

MENILAI KEMBALI PERAN DESENTRALISASI DALAM HUBUNGAN PARTISIPASI ANGGARAN DAN KINERJA PIMPINAN OPD

Dewi Lesmanwati^{1*}, Lili Safrida², Diah Fitriaty³

Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin¹

Universitas Lambung Mangkurat^{2,3}

e-mail : dewilesmanawati80@uniska-bjm.ac.id

Abstract: This study examines the relationship between budget participation and organizational performance in local government, as well as the moderating role of decentralization, within the Government of Banjarbaru City involving 48 structural officials. Using a quantitative approach and regression analysis, the results indicate that budget participation has a significant positive effect on performance, underscoring the importance of involving officials in budget formulation to enhance efficiency, accountability, and organizational commitment. In contrast, decentralization shows no significant direct effect on performance and does not moderate the budget participation–performance relationship. This suggests that delegating authority without institutional readiness is insufficient to improve outcomes. The findings support contingency theory, highlighting that the effectiveness of participatory budgeting depends on organizational structure and governance capacity. Practically, this emphasizes the need for institutional reforms that strengthen human resources and promote inclusive decision-making systems.

Keywords: decentralization, budget participation, local government performance, contingency theory

Abstrak: Studi ini mengevaluasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja organisasi pemerintah daerah, serta peran desentralisasi sebagai pemoderasi, pada Pemerintah Kota Banjarbaru dengan responden 48 pejabat struktural. Menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis regresi, hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, menekankan pentingnya keterlibatan pejabat dalam perumusan anggaran untuk meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan komitmen organisasi. Sebaliknya, desentralisasi tidak berpengaruh signifikan langsung terhadap kinerja maupun memoderasi hubungan partisipasi anggaran–kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pelimpahan wewenang tanpa kesiapan institusi tidak cukup untuk meningkatkan hasil organisasi. Temuan ini mendukung teori kontinjensi, bahwa efektivitas partisipasi anggaran sangat bergantung pada struktur organisasi dan kapasitas tata kelola, serta menegaskan perlunya reformasi kelembagaan yang memperkuat sumber daya manusia dan sistem pengambilan keputusan inklusif.

Kata kunci: desentralisasi, partisipasi anggaran, kinerja pemerintah daerah, teori kontingensi

Latar Belakang

Desentralisasi telah menjadi strategi utama dalam reformasi tata kelola sektor publik di banyak negara berkembang, termasuk Indonesia. Reformasi ini didorong

oleh kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi birokrasi, mempercepat pelayanan publik, serta meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan. Di Indonesia, desentralisasi secara formal

diberlakukan melalui Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Kedua regulasi ini memberikan kewenangan yang luas kepada pemerintah daerah untuk mengelola urusan rumah tangganya sendiri, termasuk dalam hal perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran daerah (Azizah et al., 2022; Farida, 2021; Pradana, 2021). Dalam konteks ini, desentralisasi tidak hanya dipahami sebagai pelimpahan wewenang administratif, tetapi juga sebagai mekanisme pemberdayaan lokal yang diharapkan mampu menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih responsif dan akuntabel.

Seiring dengan itu, penganggaran partisipatif muncul sebagai salah satu bentuk implementasi praktis dari semangat desentralisasi. Penganggaran partisipatif memberikan ruang kepada pemangku kepentingan lokal untuk terlibat aktif dalam proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran. Tujuannya adalah untuk meningkatkan akuntabilitas, memperkuat rasa memiliki terhadap program pemerintah, serta menyelaraskan prioritas organisasi dengan kebutuhan masyarakat dan pelaksana kebijakan (Maulida et al., 2021). Dalam literatur, partisipasi anggaran diyakini memiliki korelasi positif dengan peningkatan efisiensi, motivasi kerja, dan kinerja organisasi (Umo, 2022). Meski demikian, temuan empiris tidak selalu konsisten. Beberapa studi menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak selalu menghasilkan perbaikan kinerja yang signifikan, tergantung pada konteks struktural, budaya organisasi, dan kapasitas institusional (Putri & Suartana, 2018).

Ketidakkonsistenan temuan empiris ini menimbulkan pertanyaan penting: dalam kondisi seperti apa partisipasi anggaran dapat secara efektif meningkatkan kinerja organisasi pemerintah daerah. Untuk menjawab pertanyaan ini, para peneliti mulai mengeksplorasi peran faktor-faktor kontekstual yang mungkin memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja. Salah satu faktor penting yang

diidentifikasi adalah tingkat desentralisasi dalam struktur organisasi. Teori kontingensi menyatakan bahwa efektivitas suatu praktik manajerial sangat bergantung pada kesesuaian antara praktik tersebut dan lingkungan organisasi di mana ia diterapkan (Govindarajan, 1986). Dalam konteks ini, desentralisasi dapat dianggap sebagai faktor kontinjensi yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja.

Dalam kerangka kontingensi tersebut, organisasi yang lebih desentralistik diyakini dapat menciptakan kondisi yang lebih kondusif bagi partisipasi anggaran untuk berfungsi secara optimal. Desentralisasi memungkinkan unit-unit kerja di tingkat bawah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam pengambilan keputusan, sehingga partisipasi mereka dalam proses anggaran menjadi lebih bermakna. Namun, jika desentralisasi hanya bersifat struktural tanpa dukungan kapasitas institusional yang memadai, maka potensi positif dari partisipasi anggaran tidak akan terealisasi secara optimal. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji bagaimana interaksi antara partisipasi anggaran dan desentralisasi memengaruhi kinerja organisasi, khususnya dalam konteks pemerintahan daerah di Indonesia yang menghadapi tantangan implementasi desentralisasi secara substantif.

Hasil penelitian Malasari (2023) menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran, partisipasi penyusunan anggaran, dan akuntabilitas masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial maupun kinerja anggaran Sementara itu, Puspitasari (2022) menemukan bahwa pengaruh efisiensi dan efektivitas terhadap kinerja keuangan melalui optimalisasi program kegiatan menunjukkan hasil yang signifikan

Beberapa studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dan efektivitas pelayanan publik (Hasnin et al., 2023; Rusfa et al., 2023). Namun, pengaruh ini sangat tergantung pada kesiapan kelembagaan, seperti ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten, dukungan teknologi, serta

mekanisme akuntabilitas internal (Alfada, 2019; Fatoni, 2020). Dalam konteks partisipasi anggaran, desentralisasi dapat memperluas ruang dialog dan pengambilan keputusan bersama, sehingga meningkatkan komitmen terhadap tujuan organisasi dan memperkuat efisiensi pelaksanaan program. Namun, jika pelimpahan kewenangan tidak dibarengi dengan penguatan kapasitas manajerial, maka hasilnya bisa kontraproduktif.

Solusi yang ditawarkan dalam literatur untuk mengatasi tantangan ini antara lain pengembangan kapasitas kelembagaan, peningkatan literasi anggaran di tingkat lokal, dan penguatan sistem pengawasan. (Rubel, 2023) menunjukkan bahwa kombinasi antara struktur organisasi yang desentralistik dan proses penganggaran yang partisipatif mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Demikian pula, Nguyen et al., (2021) menekankan pentingnya struktur desentralisasi dalam memperkuat efektivitas partisipasi anggaran, dengan syarat adanya dukungan terhadap manajemen perubahan dan pengembangan sumber daya manusia. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan integrasi antara desentralisasi dan partisipasi anggaran sangat bergantung pada konteks lokal dan kesiapan implementasi.

Literatur yang mengkaji hubungan simultan antara partisipasi anggaran, desentralisasi, dan kinerja organisasi publik masih relatif terbatas, terutama dalam konteks negara berkembang. Sebagian besar studi memisahkan pengaruh masing-masing variabel secara individual tanpa memperhatikan interaksinya secara holistik. Selain itu, studi empiris yang menguji peran desentralisasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan partisipasi anggaran dan kinerja masih minim. Padahal, memahami hubungan ini secara mendalam dapat memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan kebijakan tata kelola yang lebih efektif dan kontekstual.

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab kesenjangan tersebut dengan menyelidiki hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja organisasi perangkat daerah, serta mengevaluasi peran

desentralisasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Studi ini difokuskan pada Pemerintah Kota Banjar Baru sebagai konteks kasus, karena wilayah ini telah menunjukkan komitmen dalam menerapkan prinsip-prinsip desentralisasi dan reformasi birokrasi. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi pendekatan teori kontingensi dengan analisis empiris terhadap interaksi antar variabel utama. Dengan mengkaji secara simultan pengaruh partisipasi anggaran dan desentralisasi terhadap kinerja, studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan sistem penganggaran yang inklusif dan tata kelola publik yang lebih responsif di tingkat daerah.

Studi Literatur

Anggaran Sektor Publik

Anggaran sektor publik adalah aspek penting dalam pengelolaan keuangan pemerintah, menyediakan kerangka kerja yang terstruktur untuk merencanakan, mengalokasikan, dan mengendalikan sumber daya keuangan di berbagai entitas publik. Biasanya, anggaran dikembangkan secara sistematis untuk memastikan kesesuaian dengan tujuan kebijakan publik dan sasaran organisasi. Anggaran sektor publik dapat dikategorikan menjadi beberapa tipe, termasuk anggaran incremental, line-item, dan berbasis kinerja. Anggaran berbasis kinerja (PBB) secara khusus menekankan menghubungkan alokasi sumber daya dengan hasil yang spesifik dan terukur, bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi melalui penilaian seberapa efektif dana publik memberikan dampak sosial yang ditargetkan (Mauro et al., 2020; Mong'are & Atheru, 2023)

Proses penganggaran sektor publik sangat dipengaruhi oleh konteks politik dan ekonomi, mencerminkan prioritas dan strategi badan pemerintahan yang biasanya ditentukan melalui proses demokratis dan pengaruh pemangku kepentingan. Dengan demikian, penganggaran dalam sektor publik merupakan representasi dari prioritas publik dan struktur pemerintahan (Emerling & Wójcik-Jurkiewicz, 2018). Proses ini meliputi identifikasi kebutuhan dana, pe-

netapan sumber pendapatan, dan perkiraan kondisi ekonomi yang mempengaruhi pengeluaran (Moradi et al., 2023). Akibatnya, penganggaran sektor publik mencerminkan esensi pelayanan publik dan berfungsi sebagai mekanisme untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi pengeluaran publik (Aleksandrov & Mauro, 2023)

Partisipasi Anggaran

Mengenai partisipasi dalam anggaran, penting untuk mempertimbangkan tingkat keterlibatan berbagai pemangku kepentingan selama proses penganggaran berlangsung. Partisipasi anggaran melibatkan pejabat publik, masyarakat sipil, dan warga dalam perencanaan dan pelaksanaan penganggaran (Khoo et al., 2024). Signifikansi partisipasi anggaran terletak pada kemampuannya untuk mendorong inklusivitas, transparansi, dan akuntabilitas, sehingga meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah. Partisipasi yang efektif dapat menumbuhkan rasa kepemilikan di antara para pemangku kepentingan, meningkatkan tingkat kepatuhan dan kesesuaian anggaran dengan kebutuhan serta harapan komunitas (Umo, 2022).

Penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan pemangku kepentingan memainkan peran penting dalam penganggaran; ketika pemangku kepentingan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, biasanya terjadi peningkatan kredibilitas dan penerimaan anggaran (Khoo et al., 2024). Selain itu, peningkatan partisipasi anggaran berkorelasi positif dengan hasil kinerja organisasi, karena berbagai perspektif menghasilkan keputusan yang lebih baik dan selaras dengan prioritas strategis (Gill & Sharma, 2022). Mendorong partisipasi anggaran tidak hanya meningkatkan legitimasi, tetapi juga dapat menghasilkan solusi inovatif untuk tantangan tata kelola dan pendanaan yang kompleks yang dihadapi oleh entitas publik (Tsofa et al., 2021).

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja

Hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja didukung oleh berbagai studi yang menunjukkan bahwa kerangka penganggaran partisipatif secara signifikan

meningkatkan efisiensi dan efektivitas sektor publik. Keterlibatan aktif dari pejabat dan pemangku kepentingan umumnya menghasilkan alokasi sumber daya yang lebih baik, penerimaan oleh pemangku kepentingan, dan peningkatan hasil kinerja di seluruh organisasi publik (Khoo et al., 2024; Mong'are & Atheru, 2023). Bukti empiris menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara positif mempengaruhi kinerja anggaran, sering kali menghasilkan efisiensi yang lebih besar dalam pemanfaatan dana publik dan peningkatan pelayanan (Zhou et al., 2022).

H1 : Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Pimpinan OPD

Pengaruh Desentralisasi terhadap Kinerja

Desentralisasi dan hubungannya dengan kinerja organisasi telah menjadi fokus yang semakin penting dalam studi manajerial. Konsep desentralisasi merujuk pada pelimpahan wewenang dan otonomi dari manajemen pusat ke tingkat yang lebih rendah dalam organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa desentralisasi berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja manajerial, karena memberikan keleluasaan yang lebih besar bagi para manajer untuk mengambil keputusan yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan lokal. Sebagai contoh, Urika menyatakan bahwa desentralisasi memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja manajerial, sebagaimana didukung oleh analisis regresi yang menunjukkan korelasi positif antara desentralisasi dan peningkatan hasil kerja manajer di berbagai lingkungan organisasi (Urika, 2022). Selain itu, studi yang dilakukan oleh Hasnin et al. turut memperkuat hubungan ini, dengan menunjukkan bahwa peningkatan tingkat desentralisasi berkaitan dengan kinerja manajerial dan efisiensi yang lebih tinggi (Hasnin et al., 2023). Lebih lanjut, hubungan antara desentralisasi dan inovasi juga telah banyak didokumentasikan, di mana desentralisasi berperan sebagai fasilitator dalam pencapaian kinerja inovatif (Ceptureanu & Ceptureanu, 2021; Sun et al., 2021). Pada kasus sektor public, desentralisasi mendorong penyerahan tang-

gung jawab dan otoritas dari pemerintah pusat ke unit-unit lokal, sehingga meningkatkan efisiensi dan ketangguhan layanan publik (Zarei et al., 2021).

H2: Desentralisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pimpinan OPD

Desentralisasi sebagai Variabel Moderasi dalam Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja

Interaksi antara partisipasi anggaran dan desentralisasi memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengaruh gabungan keduanya terhadap hasil kinerja. Partisipasi anggaran—yakni keterlibatan manajer dalam proses penganggaran—yang dikombinasikan dengan desentralisasi dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan dengan mendorong rasa kepemilikan dan akuntabilitas di kalangan manajer. Penelitian menunjukkan bahwa ketika organisasi menerapkan pendekatan desentralisasi, di mana keputusan anggaran dibuat secara kolaboratif, para manajer melaporkan tingkat kepuasan dan motivasi yang lebih tinggi, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja (Rusfa et al., 2023; Suryani & Triyono, 2022). Sebagai contoh, dalam penelitian yang dilakukan oleh Nguyen et al., partisipasi dalam penganggaran terbukti mampu mengoptimalkan kinerja manajerial, khususnya dalam lingkungan yang menerapkan kerangka pengambilan keputusan yang terdesentralisasi (Nguyen et al., 2021). Selain itu, pentingnya otonomi dalam partisipasi anggaran menjadi semakin menonjol ketika dilihat dalam struktur yang terdesentralisasi, di mana kewenangan pengambilan keputusan di tingkat bawah memungkinkan pendekatan yang lebih sesuai dengan konteks lokal, sehingga dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Nassou & Bennani, 2023; Nugroho & Rustiana, 2023). Temuan dari Rubel juga menunjukkan bahwa desentralisasi yang dipadukan dengan partisipasi anggaran aktif menghasilkan peningkatan kepuasan dan keterlibatan karyawan, yang merupakan faktor penting dalam mendorong kinerja (Rubel, 2023).

H3 : Desentralisasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Pimpinan OPD

Metode Penelitian

Desain Penelitian Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional untuk menganalisis hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja organisasi perangkat daerah, serta menguji peran desentralisasi sebagai variabel moderasi. Desain ini dipilih untuk memungkinkan pengujian hipotesis secara sistematis dan kuantitatif terhadap hubungan antar variabel yang telah ditentukan. Pendekatan ini sesuai dengan tujuan penelitian yang berfokus pada pengukuran efek antar konstruk dalam lingkungan pemerintahan daerah yang kompleks. Lokasi dan Konteks Penelitian Penelitian dilaksanakan pada pemerintah daerah Kota Banjar Baru, Kalimantan Selatan, Indonesia. Kota ini dipilih karena merupakan salah satu wilayah yang secara aktif menerapkan kebijakan desentralisasi dan reformasi birokrasi, sehingga menjadi konteks yang relevan untuk mengkaji praktik penganggaran partisipatif dan efektivitas kinerja perangkat daerah.

Populasi penelitian ini mencakup seluruh kepala OPD, kepala bagian tata usaha (Kabag TU), dan kepala sub-dinas (Kasubdin) yang terlibat langsung dalam proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran di lingkungan Pemerintah Kota Banjar Baru. Para pejabat ini dipilih karena posisi mereka yang strategis dalam perencanaan dan pengambilan keputusan terkait anggaran organisasi. Sebanyak 82 kuesioner disebarkan secara langsung kepada target responden untuk memastikan tingkat respons yang tinggi dan memberikan kesempatan klarifikasi apabila diperlukan. Dari jumlah tersebut, 51 kuesioner dikembalikan, dan setelah melalui proses seleksi kelayakan data, sebanyak 48 kuesioner dinyatakan valid untuk dianalisis lebih lanjut. Komposisi responden terdiri dari 6 kepala dinas (12,5%), 5 kepala bagian tata usaha (10,4%), dan 37 kepala sub-dinas (77,1%). Proporsi responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan dominasi laki-

laki (81,25%), dan mayoritas responden (79,2%) memiliki masa jabatan lima tahun atau kurang.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga konstruk utama, yaitu partisipasi anggaran, desentralisasi, dan kinerja organisasi. Setiap konstruk diukur menggunakan skala Likert lima poin, dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5). Instrumen-instrumen tersebut diadaptasi dari penelitian sebelumnya yang telah terbukti valid dan reliabel dalam konteks administrasi publik. Partisipasi anggaran diukur menggunakan 13 item yang awalnya dikembangkan oleh (Milani, 1975). Setelah dilakukan uji validitas, lima item dikeluarkan karena memiliki loading faktor di bawah ambang batas yang ditentukan. Skala akhir terdiri dari 8 item dengan nilai reliabilitas Cronbach's alpha sebesar 0,6697, yang menunjukkan tingkat konsistensi internal yang dapat diterima. Desentralisasi diukur menggunakan lima item yang diadaptasi dari Miah & Mia, (1996).

Instrumen ini mengukur persepsi responden mengenai sejauh mana kewenangan pengambilan keputusan didelegasikan kepada tingkat manajerial bawah. Seluruh item dinyatakan valid melalui analisis faktor dan memiliki nilai Cronbach's alpha sebesar 0,7715 serta nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) sebesar 0,728, yang menunjukkan tingkat kecukupan sampel yang baik. Kinerja organisasi diukur dengan instrumen 18 item yang dikembangkan oleh (Mahoney, 1963). Item-item ini menilai berbagai dimensi kinerja manajerial seperti efisiensi, efektivitas, dan pencapaian tujuan organisasi. Setelah proses validasi, empat item dikeluarkan (item 5, 8, 11, dan 13), sehingga tersisa 14 item yang digunakan dalam analisis akhir. Skala ini memiliki nilai Cronbach's alpha sebesar 0,7259 dan nilai KMO sebesar 0,533, yang berada di atas ambang minimum untuk analisis faktor.

Uji validitas dan reliabilitas validitas konstruk diuji menggunakan analisis faktor eksploratori dengan metode rotasi varimax. Item yang memiliki loading faktor di atas 0,40 dianggap valid. Uji kecukupan sampel

dilakukan dengan menggunakan nilai KMO, di mana nilai di atas 0,50 dianggap memadai. Item-item yang tidak memenuhi kriteria validitas dan kecukupan dihapus dari analisis lanjutan untuk menjaga validitas instrumen. Reliabilitas konstruk dinilai menggunakan koefisien Cronbach's alpha. Nilai alpha di atas 0,60 dianggap dapat diterima untuk penelitian eksploratif. Seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria reliabilitas tersebut, yang menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki konsistensi internal yang memadai.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 23. Pengujian hipotesis dilakukan melalui tiga tahap analisis regresi. Pertama, regresi linier sederhana digunakan untuk menguji pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja pimpinan OPD (Hipotesis 1). Kedua, regresi linier sederhana juga digunakan untuk menilai pengaruh langsung desentralisasi terhadap kinerja pimpinan OPD (Hipotesis 2). Ketiga, regresi berganda dengan variabel interaksi digunakan untuk menguji peran moderasi desentralisasi dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja pimpinan OPD (Hipotesis 3).

Model regresi dievaluasi berdasarkan signifikansi statistik koefisien regresi (uji t), kesesuaian model secara keseluruhan (uji F), dan besarnya varians yang dijelaskan (R-squared). Tingkat signifikansi yang digunakan dalam pengujian adalah 5% (0,05). Sebelum analisis regresi dilakukan, data diuji asumsi klasik, termasuk normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas, untuk memastikan validitas model yang digunakan.

Penelitian ini dilakukan dengan memperhatikan prinsip-prinsip etika dalam penelitian sosial. Responden diberi informasi mengenai tujuan penelitian dan dijamin partisipasi secara sukarela. Kerahasiaan data dijaga dengan tidak mencantumkan identitas responden dalam laporan hasil penelitian. Data yang diperoleh digunakan semata-mata untuk tujuan akademik dan dianalisis secara agregat. Peneliti memastikan tidak adanya

unsur paksaan, manipulasi, atau potensi kerugian terhadap partisipasi selama proses pengumpulan data.

Hasil Penelitian dan Pembahasan Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai distribusi data pada variabel-variabel utama penelitian, yaitu partisipasi anggaran, desentralisasi, dan kinerja organisasi. Statistik deskriptif mencakup rentang skor teoritis dan aktual, nilai rata-rata (*mean*), serta standar deviasi sebagai ukuran penyebaran data.

Untuk variabel kinerja, rentang teoritis berkisar antara 18 hingga 90, dengan skor aktual yang diperoleh dari responden berada dalam kisaran 26 hingga 48. Nilai rata-rata kinerja pimpinan OPD adalah 37,85 dengan standar deviasi sebesar 5,90. Nilai ini menunjukkan adanya variasi kinerja yang sedang di antara unit-unit organisasi yang menjadi objek studi. Partisipasi anggaran memiliki rentang skor teoritis antara 13 hingga 65, dengan skor aktual berkisar dari 15 hingga 31. Nilai rata-rata yang diperoleh adalah 21,04 dan standar deviasi sebesar 3,59, yang menunjukkan bahwa tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran berada pada kategori rendah hingga sedang. Sementara itu, variabel desentralisasi menunjukkan rentang skor teoritis antara 5 hingga 25, dengan skor aktual antara 6 hingga 23. Rata-rata skor desentralisasi adalah 13,83 dengan standar deviasi sebesar 4,27. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap tingkat otonomi pengambilan keputusan di lingkungan kerja mereka cukup bervariasi, dari yang sangat terbatas hingga yang relatif luas.

Analisis Korelasi

Untuk memahami hubungan antar variabel secara bivariat sebelum melanjutkan ke tahap analisis regresi, dilakukan analisis korelasi Pearson. Hasil menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara partisipasi anggaran dan kinerja pimpinan OPD adalah sebesar 0,554, yang mengindikasikan hubungan positif yang

sedang hingga kuat. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran, semakin tinggi pula persepsi terhadap kinerja organisasi. Sebaliknya, korelasi antara desentralisasi dan kinerja hanya sebesar 0,103, yang menunjukkan hubungan yang sangat lemah dan tidak signifikan secara statistik. Hasil ini memberikan indikasi awal bahwa desentralisasi mungkin tidak memiliki pengaruh langsung yang berarti terhadap kinerja perangkat daerah dalam konteks penelitian ini.

Pengujian Hipotesis

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Pimpinan OPD

Hipotesis pertama menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi perangkat daerah. Hasil analisis menunjukkan koefisien regresi (*beta*) sebesar 0,966 dengan nilai signifikansi (*p-value*) sebesar 0,000, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 5% (0,05). Ini berarti terdapat hubungan yang signifikan secara statistik antara partisipasi anggaran dan kinerja. Nilai *R-squared* dari model ini adalah 0,346, yang menunjukkan bahwa sekitar 34,6% variasi dalam kinerja dapat dijelaskan oleh partisipasi anggaran. Nilai *t*-statistik sebesar 4,929 juga melebihi nilai *t*-kritis pada derajat kebebasan (*df*) sebesar 46, yang memperkuat bukti bahwa hubungan ini signifikan.

Pengaruh Desentralisasi terhadap Kinerja Pimpinan OPD

Hipotesis kedua menguji apakah desentralisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Analisis dilakukan menggunakan regresi linier sederhana dengan desentralisasi sebagai variabel independen. Hasil menunjukkan koefisien *beta* sebesar 0,164 dengan nilai *p* sebesar 0,421. Nilai ini melebihi ambang signifikansi 0,05, yang berarti hubungan antara desentralisasi dan kinerja tidak signifikan secara statistik. Nilai *R-squared* hanya sebesar 0,014, menunjukkan bahwa desentralisasi hanya menjelaskan sekitar 1,4%

Tabel 1. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

<i>Hipotesis</i>	<i>Hubungan yang Diuji</i>	<i>Hasil</i>	<i>R-Squared</i>	<i>p-Value</i>
H1	Partisipasi Anggaran → Kinerja	Didukung	0,346	0,000
H2	Desentralisasi → Kinerja	Tidak Didukung	0,014	0,421
H3	Interaksi Partisipasi x Desentralisasi → Kinerja	Tidak Didukung	0,353	0,606

Sumber: data diolah penulis (2025)

dari variasi kinerja. Nilai t-statistik sebesar 0,812 berada di bawah nilai t-kritis, memperkuat hasil bahwa tidak terdapat hubungan signifikan antara desentralisasi dan kinerja.

Peran Moderasi Desentralisasi dalam Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Pimpinan OPD

Hipotesis ketiga menguji apakah desentralisasi berperan sebagai variabel moderator dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja. Untuk menguji hipotesis ini, digunakan regresi berganda dengan memasukkan variabel interaksi (partisipasi anggaran dengan desentralisasi) ke dalam model. Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien beta untuk variabel interaksi adalah 0,002 dengan nilai p sebesar 0,606. Nilai ini jauh di atas tingkat signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa desentralisasi tidak memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja secara signifikan. Model regresi keseluruhan menghasilkan nilai R-squared sebesar 0,353, yang berarti bahwa 35,3% variasi dalam kinerja dapat dijelaskan oleh kombinasi dari partisipasi anggaran, desentralisasi, dan interaksi keduanya. Meskipun nilai F-statistik menunjukkan bahwa model regresi secara keseluruhan signifikan ($F = 8,005$; $p = 0,000$), tetapi efek dari variabel interaksi tetap tidak signifikan secara individual.

Pembahasan

Pengujian Hipotesis 1

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi perangkat daerah. Temuan ini mendukung berbagai studi sebelumnya yang menekankan bahwa keterlibatan aktif para pejabat dalam proses penganggaran meningkatkan rasa memiliki terhadap rencana kerja, memperkuat

komitmen organisasi, dan meningkatkan efisiensi pelaksanaan program (Khoo et al., 2024; Mong'are & Atheru, 2023). Partisipasi anggaran juga diyakini mampu memperbaiki kualitas keputusan karena mencerminkan kebutuhan riil di lapangan dan memperkuat akuntabilitas pelaksanaan anggaran. Penelitian ini mengonfirmasi bahwa dalam konteks Pemerintah Kota Banjarbaru, keterlibatan pejabat struktural dalam proses anggaran berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi yang lebih efektif.

Selain itu, hasil ini sejalan dengan temuan Milani (1975) yang menyatakan bahwa partisipasi dalam penganggaran berhubungan erat dengan peningkatan komitmen dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja. Penganggaran partisipatif mampu menciptakan persepsi keadilan dan transparansi dalam proses pengambilan keputusan, sehingga menurunkan potensi konflik internal serta meningkatkan kolaborasi antar unit kerja. Dalam kerangka teori kontingensi, praktik partisipatif ini menjadi lebih efektif ketika sesuai dengan konteks organisasi dan struktur pengambilan keputusan yang ada. Penelitian ini juga konsisten dengan temuan (Maulida et al., 2021), yang menyatakan bahwa keterlibatan dalam proses penganggaran mampu meningkatkan efikasi diri dan motivasi kerja aparat pemerintah daerah sehingga berdampak ke kinerja. Selain itu, studi lain juga menyoroti bahwa penganggaran partisipatif memiliki kaitan yang signifikan dengan komitmen terhadap tujuan, yang semakin mendorong efektivitas manajerial (Nabilla & Fitriyah, 2023).

Pengujian Hipotesis 2

Berbeda dengan hipotesis awal, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa desentralisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi

perangkat daerah secara langsung. Meskipun secara teori desentralisasi diyakini dapat memperkuat efisiensi pelayanan publik melalui pendelegasian kewenangan, hasil empiris ini mengindikasikan bahwa pelimpahan otoritas tanpa disertai kesiapan kelembagaan tidak akan mampu meningkatkan kinerja (Alfada, 2019; Fatoni, 2020).

Ketiadaan pengaruh signifikan ini sejalan dengan argumen bahwa desentralisasi bersifat kompleks dan hasilnya sangat tergantung pada implementasi konkret di tingkat lokal. Dalam beberapa kasus, desentralisasi justru memperbesar risiko terjadinya inefisiensi, fragmentasi kebijakan, atau bahkan korupsi, apabila tidak disertai dengan sistem pengawasan dan akuntabilitas yang memadai (Ivanyna & Shah, 2011; Sow & Razafimahefa, 2015). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan desentralisasi sangat bergantung pada kapasitas institusional dan kesiapan sumber daya manusia di tingkat daerah.

Pengujian Hipotesis 3

Temuan penting lainnya dari penelitian ini adalah bahwa desentralisasi tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja. Dalam pengujian interaksi, hasil menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja tidak berubah secara signifikan ketika dipengaruhi oleh tingkat desentralisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa pelimpahan kewenangan dalam bentuk desentralisasi struktural tidak secara otomatis memperkuat efektivitas partisipasi anggaran.

Ketidakefektifan peran moderasi desentralisasi dapat disebabkan oleh beberapa hal. Pertama, adanya kesenjangan antara struktur formal desentralisasi dan praktik aktual di lapangan. Walaupun regulasi mendukung otonomi daerah, namun dalam praktiknya pengambilan keputusan masih cenderung terpusat atau tergantung pada pimpinan tertentu (Pramartha et al., 2023). Kedua, lemahnya kapasitas pengambil kebijakan lokal, baik dari sisi kompetensi teknis maupun pemahaman terhadap prinsip-prinsip tata kelola yang baik, dapat

menghambat efektivitas kebijakan desentralistik.

Selain itu, meskipun penganggaran partisipatif dirancang untuk meningkatkan keterlibatan warga dan transparansi, efektivitasnya dapat terhambat oleh kelemahan struktural. Jika proses partisipatif tidak dirancang dengan baik atau jika masyarakat lokal menghadapi hambatan dalam berpartisipasi, manfaat yang diharapkan tidak akan tercapai, yang pada akhirnya menyebabkan pemanfaatan anggaran yang kurang optimal (No & Hsueh, 2020). Lebih jauh, entitas yang terdesentralisasi sering kali menghadapi masalah kapasitas, di mana pemerintah daerah kekurangan keterampilan atau literasi keuangan yang diperlukan untuk mengelola penganggaran partisipatif secara efektif (Mong'are & Atheru, 2023).

Dalam kerangka teori kontingensi, ketidakhadiran efek moderasi menunjukkan bahwa kesesuaian antara konteks organisasi dan praktik manajerial belum terpenuhi. Artinya, meskipun partisipasi anggaran diterapkan, jika struktur organisasi dan pengambilan keputusan masih tersentralisasi secara *de facto*, maka dampaknya terhadap kinerja tetap terbatas. Ini menguatkan pandangan bahwa desentralisasi harus bersifat substantif dan disertai dengan penguatan kapasitas, bukan hanya simbolik.

Implikasi Teoretis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memperluas pemahaman terhadap teori kontingensi dalam konteks organisasi sektor publik di negara berkembang. Secara khusus, studi ini menyoroti bahwa efektivitas suatu praktik seperti penganggaran partisipatif tidak hanya bergantung pada desain formal, tetapi juga pada kondisi pendukung seperti otonomi nyata dan kapasitas manajerial. Hal ini mengimplikasikan perlunya penilaian ulang terhadap anggapan universal bahwa desentralisasi selalu memperkuat kinerja organisasi. Penelitian ini juga mendukung literatur yang menyatakan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja bersifat kontekstual. Dengan demikian, teori kontingensi terbukti menjadi pendekatan

yang relevan dalam memahami dinamika hubungan antar variabel dalam lingkungan organisasi publik yang kompleks.

Implikasi Praktis

Secara praktis, hasil ini memberikan sejumlah rekomendasi kebijakan bagi pemerintah daerah. Pertama, penting bagi pemerintah daerah untuk menciptakan ruang partisipatif yang substansial dalam proses penganggaran. Keterlibatan pejabat struktural harus diarahkan pada pengambilan keputusan yang bermakna, bukan sekadar prosedural. Kedua, desentralisasi perlu disertai dengan penguatan kapasitas, termasuk pelatihan SDM, penyediaan informasi yang memadai, dan pengembangan sistem akuntabilitas yang transparan. Ketiga, perlu ada konsistensi antara kebijakan desentralisasi yang diatur secara normatif dengan implementasi di tingkat operasional. Artinya, kewenangan yang diberikan harus benar-benar dilaksanakan dan dimanfaatkan oleh pejabat di tingkat pelaksana. Dengan cara ini, potensi sinergi antara desentralisasi dan partisipasi anggaran dapat dimaksimalkan untuk mendorong peningkatan kinerja organisasi pemerintah daerah.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi perangkat daerah, dengan menunjukkan bahwa keterlibatan aktif pejabat dalam proses penyusunan anggaran memperkuat akuntabilitas, efisiensi, dan komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Namun, desentralisasi tidak terbukti berpengaruh langsung terhadap kinerja, dan juga tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja, yang mengindikasikan bahwa pelimpahan kewenangan semata tidak cukup tanpa didukung kesiapan kelembagaan dan kapasitas manajerial. Temuan ini memperkaya literatur tentang teori kontingensi dalam konteks sektor publik di negara berkembang, serta memperingatkan bahwa efektivitas kebijakan desentralisasi sangat bergantung pada implementasi yang

substansif, bukan simbolik. Secara praktis, penelitian ini menegaskan pentingnya memperkuat mekanisme partisipatif dan membangun kapasitas institusi lokal agar kebijakan desentralisasi dan penganggaran partisipatif dapat bersinergi secara optimal. Studi ini juga membuka ruang untuk penelitian lanjutan yang mengintegrasikan variabel kontekstual lain seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengaruh psikologis dalam menjelaskan dinamika kinerja pemerintahan daerah secara lebih holistik dan komprehensif.

Beberapa saran untuk riset selanjutnya agar menggunakan pendekatan metode campuran (*mixed methods*) untuk menggabungkan data kuantitatif dan kualitatif. Dengan demikian, mekanisme kausal yang mendasari hubungan antar variabel dapat dipahami secara lebih mendalam. Selain itu, perlu dilakukan pengujian model penelitian di berbagai konteks kelembagaan dan geografis yang berbeda untuk mengevaluasi konsistensi dan relevansi temuan. Selain itu, penggunaan data kinerja yang lebih objektif, seperti indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*) atau evaluasi eksternal, dapat meningkatkan validitas hasil. Kajian lanjutan juga perlu mengeksplorasi dimensi perilaku dan psikologis yang mungkin memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja, seperti kepercayaan interpersonal, kepemimpinan transformasional, atau kohesi tim.

DAFTAR PUSTAKA

- Aleksandrov, E., & Mauro, S. G. (2023). Searching for Dialogue in Public Sector Budgeting Research: The Case Study of the JPBAFM. *Journal of Public Budgeting Accounting & Financial Management*, 35(2), 141–171. <https://doi.org/10.1108/jpbafm-12-2021-0175>
- Alfada, A. (2019). Does Fiscal Decentralization Encourage Corruption in Local Governments? Evidence From Indonesia. *Journal of Risk and Financial Management*, 12(3), 118.

- <https://doi.org/10.3390/jrfm12030118>
- Azizah, N., Kusuma, H., & Arifin, Z. (2022). Does Fiscal Decentralization Increase the Economic Growth in Sulawesi Island? *Economics Development Analysis Journal*, 11(1), 61–74.
<https://doi.org/10.15294/edaj.v11i1.49957>
- Ceptureanu, S. I., & Ceptureanu, E. G. (2021). Innovation Ambidexterity Effects on Product Innovation Performance: The Mediating Role of Decentralization. *Kybernetes*, 52(5), 1698–1719.
<https://doi.org/10.1108/k-05-2021-0364>
- Emerling, I., & Wójcik-Jurkiewicz, M. (2018). The Risk Associated With the Replacement of Traditional Budget With Performance Budgeting in the Public Finance Sector Management. *Ekonomicko-Manazerske Spektrum*, 12(1), 55–63.
<https://doi.org/10.26552/ems.2018.1.55-63>
- Farida, N. (2021). Fiscal Decentralization, Economic Growth and Regional Development Inequality in Eastern Indonesia. *Journal of Indonesian Applied Economics*, 9(2), 1–9.
<https://doi.org/10.21776/ub.jiae.2021.009.02.1>
- Fatoni, A. (2020). Fiscal Decentralization Dilemma in Indonesia: Between Corruption Accountability and Probability at Local Levels. *Jurnal Bina Praja*, 12(1), 101–110.
<https://doi.org/10.21787/jbp.12.2020.101-110>
- Gill, J., & Sharma, U. (2022). Public Sector Financial Management in New Zealand Central Government: The Role Of public Sector Accountants. *Journal of Public Budgeting Accounting & Financial Management*, 35(1), 65–72.
<https://doi.org/10.1108/jpbafm-06-2022-0098>
- Govindarajan, V. (1986). Decentralization, Strategy, and Effectiveness of Strategic Business Units in Multibusiness Organizations. *Academy of Management Review*, 11(4), 844–856.
<https://doi.org/10.5465/amr.1986.4284099>
- Hasnin, M., Muhammad, M., & Buamonabot, I. (2023). Decentralization and Managerial Performance: A Mediated Budget Participation on the Village Government in West Halmahera Regency. *The Winners*, 23(2), 173–180.
<https://doi.org/10.21512/tw.v23i2.8164>
- Ivanyna, M., & Shah, A. (2011). Decentralization and Corruption: New Cross-Country Evidence. *Environment and Planning C Government and Policy*, 29(2), 344–362. <https://doi.org/10.1068/c1081r>
- Khoo, S. V, Rahman, N. H. A., & Kamil, N. L. M. (2024). An Evaluation of the Influence of Budgeting Process on Budget Performance in Malaysia. *Public Administration and Policy an Asia-Pacific Journal*, 27(1), 31–44.
<https://doi.org/10.1108/pap-03-2023-0035>
- Mahoney, T. A. (1963). *Development of managerial Performance: A Research Approach*. South Western Publishing Company.
- MALASARI, K. M. (2023). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Akuntabilitas Terhadap Kinerja Manajerial dan Kinerja Anggaran Pada Dinas Pekerjaan Umum Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Barito Timur. *KINDAI*, 19(3), 289–300.
<http://dx.doi.org/10.35972/kindai.v19i3.1305>
- Maulida, M., Darwanis, D., & Diantimala, Y. (2021). Self-Efficacy, Work Motivation, Budgetary Participation, Budget Targets, Accountability and

- Managerial Performance: Evidence From Aceh, Indonesia. *Journal of Accounting Research Organization and Economics*, 4(2), 127–139. <https://doi.org/10.24815/jaroe.v4i2.17935>
- Mauro, S. G., Cinquini, L., & Grossi, G. (2020). *Insights Into Performance-Based Budgeting in the Public Sector: A Literature Review and a Research Agenda*. 7–27. <https://doi.org/10.4324/9781003133575-2>
- Miah, N. Z., & Mia, L. (1996). Decentralization, Accounting Controls and Performance of Government Organizations: a New Zealand Empirical Study. *Financial Accountability and Management*, 12(3), 173–190. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.1996.tb00421.x>
- Milani, K. (1975). The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *Accounting Review*, 50(2), 274. <http://ezaccess.library.uitm.edu.my/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4505918&site=ehost-live&scope=site>
- Mong'are, W., & Atheru, G. (2023). Public Financial Management Practices and Performance of Selected County Governments in Kenya. *American International Journal of Social Science Research*, 43–53. <https://doi.org/10.46281/aijssr.v14i1.2128>
- Moradi, T., Kabir, M. J., Pourasghari, H., Ehsanzadeh, Seyed J., & Aryankhesal, A. (2023). Challenges of Budgeting and Public Financial Management in Iran's Health System: A Qualitative Study. *Medical Journal of the Islamic Republic of Iran*. <https://doi.org/10.47176/mjiri.37.80>
- Nabilla, D. A., & Fitriyah, H. (2023). Participatory Budgeting's Impact on Managerial Performance: The Mediating Role of Goal Commitment. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18(4). <https://doi.org/10.21070/ijler.v18i4.974>
- Nassou, Y., & Bennani, Z. (2023). Decentralized Organizational Structure and Its Impact on Managerial Performance in Moroccan SMEs. *European Journal of Theoretical and Applied Sciences*, 1(6), 930–938. [https://doi.org/10.59324/ejtas.2023.1\(6\).89](https://doi.org/10.59324/ejtas.2023.1(6).89)
- Nguyen, O. T. K., Liu, L. Y. J., Haslam, J., & McLaren, J. (2021). The Moderating Effect of Perceived Environmental Uncertainty and Task Uncertainty on the Relationship Between Performance Management System Practices and Organizational Performance: Evidence From Vietnam. *Production Planning & Control*, 34(5), 423–441. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1934586>
- No, W., & Hsueh, L. (2020). How a Participatory Process With Inclusive Structural Design Allocates Resources Toward Poor Neighborhoods: The Case of Participatory Budgeting in Seoul, South Korea. *International Review of Administrative Sciences*, 88(3), 663–681. <https://doi.org/10.1177/0020852320943668>
- Nugroho, E. S., & Rustiana, S. H. (2023). The Effect of Organizational Commitment, Decentralization and Management Accounting Systems on Managerial Performance With Organizational Culture as a Moderating Variable. *Interdisciplinary Journal and Humanity (Injurity)*, 2(3), 199–212. <https://doi.org/10.58631/injurity.v2i3.45>
- Pradana, B. G. V. (2021). The Role of Psychological Capital and Leader Member-Exchange on Participatory Budgeting and Managerial Performance. *Media Ekonomi Dan*

- Manajemen*, 36(1).
<https://doi.org/10.24856/mem.v36i1.1695>
- Pramartha, I. M. A., Aryasa, I. P. G. C. A., & Putra, I. K. (2023). Fiscal Decentralization and Human Development Index: Examining the Moderating Effect of Capital Spending in Bali. *Journal of Applied Sciences in Accounting Finance and Tax*, 6(1), 10–19.
<https://doi.org/10.31940/jasafint.v6i1.10-19>
- Puspitasari, G. I. (2022). Efesiensi Dan Efektivitas Realisasi Anggaran, Optimalisasi Dan Kinerja Keuangan. *KINDAI*, 18(3), 444-455.
<https://doi.org/10.35972/kindai.v18i3.913>
- Putri, W. T., & Suartana, I. W. (2018). The Effect of Budgeting Participation on Managerial Performance Through Job Satisfaction, Job Relevant Information, and Budget Goal Commitment as Mediating Variables. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 81(9), 138–149.
<https://doi.org/10.18551/rjoas.2018-09.16>
- Rubel, A. (2023). *Centralized and Decentralized Organizational Structure: The Impact on Employee Satisfaction and Performance*.
<https://doi.org/10.46254/na8.20230241>
- Rusfa, M. R., Yudi, Y., & Gowon, M. (2023). The Influence of Budget Participation on Managerial Performance With Organizational Commitment, Locus of Control and Decentralization as Moderating Variables at Pt Pos Indonesia Jambi City. *Cashflow Current Advanced Research on Sharia Finance and Economic Worldwide*, 3(2), 196–209.
<https://doi.org/10.55047/cashflow.v3i2.976>
- Sow, M., & Razafimahefa, I. F. (2015). Fiscal Decentralization and the Efficiency of Public Service Delivery. *Imf Working Paper*, 15(59), 1.
<https://doi.org/10.5089/978148435116.001>
- Sun, J., Wang, C., Yang, Z., Yu, T., Li, J., & Xiong, X. (2021). Impact of Organizational Decentralization Degree on Job Satisfaction and Job Performance: A Hierarchical Linear Model Analysis for Construction Projects. *Engineering Construction & Architectural Management*, 29(4), 1642–1660.
<https://doi.org/10.1108/ecam-07-2020-0503>
- Suryani, T., & Triyono, R. (2022). The Influence of Organizational Culture, Islamic Leadership, Islamic Work Ethic on Organizational Commitment of Employee at Nahdlatul Ulama University Surabaya With Job Satisfaction as a Mediating Variabel. *Business and Finance Journal*, 7(2), 117–130.
<https://doi.org/10.33086/bfj.v7i2.2776>
- Tsofa, B., Musotsi, P., Kagwanja, N., Waithaka, D., Molyneux, S., Barasa, E., Maina, T., & Chuma, J. (2021). Examining Health Sector Application and Utility of Program-based Budgeting: County Level Experiences in Kenya. *The International Journal of Health Planning and Management*, 36(5), 1521–1532.
<https://doi.org/10.1002/hpm.3174>
- Umo, U. P. (2022). The Public Sector Accountant in Budgeting Process by Commitment: Making Budgets Real for Innovative Management System and Improved Employees' Performance in 21st Century Developing Economies. *Account and Financial Management Journal*, 07(06).
<https://doi.org/10.47191/afmj/v7i6.04>
- Urika, U. (2022). Decentralization, Budget Participation and Managerial Work Achievements. *Majalah Ilmiah Bijak*, 19(2), 322–326.
<https://doi.org/10.31334/bijak.v19i2.2394>

- Zarei, H., Yazdifar, H., Ghaleno, M. D., & Namazi, N. R. (2021). National Culture and Public-Sector Budgeting: The Mediating Role of Country-Level Institutions Using a Structural Equation Modeling Approach. *Journal of Applied Accounting Research*, 23(3), 686–714. <https://doi.org/10.1108/jaar-05-2020-0102>
- Zhou, Y., Zhang, T., Zhang, L., Xue, Z., Bao, M., & Liu, L. (2022). A Study on the Cognition and Emotion Identification of Participative Budgeting Based on Artificial Intelligence. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.830342>