara umum, sistem pengendalian berkaitan dengan kinerja ketika digunakan untuk menyelaraskan strategi, menyediakan informasi, mendorong pembelajaran, dan membuka dialog manajerial. Nguyen et al. (2017) dan Hermawan et al. (2021) menekankan pentingnya kesesuaian desain kontrol dengan kepemimpinan dan levers of control, sedangkan Beuren et al. (2022) menunjukkan pembelajaran organisasi sebagai mekanisme penghubung.

Mekanisme tidak langsung juga terlihat melalui kepercayaan interpersonal dan penerjemahan strategi ke ukuran kinerja (Bone, 2017; Rötzel et al., 2019). Temuan Barros dan Ferreira (2019) memperkuat pola bahwa nilai pengendalian tidak terletak pada keberadaan prosedur saja, tetapi pada penggunaan yang enabling dan interaktif.

4. Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Dari 29 artikel mengenai partisipasi anggaran, 21 artikel (72,4%) memberikan dukungan dominan, tujuh (24,1%) menunjukkan temuan campuran atau kontekstual, dan satu (3,4%) tidak mendukung hubungan utama. Meta-analisis Derfuss (2016) menunjukkan kecenderungan hubungan positif, tetapi besar hubungan berubah menurut tingkat analisis, sampel, pengukuran, dan industri. Pola ini menjelaskan mengapa partisipasi tidak selalu menghasilkan kinerja yang sama pada setiap organisasi.

Dua mekanisme utama muncul. Jalur kognitif-informasional bekerja melalui pertukaran informasi, pengurangan asimetri informasi, kejelasan sasaran, dan penggunaan informasi manajerial (Lunardi et al., 2020; Zonatto et al., 2019; Guterres & Lavarda, 2026). Jalur motivasional-afektif bekerja melalui efikasi diri, keterlibatan kerja, psychological capital, sikap, kepercayaan, kepuasan, dan komitmen sasaran (Macinati et al., 2016; Degenhart et al., 2022; Silva et al., 2023). Temuan campuran terutama muncul ketika partisipasi bersifat formal, kewenangan terbatas, atau proses belum didukung informasi dan keadilan yang memadai.

5. Posisi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi disebut secara eksplisit dalam sepuluh artikel (28,6%). Konstruk ini ditempatkan sebagai prediktor langsung, mediator, moderator, atau outcome antara. Bukti paling konsisten muncul pada peran mediasi: Guidini et al. (2020), Jatmiko et al. (2020), dan Riyadh et al. (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan dalam proses anggaran dapat diterjemahkan menjadi kinerja melalui peningkatan keterikatan dan penerimaan terhadap tujuan organisasi.

Sebagai moderator, hasil komitmen lebih kontekstual. Mulyanah dan Puspanita (2021) serta Sidik et al. (2022) menemukan efek moderasi, sedangkan Bumulo et al. (2018) tidak menemukan penguatan yang konsisten. Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen tidak otomatis memperkuat hubungan partisipasi dan kinerja; efeknya bergantung pada kualitas partisipasi, budaya, kepemimpinan, dan kredibilitas proses organisasi.

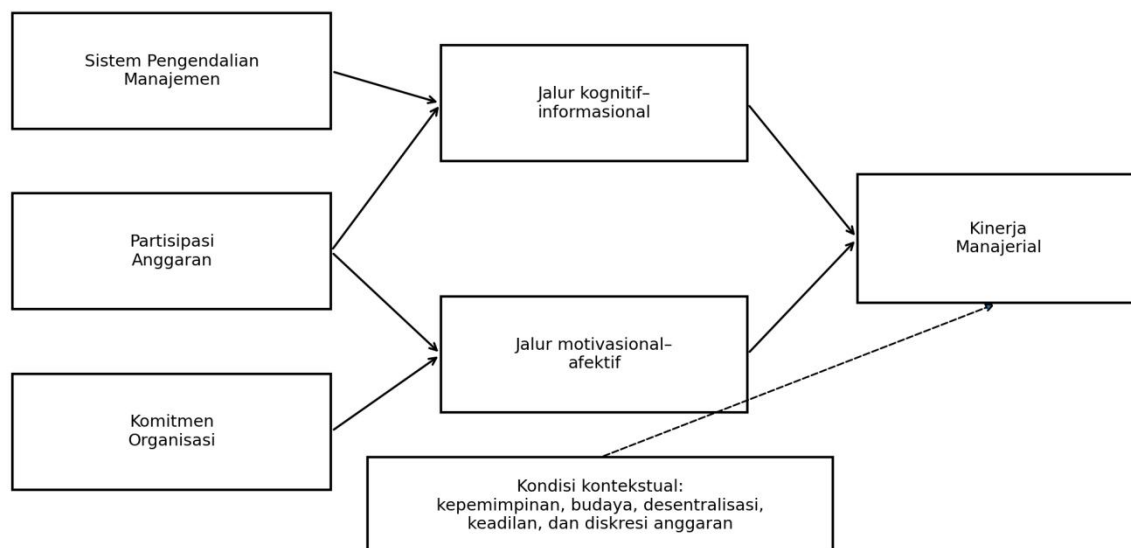
6. Model Integratif Hasil SLR

Sintesis menghasilkan tiga jalur yang saling berkaitan. Pertama, jalur langsung muncul ketika sistem pengendalian dan proses anggaran menyediakan sasaran, ukuran, umpan balik, serta ruang pengaruh yang jelas. Kedua, jalur kognitif-informasional bekerja melalui pertukaran informasi, pemahaman sistem akuntansi, kejelasan sasaran, penggunaan informasi, dan pembelajaran

.....

organisasi. Ketiga, jalur motivasional afektif bekerja melalui komitmen organisasi, komitmen sasaran, psychological capital, efikasi diri, keterlibatan, kepercayaan, dan kepuasan kerja. Kondisi kontekstual menentukan apakah ketiga jalur tersebut menguat atau melemah. Kepemimpinan, budaya organisasi, desentralisasi, job relevant information, pengetahuan manajemen biaya, persepsi keadilan, dan tingkat diskresi anggaran menjadi faktor pembatas. Oleh karena itu, kinerja manajerial tidak dapat dijelaskan oleh satu instrumen secara terpisah. Sistem pengendalian menyediakan arsitektur informasi dan arah strategis; partisipasi anggaran memasukkan pengetahuan operasional dan meningkatkan penerimaan sasaran; sedangkan komitmen organisasi mempertahankan keselarasan usaha dengan tujuan organisasi.

Model Integratif Berdasarkan Sintesis 35 Artikel



Gambar 1. Model Integratif Berdasarkan Sintesis 35 Artikel

7. Keterbatasan Basis Bukti

Basis bukti memiliki beberapa keterbatasan. Mayoritas studi menggunakan survei potong lintang dan data persepsi, sehingga urutan waktu, endogenitas, dan risiko common method bias belum sepenuhnya teratasi. Penelitian juga terkonsentrasi pada Indonesia dan Brasil, sedangkan definisi sistem pengendalian, bentuk partisipasi, posisi komitmen, dan ukuran kinerja berbeda antarestudi. Selain itu, log identifikasi awal tidak tersimpan bersama korpus akhir, sehingga angka PRISMA sebelum tahap korpus akhir tidak direkonstruksi.

Keterbatasan tersebut membuat kesimpulan paling kuat berada pada pola asosiasi dan mekanisme, bukan pada besaran efek atau kausalitas universal. Penelitian longitudinal, eksperimen lapangan, data multisumber, ukuran kinerja objektif, dan pengujian lintas negara diperlukan untuk memperkuat inferensi pada kajian berikutnya.

Lampiran Hasil: Matriks Sintesis 35 Artikel

Kode menunjukkan pola dominan pada tingkat studi; temuan campuran berarti sebagian jalur tidak signifikan atau bergantung pada konteks.

Tabel 8. Matriks Ringkas Bukti Penelitian

No.	Studi	Tema	Konteks	Analisis	Pola dan temuan utama
1	Aditya (2021)	Partisipasi anggaran	Perusahaan pupuk, Indonesia	Survei; MRA	Mendukung — Partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja; pengetahuan manajemen biaya memperkuat pengaruh partisipasi anggaran.
2	Alhasnawi et al. (2024)	Partisipasi anggaran	Perguruan tinggi negeri, Irak	Survei; PLS-SEM	Mendukung — Komitmen sasaran anggaran memediasi sebagian hubungan partisipasi anggaran dan kinerja; kepemimpinan direktif memperkuat hubungan komitmen sasaran dengan kinerja.
3	Alhasnawi et al. (2023)	Partisipasi anggaran	Perguruan tinggi, Irak	Survei; PLS-SEM dan ANN	Mendukung — Partisipasi anggaran meningkatkan kinerja melalui kejelasan dan komitmen sasaran; gaya kepemimpinan partisipatif menjadi kondisi penguat dalam model.
4	Andika (2019)	Partisipasi anggaran	Perusahaan mebel, Indonesia	Survei; regresi moderasi	Campuran/kontekstual — Partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berkaitan dengan kinerja; kekuatan hubungan bersifat kontekstual menurut gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.
5	Arsalan et al. (2018)	Partisipasi anggaran	Dealer kendaraan, Indonesia	Survei; regresi	Mendukung — Partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
6	Bangun (2017)	Partisipasi anggaran	SKPD DKI Jakarta	Survei; analisis jalur	Mendukung — Partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja dan dimediasi oleh psychological capital; persepsi inovasi tidak terbukti sebagai mediator.
7	Barros & Ferreira (2019)	Sistem pengendalian	Lintas sektor	Tinjauan literatur	Konseptual/review — Riset sistem pengendalian berkembang dari fungsi pembatas menuju penggunaan yang enabling dan interaktif untuk mendukung pembelajaran serta inovasi.
8	Beuren et al. (2022)	Sistem pengendalian	Organisasi di Brasil	Survei; SEM	Mendukung — Penggunaan sistem pengendalian meningkatkan kinerja individu; pembelajaran organisasi menjadi mekanisme mediasi yang penting.

No.	Studi	Tema	Konteks	Analisis	Pola dan temuan utama
9	Bone (2017)	Sistem pengendalian	Perguruan tinggi, Indonesia	Survei; analisis mediasi	Mendukung — Ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan berhubungan dengan kinerja manajerial; kepercayaan interpersonal memediasi terutama pengaruh ukuran keuangan.
10	Bumulo et al. (2018)	Partisipasi anggaran	Perguruan tinggi swasta, Indonesia	Survei; MRA	Campuran/kontekstual — Partisipasi anggaran berpengaruh positif; motivasi dan komitmen organisasi tidak memperkuat hubungan, sedangkan job relevant information justru memperlemah.
11	Degenhart et al. (2022)	Partisipasi anggaran	Manajer beranggaran, Brasil	Survei; SEM	Mendukung — Psychological capital dan sikap manajerial membentuk rangkaian pengaruh tidak langsung positif dari partisipasi anggaran menuju kinerja.
12	Derfuss (2016)	Partisipasi anggaran	Lintas negara dan industri	Meta-analisis	Mendukung — Hubungan partisipasi anggaran–kinerja secara rata-rata positif, tetapi besar efek berubah menurut level analisis, pemilihan sampel, pengukuran, dan karakteristik industri.
13	Ermawati (2017)	Partisipasi anggaran	SKPD Kabupaten Pati	Survei; MRA	Tidak mendukung — Partisipasi anggaran dan motivasi kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja; motivasi juga tidak memberikan moderasi yang konsisten.
14	Guidini et al. (2020)	Partisipasi anggaran	Perusahaan eksportir, Brasil	Survei; analisis jalur	Mendukung — Partisipasi anggaran meningkatkan kinerja secara langsung dan secara tidak langsung melalui peningkatan komitmen organisasi.
15	Guterres & Lavarda (2026)	Partisipasi anggaran	Manajer organisasi	Survei; analisis mediasi	Mendukung — Partisipasi anggaran meningkatkan penggunaan informasi manajerial, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja manajerial.
16	Hasnin et al. (2022)	Partisipasi anggaran	Pemerintah desa, Indonesia	Survei; regresi hierarkis	Mendukung — Partisipasi anggaran berperan sebagai mekanisme penghubung antara desentralisasi dan kinerja manajerial.
17	Hermawan et al. (2021)	Sistem pengendalian	Perusahaan, Indonesia	Survei; model kontingensi	Mendukung — Belief systems berasosiasi positif dengan kinerja; kesesuaian dengan diagnostic, interactive, dan boundary controls memperkuat efektivitas pengendalian.

No.	Studi	Tema	Konteks	Analisis	Pola dan temuan utama
18	Jatmiko et al. (2020)	Partisipasi anggaran	Pemerintah daerah, Indonesia	Survei; analisis jalur	Mendukung — Partisipasi anggaran dan pemahaman sistem akuntansi meningkatkan kinerja aparatur, dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.
19	Lunardi et al. (2019)	Partisipasi anggaran	Controller perusahaan, Brasil	Survei; SEM	Mendukung — Keterlibatan kerja, sikap manajerial, dan pertukaran informasi berkontribusi positif pada kinerja controller dalam konteks anggaran.
20	Lunardi et al. (2020)	Partisipasi anggaran	Manajer beranggaran, Brasil	Survei; SEM	Mendukung — Partisipasi anggaran mendorong pertukaran informasi vertikal; pertukaran informasi menjadi mediator kognitif menuju kinerja manajerial.
21	Machado et al. (2022)	Partisipasi anggaran	Controller, Brasil	Survei; SEM	Mendukung — Pertukaran informasi vertikal memperkuat psychological capital, sikap proaktif, dan keterlibatan kerja yang selanjutnya meningkatkan kinerja.
22	Macinati et al. (2016)	Partisipasi anggaran	Manajer medis, Italia	Survei; path model	Mendukung — Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja terutama bekerja melalui keterlibatan kerja dan efikasi diri manajerial.
23	Monteiro et al. (2021)	Partisipasi anggaran	Organisasi di Brasil	Survei; model interaksi	Campuran/kontekstual — Iklim etis mendorong keadilan prosedural dan komitmen organisasi; partisipasi anggaran berinteraksi dengan mekanisme keadilan dan komitmen.
24	Mulyanah & Puspanita (2021)	Partisipasi anggaran	Perusahaan, Indonesia	Survei; MRA	Mendukung — Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja; komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan memperkuat hubungan tersebut.
25	Ngo (2021)	Partisipasi anggaran	Sekolah sektor publik, Vietnam	Survei; PLS-SEM	Campuran/kontekstual — Pertukaran informasi memediasi hubungan partisipasi anggaran–kinerja; motivasi otonom tidak terbukti sebagai mediator langsung.
26	Nguyen et al. (2017)	Sistem pengendalian	Manajer perusahaan, Vietnam	Survei; SEM	Mendukung — Kepemimpinan transformasional memengaruhi pilihan desain sistem pengendalian; kombinasi pengukuran kinerja, imbalan, dan informasi akuntansi berkontribusi pada kinerja.

No.	Studi	Tema	Konteks	Analisis	Pola dan temuan utama
27	Riyadh et al. (2023)	Partisipasi anggaran	Organisasi layanan publik	Survei; analisis jalur	Mendukung — Partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan meningkatkan kinerja; komitmen organisasi menjadi jalur intervening yang memperbesar efek total.
28	Rötzel et al. (2019)	Sistem pengendalian	218 perusahaan	Survei; SEM	Mendukung — Sistem pengendalian lingkungan memediasi penerjemahan strategi lingkungan menjadi kinerja manajerial lingkungan.
29	Santos et al. (2021)	Partisipasi anggaran	110 manajer	Survei; SEM	Campuran/kontekstual — Desain dan penggunaan proses anggaran yang adil memengaruhi kinerja; penilaian keadilan individual tidak memiliki pengaruh langsung yang konsisten.
30	Sidik et al. (2022)	Partisipasi anggaran	Perguruan tinggi, Indonesia	Survei; MRA	Campuran/kontekstual — Pengaruh langsung partisipasi anggaran positif tetapi tidak signifikan; komitmen dan budaya organisasi memperkuat hubungan dengan kinerja.
31	Silva et al. (2023)	Partisipasi anggaran	Perusahaan real estat	Survei; SEM	Mendukung — Partisipasi anggaran meningkatkan kinerja melalui komitmen sasaran anggaran, kepercayaan, dan kepuasan kerja; budgetary slack tidak mendapat dukungan.
32	Wicaksono (2016)	Partisipasi anggaran	Sekolah menengah negeri, Indonesia	Survei; regresi	Campuran/kontekstual — Partisipasi anggaran tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, meskipun meningkatkan kecukupan anggaran, komitmen organisasi, dan job relevant information.
33	Yuliansyah et al. (2018)	Partisipasi anggaran	Industri hotel, Indonesia	Survei; SEM	Mendukung — Partisipasi anggaran meningkatkan kinerja individu secara tidak langsung dan penuh melalui kebanggaan sebagai anggota serta kepuasan kerja.
34	Zonatto et al. (2020)	Partisipasi anggaran	316 manajer/controller, Brasil	Survei; SEM	Mendukung — Partisipasi anggaran meningkatkan sikap manajerial, kepuasan kerja, dan kinerja; mekanisme perilaku menjelaskan pengaruh tersebut.
35	Zonatto et al. (2019)	Partisipasi anggaran	Manajer/controller, Brasil	Survei; SEM	Mendukung — Partisipasi anggaran menurunkan asimetri informasi dan stres kerja serta meningkatkan kinerja manajerial.

PEMBAHASAN

1. Sistem Pengendalian Manajemen sebagai Infrastruktur Strategis dan Pembelajaran

Hasil SLR menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen lebih efektif ketika dipakai sebagai infrastruktur strategis, bukan hanya alat pengawasan. Nguyen et al. (2017) memperlihatkan hubungan desain pengendalian dengan gaya kepemimpinan, sedangkan Hermawan et al. (2021) menunjukkan bahwa belief systems memperoleh nilai ketika selaras dengan diagnostic, interactive, dan boundary controls. Temuan Barros dan Ferreira (2019) juga menunjukkan pergeseran literatur menuju pengendalian yang enabling dan interaktif. Artinya, pengaruh sistem terhadap kinerja bergantung pada bagaimana kontrol membantu manajer memahami prioritas, menafsirkan informasi, dan menyesuaikan tindakan.

Pembelajaran menjadi mekanisme penting dalam hubungan tersebut. Beuren et al. (2022) menunjukkan bahwa penggunaan sistem pengendalian berkaitan dengan kinerja melalui feedforward dan pembelajaran organisasi, sedangkan Bone (2017) menunjukkan peran kepercayaan interpersonal dalam menjembatani ukuran kinerja dengan kinerja manajerial. Rötzel et al. (2019) memperluas fungsi ini pada strategi lingkungan, ketika sistem pengendalian membantu menerjemahkan sasaran strategis menjadi indikator dan tanggung jawab yang dapat dijalankan. Dengan demikian, kualitas informasi perlu diikuti forum interpretasi, dialog, dan tindak lanjut.

Temuan tersebut mendukung pandangan konfigurasional: tidak ada satu bentuk kontrol yang selalu unggul pada semua organisasi. Diagnostic controls dibutuhkan untuk menjaga target, interactive controls membantu menghadapi ketidakpastian, belief systems membangun orientasi nilai, dan boundary controls memberi batas perilaku. Implikasi praktisnya, organisasi perlu menilai kesesuaian antarjenis kontrol dan kualitas penggunaannya, bukan sekadar menambah indikator. Penelitian mendatang perlu menguji konfigurasi ini secara longitudinal dan pada sektor yang lebih beragam.

2. Partisipasi Anggaran sebagai Mekanisme Informasi, Motivasi, dan Keadilan

Partisipasi anggaran merupakan tema paling dominan, tetapi hasilnya menunjukkan hubungan yang kondisional. Derfuss (2016) menemukan kecenderungan hubungan positif sekaligus heterogenitas yang dipengaruhi tingkat analisis, sampel, pengukuran, dan industri. Aditya (2021) menunjukkan bahwa kejelasan sasaran dan pengetahuan manajemen biaya memperkuat manfaat partisipasi, sedangkan Wicaksono (2016) dan Ermawati (2017) menunjukkan bahwa pengaruh langsung dapat melemah atau tidak signifikan. Perbedaan ini menegaskan bahwa kehadiran bawahan dalam proses anggaran belum tentu berarti mereka memiliki pengaruh substantif.

Jalur kognitif-informasional menjelaskan sebagian besar manfaat partisipasi. Lunardi et al. (2020) menunjukkan bahwa pertukaran informasi vertikal memediasi hubungan partisipasi dan kinerja, Guterres dan Lavarda (2026) menekankan penggunaan informasi manajerial, dan Zonatto et al. (2019) mengaitkan partisipasi dengan berkurangnya asimetri informasi dan tekanan kerja. Jalur motivasional-afektif melengkapi mekanisme tersebut melalui efikasi diri, keterlibatan kerja, psychological capital, sikap, komitmen sasaran, kepercayaan, dan kepuasan (Macinati et al., 2016; Degenhart et al., 2022; Silva et al., 2023). Dengan demikian, informasi yang lebih baik dan pengalaman psikologis yang positif bekerja secara bersamaan.

Keadilan prosedural dan konteks organisasi menentukan apakah kedua jalur berkembang. Santos et al. (2021) menunjukkan pentingnya desain proses anggaran yang adil, sementara Ngo (2021) dan studi pada organisasi publik/pendidikan memperlihatkan bahwa kewenangan dan rigiditas institusional dapat membatasi dampak partisipasi. Karena itu, organisasi perlu memastikan transparansi target, akses informasi, tindak lanjut atas masukan, dan ruang keputusan yang nyata.

Fokus praktis seharusnya bergeser dari banyaknya peserta menuju kualitas pengaruh dan dialog dalam proses anggaran.

3. Komitmen Organisasi sebagai Mekanisme Integratif dan Kondisi Kontekstual

Komitmen organisasi paling konsisten berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan proses formal dengan usaha manajerial. Guidini et al. (2020), Jatmiko et al. (2020), dan Riyadh et al. (2023) menunjukkan bahwa partisipasi dan dukungan sistem dapat meningkatkan keterikatan terhadap tujuan organisasi, yang kemudian berkaitan dengan kinerja. Posisi ini menjelaskan mengapa partisipasi tidak selalu bekerja secara langsung: pengalaman dilibatkan perlu terlebih dahulu diterjemahkan menjadi rasa memiliki, penerimaan sasaran, dan kesediaan mempertahankan usaha.

Sebagai prediktor atau moderator, pola komitmen lebih beragam. Arsalan et al. (2018) menunjukkan hubungan positif komitmen dengan kinerja, tetapi temuan moderasi berbeda antara Mulyanah dan Puspanita (2021), Sidik et al. (2022), dan Bumulo et al. (2018). Perbedaan ini menunjukkan bahwa komitmen bukan penguat universal. Efeknya bergantung pada budaya, kepemimpinan, kredibilitas proses, dan persepsi keadilan. Monteiro et al. (2021) memperkuat penjelasan tersebut dengan menunjukkan hubungan iklim etis, keadilan prosedural, dan komitmen organisasi.

Secara integratif, sistem pengendalian menyediakan arah dan informasi, partisipasi anggaran memasukkan pengetahuan lokal serta meningkatkan penerimaan sasaran, dan komitmen membantu mempertahankan keselarasan usaha. Organisasi karena itu perlu membangun paket praktik yang koheren daripada memperbaiki satu variabel secara terpisah. Bagi penelitian berikutnya, model longitudinal, multilevel, multisumber, dan lintas negara penting untuk menjelaskan urutan waktu, perbedaan sektor, serta kondisi ketika ketiga konstruk benar-benar saling memperkuat.

KESIMPULAN

Berdasarkan sintesis 35 artikel periode 2016–2026, kajian ini menjawab tujuan penelitian dengan menunjukkan bahwa literatur didominasi studi survei potong lintang, terutama dari Indonesia dan Brasil, dengan penggunaan SEM/path/mediasi sebagai pendekatan analisis yang paling umum. Sistem pengendalian manajemen berkaitan dengan kinerja manajerial ketika digunakan tidak hanya secara diagnostik, tetapi juga secara interaktif, enabling, dan berorientasi pembelajaran untuk menyelaraskan strategi, menyediakan informasi, serta membangun dialog. Partisipasi anggaran cenderung berkaitan dengan kinerja melalui dua jalur utama: jalur kognitif-informasional berupa pertukaran informasi, pengurangan asimetri, kejelasan sasaran, dan penggunaan pengetahuan operasional; serta jalur motivasional-afektif berupa efikasi diri, keterlibatan kerja, psychological capital, kepercayaan, kepuasan, dan komitmen sasaran. Komitmen organisasi paling konsisten berperan sebagai mediator yang menerjemahkan keterlibatan dalam proses pengendalian dan penganggaran menjadi usaha manajerial, sedangkan perannya sebagai moderator lebih bergantung pada konteks.

Sintesis juga menjawab pertanyaan mengenai kondisi batas dan agenda penelitian dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, desentralisasi, keadilan prosedural, kualitas informasi, pengetahuan manajemen biaya, dan tingkat diskresi anggaran dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antarkonstruk. Secara praktis, organisasi perlu mengembangkan sistem pengendalian yang adaptif, membuka partisipasi yang substantif, menyediakan informasi yang dapat digunakan, dan membangun komitmen melalui proses yang konsisten serta adil. Namun, kesimpulan ini perlu dibaca sebagai pola asosiasi karena basis bukti

masih didominasi data persepsi dan desain potong lintang, sementara konsentrasi geografis dan heterogenitas pengukuran membatasi generalisasi. Penelitian berikutnya perlu menggunakan desain longitudinal, eksperimen lapangan, data multisumber, ukuran kinerja objektif, dan perbandingan lintas negara untuk menguji urutan sebab-akibat serta menentukan konfigurasi pengendalian, partisipasi, dan komitmen yang paling efektif dalam mendukung kinerja manajerial.

REFERENSI

- Aditya, F. (2021). The role of cost management knowledge as moderation: Participatory budgeting, clarity of budget objectives, managerial performance. *JASa (Jurnal Akuntansi, Audit dan Sistem Informasi Akuntansi)*, 5(2), 229–244. <https://doi.org/10.36555/jasa.v5i2.1616>
- Alhasnawi, M. Y., Mohd Said, R., Alshdaifat, S. M., Elorabi, K. A., Al-Hasnawi, M. H., & Khudhair, A. H. (2024). How does budget participation affect managerial performance in the higher education sector? A mediated-moderated model. *Asian Journal of Accounting Research*, 9(4), 325–339. <https://doi.org/10.1108/AJAR-12-2023-0405>
- Alhasnawi, M. Y., Mohd Said, R., Mat Daud, Z., & Muhammad, H. (2023). Enhancing managerial performance through budget participation: Insights from a two-stage A PLS-SEM and artificial neural network approach (ANN). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(4), Article 100161. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100161>
- Andika, P. P. (2019). Partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai pemoderasi. *Jurnal Riset Akuntansi & Perpajakan*, 6(2), 13–22. <https://doi.org/10.35838/jrap.2019.006.02.13>
- Arsalan, S., Mohd Saudi, M. H., Susiani, R., & Adison, A. (2018). Effect of participative budgeting, organizational commitment and work motivation on managerial performance: Survey of motor vehicle dealers in Bandung. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.34), 240–244. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.34.23898>
- Bangun, N. (2017). Partisipasi anggaran dan kinerja manajerial melalui psychological capital & persepsi terhadap inovasi (penelitian empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Provinsi DKI Jakarta). *Jurnal Akuntansi*, 21(2), 278–301. <https://doi.org/10.24912/ja.v21i2.199>
- Barros, R. S., & Ferreira, A. M. D. S. da C. (2019). Bridging management control systems and innovation: The evolution of the research and possible research directions. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 16(3), 342–372. <https://doi.org/10.1108/QRAM-05-2017-0043>
- Beuren, I. M., dos Santos, V., & Bernd, D. C. (2022). Effects of using the management control system on individual performance with the intervenience of feedforward and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 26(4), 1042–1060. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0055>
- Bone, H. (2017). The effects of financial and non-financial performances towards the managerial performances with interpersonal trust as a mediation variable. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1190–1202. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-08-2016-0072>
- Bumulo, R. A., Kalangi, L., & Warongan, J. D. L. (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>
-

-
- Degenhart, L., Zonatto, V. C. da S., & Lavarda, C. E. F. (2022). Effects of psychological capital and managerial attitudes on the relationship between budgetary participation and performance. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(89), 216–231. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202113790>
- Derfuss, K. (2016). Reconsidering the participative budgeting–performance relation: A meta-analysis regarding the impact of level of analysis, sample selection, measurement, and industry influences. *The British Accounting Review*, 48(1), 17–37. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.07.001>
- 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), 141–156. <https://doi.org/10.30659/jai.6.2.141-156>
- Guidini, A. A., Zonatto, V. C. da S., & Degenhart, L. (2020). Evidence of the relationship between budgetary participation, organizational commitment and managerial performance. *Revista de Administração da UFSM*, 13(5), 997–1016. <https://doi.org/10.5902/1983465938283>
- Guterres, M., & Lavarda, C. E. F. (2026). Budgetary participation in managerial performance: An analysis mediated by sharing and use of information. *Revista Ambiente Contábil*, 18(1). <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2026v18n1ID42539>
- Hasnin, M., Muhammad, M., & Buamonabot, I. (2022). 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>
- Hermawan, A. A., Bachtiar, E., Wicaksono, P. T., & Sari, N. P. (2021). Levers of control and managerial performance: The importance of belief systems. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 23(3), 237–261. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.62612>
- Jatmiko, B., Laras, T., & Rohmawati, A. (2020). Budgetary participation, organizational commitment, and performance of local government apparatuses. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 379–390. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.379>
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. da S., & Nascimento, J. C. (2019). Effects of job involvement, managerial attitudes, and information sharing on controllers' performance in the budgetary context. *Review of Business Management*, 21(3), 540–562. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i3.4000>
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. da S., & Nascimento, J. C. (2020). Mediating cognitive effects of information sharing on the relationship between budgetary participation and managerial performance. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(82), 14–32. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908610>
- Machado, F. S., Zonatto, V. C. da S., Degenhart, L., Kieling, D. L., & Bianchi, M. (2022). Enabling cognitive effects of vertical information sharing on psychological capital, managerial attitudes, and performance. *BAR - Brazilian Administration Review*, 19(3), Article e210085. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2022210085>
- Macinati, M. S., Bozzi, S., & Rizzo, M. G. (2016). Budgetary participation and performance: The mediating effects of medical managers' job engagement and self-efficacy. *Health Policy*, 120(9), 1017–1028. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2016.08.005>
-

- Monteiro, J. J., Bortoluzzi, D. A., Lunkes, R. J., & da Rosa, F. S. (2021). Influência do clima ético na justiça procedimental e no comprometimento organizacional: Interação da participação orçamentária. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 15, Article e174754. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.174754>
- Mulyanah, M., & Puspanita, I. (2021). Budget participation and managerial performance with organizational commitment and leadership style as a moderation. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 14(1), 16–38. <https://doi.org/10.35448/jrat.v14i1.10411>
- Ngo, Q. H. (2021). Budgetary participation in public sectors: A focus on Vietnam. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 17(64), 108–130. <https://doi.org/10.24193/tras.64E.6>
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.018>
- Riyadh, H. A., Nugraheni, F. R., & Ahmed, M. G. (2023). Impact of budget participation and leadership style on managerial performance with organizational commitment as intervening variable. *Cogent Business & Management*, 10(1), Article 2175440. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2175440>
- Rötzel, P. G., Stehle, A., Pedell, B., & Hummel, K. (2019). Integrating environmental management control systems to translate environmental strategy into managerial performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 15(4), 626–653. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2018-0082>
- Santos, V. dos, Beuren, I. M., & Marques, L. (2021). Fair design and use of the budgetary process and managerial performance. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32(85), 29–45. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202010750>
- Sidik, N. S., Niswatin, N., & Yusuf, N. (2022). The effect of budget participation on managerial performance with organizational commitment and organizational culture as moderating variables: Empirical studies at the Economics Faculty, Gorontalo State University. *MEC-J (Management and Economics Journal)*, 6(3), 219–236. <https://doi.org/10.18860/mec-j.v6i3.16218>
- Silva, P., Mota, J., & Moreira, A. C. (2023). Budget participation and employee performance in real estate companies: The mediating role of budget goal commitment, trust and job satisfaction. *Baltic Journal of Management*, 18(2), 226–241. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2022-0118>
- Wicaksono, G. (2016). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada Sekolah Menengah Negeri di Tegal. *Esensi: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 6(2), 199–212. <https://doi.org/10.15408/ess.v6i2.3575>
- Yuliansyah, Y., Adha Inapty, B., Dahlan, M., & Oktri Agtia, I. (2018). Budgetary participation and its impact on individual performance. *Tourism and Hospitality Management*, 24(2), 325–340. <https://doi.org/10.20867/thm.24.2.10>
- Zonatto, V. C. da S., Nascimento, J. C., Lunardi, M. A., & Degenhart, L. (2020). Effects of budgetary participation on managerial attitudes, satisfaction, and managerial performance. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(6), 532–549. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200047>
- Zonatto, V. C. da S., Weber, A., & Nascimento, J. C. (2019). Effects of budgetary participation on asymmetry of information, occupational stress and managerial performance. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 67–91. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170327>
-