

Pengalaman atau Partisipasi? Menelusuri Penentu Kinerja Manajerial di AJB Bumiputera 1912

(Experience or Participation? Exploring the Determinants of Managerial Performance at AJB Bumiputera 1912)

Joko Purnomo Febri Yanto, Muslimin Muslimin*

Accounting Program, Faculty of Economics and Business, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur, Jl. Rungkut Madya, Gn. Anyar, Kec. Gn. Anyar, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

DOI: <https://doi.org/10.61656/sbamr.v7i1.528>.

ABSTRACT

Purpose: This study examines the effect of budgetary participation, experience, and motivation on managerial performance, and identifies which of the three factors has the dominant effect, at AJB Bumiputera 1912 Tunjungan Branch, Surabaya, a branch of Indonesia's only mutual life insurer whose revenue realisation fell 20–38% short of target in 2006–2008.

Method: A quantitative explanatory survey was conducted on all 26 managers, from the branch head to block supervisors (census/saturated sampling). Each construct was measured with a seven-point semantic differential scale. Data were tested for validity, reliability, normality, and classical assumptions, and were analysed using multiple linear regression, with the F test serving as a goodness-of-fit test of the model and t tests used for hypothesis testing.

Findings: The goodness-of-fit test indicates that the regression model is fit and has strong explanatory power. Of the three variables, only budgetary participation has a significant effect on managerial performance and is therefore the dominant factor. Experience shows a negative but insignificant effect, while motivation is positive but insignificant, partly because motivation overlaps strongly with participation.

Implication: Branch management should institutionalise genuine bottom-up participation in budgeting, link budget targets to managerial evaluation and rewards, and pair experience with structured mentoring so that tenure translates into adaptive capability. For a mutual insurer whose owners are policyholders, participative and accountable budgeting is also a governance safeguard.

Originality: The study offers evidence from a mutual life insurance organisation, a setting rarely examined in budgetary participation research, and examines a budgeting (participation), a human-capital (experience), and a psychological (motivation) antecedent of managerial performance within a single model.

Keywords: Budgetary Participation, Experience, Managerial Performance, Motivation, Mutual Insurance.

ABSTRAK

Tujuan: Penelitian ini menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, pengalaman, dan motivasi terhadap kinerja manajerial, serta mengidentifikasi faktor yang paling dominan, pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Tunjungan Surabaya, cabang satu-satunya perusahaan asuransi jiwa berbentuk usaha bersama (mutual) di Indonesia yang realisasi pendapatannya tertinggal 20–38% dari target pada 2006–2008.

Metode: Penelitian kuantitatif eksplanatori dengan survei terhadap seluruh 26 manajer, mulai dari pimpinan cabang hingga supervisor blok (sampel jenuh/sensus). Setiap konstruk diukur dengan skala semantic differential tujuh poin. Data diuji validitas, reliabilitas, normalitas, dan asumsi klasik, kemudian dianalisis dengan regresi linier berganda, menggunakan uji F sebagai uji goodness of fit model dan uji t untuk pengujian hipotesis.

Temuan: Uji goodness of fit menunjukkan bahwa model regresi layak (fit) dan memiliki daya jelas yang kuat. Di antara ketiga variabel, hanya partisipasi penyusunan anggaran yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial sehingga menjadi faktor dominan. Pengalaman menunjukkan pengaruh negatif yang tidak signifikan, sedangkan motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan, antara lain karena motivasi beririsan kuat dengan partisipasi.



Implikasi: Manajemen cabang perlu melembagakan partisipasi anggaran yang sungguh-sungguh dari bawah ke atas, mengaitkan target anggaran dengan evaluasi dan imbalan manajerial, serta memadukan pengalaman dengan pendampingan terstruktur agar masa kerja berubah menjadi kemampuan adaptif. Bagi perusahaan mutual yang pemiliknya adalah pemegang polis, penganggaran yang partisipatif dan akuntabel juga merupakan pengaman tata kelola.

Orisinalitas: Penelitian ini menyajikan bukti dari organisasi asuransi jiwa berbentuk mutual, konteks yang jarang diteliti dalam kajian partisipasi anggaran, serta menguji anteseden penganggaran (partisipasi), modal manusia (pengalaman), dan psikologis (motivasi) terhadap kinerja manajerial dalam satu model.

Kata kunci: Asuransi Mutual, Kinerja Manajerial, Motivasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Pengalaman.

Article info: Received: 20 February 2025; Revised: 10 March 2025; Accepted: 21 March 2025

Correspondence:

*Muslimin Muslimin and Email: muslimin.ak@upnjatim.ac.id

Recommended citation:

Yanto, J. P. F., & Muslimin, M. (2025). Pengalaman atau Partisipasi? Menelusuri Penentu Kinerja Manajerial di AJB Bumiputera 1912 (Experience or Participation? Exploring the Determinants of Managerial Performance at AJB Bumiputera 1912), *Sustainable Business Accounting and Management Review (SBAMR)*, 7(1), 1-17.

PENDAHULUAN

Persaingan usaha yang makin ketat menuntut setiap perusahaan memperbaiki kualitas perencanaan dan pengalokasian sumber daya yang terbatas. Hanya organisasi yang mampu mengelola informasi, sumber daya manusia, dana, dan teknologi secara profesional yang dapat mempertahankan keunggulan bersaingnya. Dalam kerangka itu, manajemen memerlukan sistem perencanaan dan evaluasi kinerja yang dapat membantu menilai prestasi para manajer pada berbagai tingkat pusat pertanggungjawaban. Anggaran merupakan salah satu instrumen utama untuk tujuan tersebut, karena anggaran menerjemahkan strategi organisasi ke dalam rencana kuantitatif jangka pendek sekaligus menjadi tolok ukur untuk menilai kinerja para pelaksananya (Jatiningsih et al., 2023; Alhasnawi et al., 2024).

Anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian, tetapi juga sebagai alat komunikasi dan pemotivasi. Proses penyusunannya melibatkan banyak pihak, mulai dari manajemen puncak hingga manajemen tingkat bawah. Ketika para manajer diberi kesempatan terlibat dan memengaruhi isi anggaran, mereka cenderung lebih memahami target, merasa memiliki, dan berkomitmen untuk mencapainya. Sejumlah studi mutakhir menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, baik di sektor manufaktur, jasa, maupun publik (Novlina et al., 2020; Habibie, 2020; Nursida & Hadi, 2024). Namun, temuan tersebut tidak seragam. Sidik et al. (2022) serta Wigati et al. (2024) justru menemukan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, sehingga pengaruhnya diduga bergantung pada faktor kontekstual dan karakteristik individu manajer (Jelang Romadhan & Rusmana, 2024).

Salah satu karakteristik individu yang relevan adalah pengalaman. Pengalaman kerja yang diperoleh selama masa kerja, baik di perusahaan yang sama maupun di perusahaan lain pada jenis pekerjaan serupa, merupakan sumber pengetahuan dan keterampilan yang memungkinkan manajer mengambil keputusan dengan lebih tepat. Kemampuan manajerial yang terakumulasi melalui pengalaman terbukti berkaitan dengan kinerja organisasi (Suryaningrum et al., 2023), dan pada tingkat individu pengalaman kerja juga berhubungan positif dengan kinerja karyawan (Grisang & Waty, 2023). Meskipun demikian, pengalaman tidak otomatis menghasilkan kinerja yang lebih baik apabila tidak disertai kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja.

Karakteristik individu lainnya adalah motivasi, yaitu kekuatan dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku untuk mencapai tujuan. Perspektif teori determinasi diri menjelaskan bahwa motivasi yang bersifat otonom, yaitu ketika individu menginternalisasi nilai pekerjaannya, berkaitan dengan keterlibatan dan kinerja yang lebih baik dibandingkan motivasi yang semata-mata dikendalikan oleh imbalan eksternal (Ryan & Deci, 2020; Van den Broeck et al., 2021; McAnally & Hagger, 2024). Dalam konteks penganggaran, motivasi kerja terbukti berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Maulida et al., 2021; Suryadi et al., 2021), meskipun

studi lain menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial ([Assiddiqi et al., 2024](#)).

AJB Bumiputera 1912 merupakan perusahaan asuransi jiwa nasional tertua di Indonesia dan satu-satunya yang berbentuk usaha bersama (*mutual*). Dalam bentuk ini, pemilik perusahaan adalah para pemegang polis, bukan pemegang saham, karena premi yang dibayarkan sekaligus dianggap sebagai modal. Bentuk badan hukum yang khas tersebut menjadikan kualitas pengelolaan dan akuntabilitas manajemen sangat menentukan perlindungan kepentingan pemegang polis ([Mediawati et al., 2023](#)). Tuntutan terhadap kinerja manajerial yang baik di perusahaan ini pada dasarnya adalah tuntutan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan, yang salah satunya tercermin dari tercapainya target pendapatan. Tabel 1 menyajikan target dan realisasi pendapatan AJB Bumiputera 1912 Cabang Tunjungan Surabaya selama 2006–2008.

Tabel 1. Target dan Realisasi Pendapatan AJB Bumiputera 1912 Cabang Tunjungan Tahun 2006–2008 (dalam ribuan rupiah)

Tahun	Target Pendapatan	Realisasi	Selisih	Selisih (%)	Keterangan
2006	1.369.641	1.092.307	(277.334)	20,25	Kurang
2007	1.603.656	1.022.069	(581.587)	36,27	Kurang
2008	1.712.476	1.059.104	(653.372)	38,15	Kurang

Sumber: AJB Bumiputera 1912 Cabang Tunjungan Surabaya (data diolah)

Tabel 1 menunjukkan bahwa realisasi pendapatan cabang selalu berada di bawah target dan kesenjangan semakin melebar. Pada 2006 realisasi pendapatan sebesar Rp1.092.307 ribu, atau 20,25% di bawah target Rp1.369.641 ribu. Kesenjangan meningkat menjadi 36,27% pada 2007 dan 38,15% pada 2008. Pola ini menarik karena target terus dinaikkan setiap tahun, sementara realisasi justru cenderung stagnan di kisaran Rp1,02–1,09 miliar. Kondisi tersebut mengindikasikan dua kemungkinan yang saling berkaitan: target anggaran disusun tanpa cukup mempertimbangkan informasi dan kapasitas para manajer di lapangan, atau kinerja para manajer pelaksana belum optimal dalam mewujudkan target tersebut. Kedua kemungkinan ini berhubungan langsung dengan sejauh mana manajer dilibatkan dalam penyusunan anggaran, seberapa memadai pengalaman mereka, dan seberapa kuat motivasi mereka untuk mencapai sasaran organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat celah penelitian yang perlu diisi. Pertama, sebagian besar studi partisipasi anggaran mutakhir dilakukan pada perusahaan manufaktur, rumah sakit, perguruan tinggi, dan instansi pemerintah daerah ([Christy et al., 2021](#); [Ridwan et al., 2023](#); [Soedarman et al., 2023](#); [Alhasnawi et al., 2024](#)), sedangkan organisasi asuransi jiwa berbentuk mutual hampir tidak tersentuh. Kedua, hasil penelitian terdahulu masih beragam sehingga perlu diuji kembali dengan memasukkan faktor individu manajer ke dalam model. Ketiga, kajian yang menguji dalam satu model antededen yang bersifat struktural (partisipasi anggaran), modal manusia (pengalaman), dan psikologis (motivasi) masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini merumuskan pertanyaan sebagai berikut:

RQ1: Apakah partisipasi penyusunan anggaran, pengalaman, dan motivasi masing-masing berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Tunjungan Surabaya?

RQ2: Di antara partisipasi penyusunan anggaran, pengalaman, dan motivasi, variabel manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja manajerial?

Penelitian ini bertujuan menguji secara empiris pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja manajerial dan menganalisis variabel yang paling dominan. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur akuntansi keperilakuan dengan bukti dari organisasi berbentuk mutual. Secara praktis, hasilnya diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen dalam merancang proses penganggaran, pengembangan manajer, dan sistem pemberian motivasi yang lebih efektif dan efisien.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Landasan Teori

Hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja umumnya dijelaskan melalui perspektif teori motivasi dan teori penetapan tujuan. Kajian literatur sistematis atas 21 artikel menunjukkan bahwa teori motivasi dan teori keagenan merupakan landasan teoretis yang paling sering digunakan dalam penelitian partisipasi anggaran ([Jelang Romadhan & Rusmana, 2024](#)). Dari sisi teori penetapan tujuan,

keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran membuat sasaran anggaran menjadi lebih jelas dan lebih diterima, sehingga meningkatkan komitmen terhadap sasaran tersebut. [Alhasnawi et al. \(2024\)](#) membuktikan bahwa komitmen terhadap sasaran anggaran memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Dengan kata lain, partisipasi bekerja melalui mekanisme psikologis: manajer yang ikut menentukan target akan memandang target itu sebagai tujuan pribadinya.

Dari sisi teori motivasi, teori determinasi diri membedakan motivasi otonom dan motivasi terkendali. Motivasi otonom muncul ketika kebutuhan dasar individu akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terpenuhi, sedangkan motivasi terkendali muncul karena tekanan atau iming-iming imbalan eksternal ([Ryan & Deci, 2020](#)). Meta-analisis [Van den Broeck et al. \(2021\)](#) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan regulasi teridentifikasi berhubungan paling kuat dengan kinerja dan kesejahteraan kerja, sementara motivasi eksternal hubungannya lemah. Partisipasi dalam penganggaran pada dasarnya memberikan otonomi kepada manajer, sehingga dapat dipahami sebagai salah satu cara organisasi menumbuhkan motivasi otonom ([McAnally & Hagger, 2024](#)).

Teori keagenan menambahkan perspektif bahwa bawahan umumnya memiliki informasi yang lebih baik tentang kondisi operasional dibandingkan atasan. Partisipasi anggaran memungkinkan informasi tersebut tersalurkan ke dalam anggaran, sehingga target menjadi lebih realistis. Namun, asimetri informasi juga membuka peluang bagi bawahan untuk menciptakan senjangan anggaran, misalnya dengan merendahkan target pendapatan agar mudah dicapai ([Wigati et al., 2024](#)). Oleh karena itu, manfaat partisipasi sangat bergantung pada kualitas interaksi dan kepercayaan antara atasan dan bawahan. Selain itu, teori kontinjensi menegaskan bahwa efektivitas suatu praktik pengendalian manajemen, termasuk partisipasi anggaran, dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan individu yang menjalankannya ([Degenhart et al., 2022](#); [Sidik et al., 2022](#)).

Penelitian Terdahulu

Tabel 2 merangkum sejumlah penelitian mutakhir yang relevan. Secara umum, sebagian besar penelitian menemukan pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, tetapi terdapat pula hasil yang tidak signifikan. Peran motivasi juga beragam: sebagian penelitian menemukan pengaruh langsung yang signifikan, sementara yang lain tidak.

Tabel 2. Ringkasan Penelitian Terdahulu

Peneliti	Variabel	Objek	Hasil Utama
Novlina et al. (2020)	Partisipasi anggaran, komitmen organisasi, pengetahuan manajemen biaya	98 manajer perusahaan manufaktur	Partisipasi meningkatkan kinerja manajerial; pengetahuan manajemen biaya memperkuat hubungan
Suryadi et al. (2021)	Partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, motivasi	32 pegawai RSJ Tampan Riau	Partisipasi dan motivasi berpengaruh positif; gaya kepemimpinan tidak signifikan
Maulida et al. (2021)	Self-efficacy, motivasi, partisipasi, target anggaran, akuntabilitas	441 responden SKPD di Aceh	Partisipasi dan motivasi berpengaruh; motivasi memoderasi hubungan
Sidik et al. (2022)	Partisipasi anggaran, komitmen dan budaya organisasi	62 responden fakultas di Gorontalo	Partisipasi positif tetapi tidak signifikan; komitmen dan budaya memoderasi
Jatiningsih et al. (2023)	Partisipasi anggaran, komitmen manajemen	Perusahaan manufaktur di BEI	Partisipasi berpengaruh positif; komitmen memediasi sebagian
Assiddiqi et al. (2024)	Akuntansi pertanggungjawaban, motivasi, pengendalian biaya, kepuasan kerja	38 pegawai BPJS Ketenagakerjaan Jambi	Model layak; motivasi secara parsial tidak signifikan
Wigati et al. (2024)	Partisipasi, kejelasan sasaran anggaran, SIA manajemen	50 manajer perusahaan jasa di Jakarta	Partisipasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial
Alhasnawi et al. (2024)	Partisipasi anggaran, komitmen sasaran, kepemimpinan direktif	373 manajer universitas negeri di Irak	Komitmen sasaran memediasi pengaruh partisipasi terhadap kinerja
Penelitian ini	Partisipasi anggaran, pengalaman, motivasi	26 manajer AJB Bumiputera 1912 Cabang Tunjungan	Model layak (fit); partisipasi signifikan dan dominan; pengalaman dan motivasi tidak signifikan

Sumber: Berbagai penelitian terdahulu (diolah)

Partisipasi Penyusunan Anggaran

Anggaran adalah rencana terinci, yang dinyatakan secara kuantitatif dalam satuan moneter, tentang perolehan dan penggunaan sumber daya organisasi untuk periode tertentu. Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja, alat koordinasi, dan alat pengawasan dengan cara membandingkan rencana dengan realisasinya. Agar dapat berfungsi dengan baik, anggaran harus disusun secara cermat sehingga tidak terlalu rendah, yang membuatnya tidak menantang, dan tidak terlalu tinggi, yang membuatnya sekadar angan-angan. Anggaran juga harus mencerminkan keadilan sehingga pelaksanaannya tidak merasa tertekan tetapi termotivasi, serta didukung laporan realisasi yang akurat dan tepat waktu.

Partisipasi penyusunan anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh manajer dalam menentukan atau menyusun anggaran pada departemen atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan. Partisipasi mencakup keterlibatan dalam proses penyusunan, besarnya pengaruh terhadap anggaran final, kesempatan memberikan pendapat, serta frekuensi diskusi dengan atasan mengenai anggaran (Novlina et al., 2020). Partisipasi memberi rasa tanggung jawab dan mendorong kreativitas. Karena manajer bawahan ikut menciptakan anggaran, besar kemungkinan tujuan anggaran menjadi tujuan pribadi manajer itu sendiri, sehingga keselarasan tujuan meningkat. Dirani et al. (2024) menunjukkan prinsip serupa dalam pengembangan sistem informasi akuntansi: partisipasi pengguna meningkatkan kepuasan dan penerimaan terhadap sistem yang dihasilkan. Logika yang sama berlaku pada anggaran, yakni pihak yang terlibat dalam penyusunannya akan lebih menerima dan berupaya mencapainya.

Pengalaman

Pengalaman merupakan akumulasi kejadian yang pernah dialami seseorang yang mampu meningkatkan kemampuannya. Pengalaman kerja diperoleh selama bekerja di suatu perusahaan (masa kerja) dan dapat ditambah dengan pengalaman dari perusahaan lain pada jenis pekerjaan yang serupa. Pengalaman berfungsi sebagai sumber pengetahuan dan keterampilan yang bersifat edukatif, sehingga individu yang berpengalaman diharapkan lebih cepat memahami masalah, lebih tepat mengambil keputusan, dan lebih mudah beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan. Pendekatan pengalaman terhadap perubahan perilaku berangkat dari premis bahwa orang lebih memercayai pengalamannya sendiri daripada pengalaman orang lain, sehingga perilaku manajer terbentuk dari refleksi atas situasi yang pernah ia hadapi.

Dalam perspektif teori keadilan (*equity theory*), pengalaman merupakan bagian dari masukan (*input*) yang dibawa karyawan ke dalam pekerjaannya, bersama pendidikan dan keahlian. Karyawan membandingkan rasio masukan dan hasil yang diterimanya dengan rasio orang lain; apabila perbandingan itu dipersepsikan seimbang, karyawan akan merasa puas dan bekerja lebih baik. Bukti empiris menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Grisang & Waty, 2023), dan kemampuan manajerial, yang antara lain dibentuk oleh pengalaman, berasosiasi dengan kinerja perusahaan jangka panjang (Suryaningrum et al., 2023). Namun, pengaruh pengalaman sangat bergantung pada kualitasnya, bukan sekadar lamanya. Pengalaman yang berulang pada tugas rutin tidak selalu menambah kemampuan untuk menghadapi situasi baru.

Motivasi

Motivasi adalah derajat sejauh mana seorang individu ingin dan berusaha melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan baik untuk mencapai tujuan. Motivasi dipengaruhi oleh dorongan intrinsik individu dan kekuatan eksternal. Teori kepuasan, seperti hierarki kebutuhan, teori dua faktor, teori kebutuhan berprestasi, dan teori ERG, menekankan kebutuhan yang mendorong individu bertindak. Sementara itu, teori proses, seperti teori harapan, teori keadilan, dan teori penguatan, menekankan bagaimana harapan atas hasil dan imbalan memengaruhi besarnya upaya. Menurut teori harapan, motivasi merupakan fungsi dari keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan prestasi, keyakinan bahwa prestasi akan menghasilkan imbalan, serta nilai imbalan tersebut bagi individu.

Perkembangan teori motivasi kontemporer menekankan bahwa kualitas motivasi lebih penting daripada kuantitasnya (Ryan & Deci, 2020). Motivasi yang bersumber dari rasa tanggung jawab dan identifikasi dengan tujuan organisasi lebih berkelanjutan dibandingkan motivasi yang semata-mata digerakkan oleh bonus (Van den Broeck et al., 2021). Bagi manajer, motivasi menjadi sangat penting karena manajer bekerja dengan dan melalui orang lain; kemampuan manajer memotivasi dan memengaruhi bawahan menentukan efektivitas manajer itu sendiri. Penelitian di lingkungan penganggaran menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat berperan sebagai variabel independen

maupun pemoderasi dalam hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial ([Maulida et al., 2021](#); [Christy et al., 2021](#)).

Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah kinerja individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi delapan dimensi, yaitu perencanaan, investigasi, pengoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan. Perencanaan mencakup penentuan kebijakan, penjadwalan kerja, dan penganggaran. Investigasi mencakup pengumpulan dan penyampaian informasi untuk catatan, laporan, serta pengukuran hasil. Pengoordinasian berkaitan dengan pertukaran informasi dengan bagian lain untuk menyelaraskan program. Evaluasi meliputi penilaian proposal, kinerja pegawai, dan laporan keuangan. Pengawasan mencakup pengarahan, pembimbingan, dan pengembangan bawahan. Pengaturan staf meliputi rekrutmen, penempatan, dan promosi pegawai. Negosiasi berkaitan dengan pembelian, penjualan, dan kontrak, sedangkan perwakilan mencakup kehadiran dalam pertemuan bisnis dan promosi tujuan perusahaan.

Penilaian kinerja manajerial pada dasarnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam menjalankan perannya di organisasi. Tujuan utamanya adalah memotivasi personel untuk mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan, yang dapat berupa kebijakan manajemen, rencana strategis, program, dan anggaran. Hasil penilaian kinerja juga digunakan sebagai dasar keputusan promosi, mutasi, pelatihan, dan pemberian penghargaan. Dalam organisasi sektor publik maupun swasta, kinerja juga dipengaruhi oleh lingkungan pengendalian dan gaya kepemimpinan yang diterapkan ([Wahida & Suryaningrum, 2023](#)).

Pengembangan Hipotesis

Partisipasi dalam penyusunan anggaran memberi manajer kesempatan untuk menyampaikan informasi yang dimilikinya, memahami masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran, dan menetapkan target yang realistis. Keterlibatan ini menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen terhadap sasaran anggaran, yang selanjutnya mendorong upaya untuk mencapainya ([Alhasnawi et al., 2024](#); [Jatiningsih et al., 2023](#)). Manajer yang berpengalaman memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk menerjemahkan target anggaran ke dalam rencana kerja yang dapat dilaksanakan, mengoordinasikan bawahan, dan mengatasi hambatan operasional ([Suryaningrum et al., 2023](#); [Grisang & Waty, 2023](#)). Sementara itu, manajer yang termotivasi akan mengerahkan upaya yang lebih besar, lebih tekun, dan lebih terarah dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerialnya ([Maulida et al., 2021](#); [Suryadi et al., 2021](#)).

Ketiga faktor tersebut saling melengkapi. Perilaku seseorang merupakan hasil interaksi antara motivasi dan kemampuan: orang yang bermotivasi tinggi dan berkemampuan tinggi akan menghasilkan karya yang tinggi pula. Teori kepemimpinan situasional juga menegaskan bahwa kesiapan bawahan, yaitu kesiediaan dan kemampuan untuk bertanggung jawab serta pengalaman dalam tugas yang dihadapi, menentukan efektivitas kepemimpinan. Dengan demikian, partisipasi anggaran menyediakan struktur dan arah, pengalaman menyediakan kapasitas, dan motivasi menyediakan energi bagi tercapainya kinerja manajerial yang baik. Atas dasar argumen tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Tunjungan Surabaya.

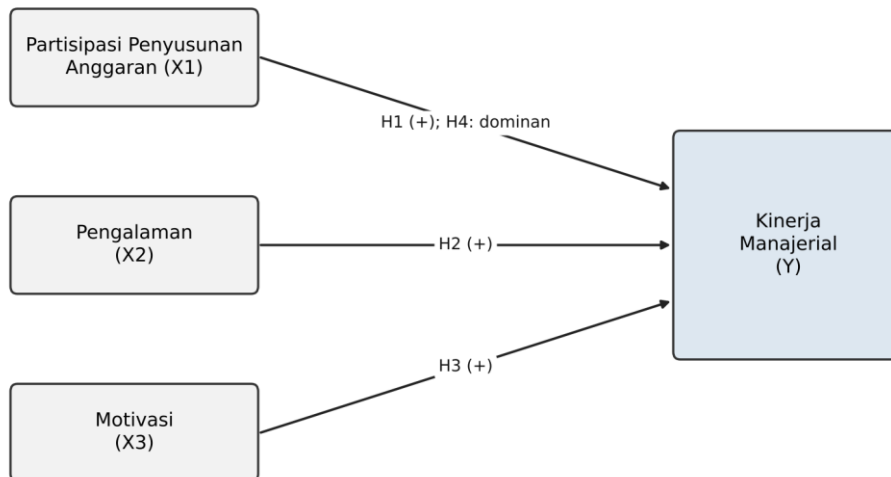
H2: Pengalaman berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Tunjungan Surabaya.

H3: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Tunjungan Surabaya.

Di antara ketiga faktor tersebut, partisipasi penyusunan anggaran diduga memiliki pengaruh paling kuat. Alasannya, partisipasi berkaitan langsung dengan objek penilaian kinerja, yaitu target anggaran itu sendiri, dan sekaligus menjadi saluran bagi motivasi dan pengalaman manajer untuk diwujudkan dalam rencana kerja. Studi-studi mutakhir di berbagai sektor secara konsisten menempatkan partisipasi anggaran sebagai prediktor utama kinerja manajerial ([Nursida & Hadi, 2024](#); [Ridwan et al., 2023](#); [Soedarman et al., 2023](#)). Oleh karena itu, hipotesis keempat dirumuskan sebagai berikut:

H4: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh dominan terhadap kinerja manajerial pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Tunjungan Surabaya.

Kerangka konseptual penelitian disajikan pada Gambar 1. Ketiga variabel bebas, yaitu partisipasi penyusunan anggaran (X1), pengalaman (X2), dan motivasi (X3), diuji pengaruhnya terhadap kinerja manajerial (Y) menggunakan regresi linier berganda (H1–H3), dan partisipasi penyusunan anggaran diduga menjadi faktor yang paling dominan (H4). Sebelum pengujian hipotesis, kelayakan model diuji terlebih dahulu melalui uji goodness of fit.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: Dikembangkan oleh peneliti

METODE PENELITIAN

Desain, Populasi, dan Sampel

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori, yaitu menjelaskan hubungan kausal antarvariabel melalui pengujian hipotesis (Sugiyono, 2022). Unit analisis penelitian adalah individu manajer. Populasi penelitian adalah seluruh manajer dari tingkat atas hingga tingkat bawah pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Tunjungan Surabaya sebanyak 26 orang, yang terdiri atas 1 pimpinan cabang, 2 kepala bagian operasional, 2 kepala bagian administrasi, umum, dan keuangan, 5 pemimpin rayon, 2 penata usaha, dan 14 supervisor blok. Seluruh jabatan tersebut memiliki tanggung jawab atas rencana kerja dan anggaran pada unitnya masing-masing, mulai dari penyusunan program kerja dan anggaran cabang oleh pimpinan cabang hingga perencanaan pengutipan premi oleh supervisor blok.

Karena jumlah populasi relatif kecil, yaitu kurang dari 30 orang, penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh (sensus), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden (Sugiyono, 2022). Dengan demikian, jumlah sampel penelitian adalah 26 manajer. Penggunaan sensus menghilangkan kesalahan pengambilan sampel, meskipun kecilnya jumlah responden tetap membatasi kekuatan statistik pengujian, sehingga hasil pengujian parsial perlu ditafsirkan dengan hati-hati.

Jenis, Sumber, dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari jawaban kuesioner yang diisi oleh responden, sedangkan data sekunder berupa gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, serta data target dan realisasi pendapatan cabang. Teknik pengumpulan data meliputi kuesioner, observasi langsung terhadap aktivitas kantor cabang, dan wawancara dengan pimpinan serta staf administrasi untuk memperoleh konteks yang diperlukan dalam menafsirkan hasil. Pengumpulan data dilakukan pada tahun 2009.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Seluruh variabel diukur dengan skala *semantic differential* tujuh poin. Skor 1–3 menunjukkan tingkat yang rendah, skor 4 merupakan nilai tengah, dan skor 5–7 menunjukkan tingkat yang tinggi. Definisi operasional dan jumlah butir pernyataan untuk setiap variabel disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator Pokok	Butir
Kinerja Manajerial (Y)	Kinerja manajer dalam kegiatan manajerial	Perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, perwakilan	9
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)	Tingkat keterlibatan dan pengaruh manajer dalam menyusun anggaran unitnya	Keterlibatan, rasa tanggung jawab, pengaruh terhadap anggaran final, upaya efisiensi biaya, frekuensi pemberian pendapat	6
Pengalaman (X2)	Pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama masa kerja	Lama bekerja, ragam tugas, kemampuan adaptasi tanpa bimbingan intensif, keluasan wawasan	4
Motivasi (X3)	Derajat keinginan dan usaha individu untuk melaksanakan tugas dengan baik	Dorongan berprestasi, tanggung jawab memajukan perusahaan, harapan atas balas jasa, pengakuan	8

Sumber: Instrumen penelitian (diolah)

Teknik Analisis Data

Kualitas data diuji melalui uji validitas dan reliabilitas. Validitas butir diuji dengan membandingkan koefisien korelasi butir dengan skor total terkoreksi (*corrected item-total correlation*) terhadap r tabel. Dengan $n = 26$ ($df = 24$) dan taraf signifikansi 5% uji dua sisi, nilai r tabel adalah 0,388; butir dinyatakan valid apabila koefisiennya positif dan lebih besar dari nilai tersebut. Reliabilitas diuji dengan koefisien Cronbach's alpha, dan instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai alpha lebih besar dari 0,70 (Ghozali, 2021). Normalitas data diuji dengan uji Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro-Wilk; data dinyatakan berdistribusi normal apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05.

Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik agar estimasi regresi bersifat BLUE (*best linear unbiased estimator*). Multikolinearitas diuji dengan *variance inflation factor* (VIF), dengan batas VIF kurang dari 10 atau *tolerance* lebih dari 0,10. Heteroskedastisitas diuji dengan korelasi Rank Spearman antara variabel bebas dan nilai absolut residual; model dinyatakan bebas heteroskedastisitas apabila nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05 (Ghozali, 2021). Uji autokorelasi tidak dilakukan karena data penelitian merupakan data *cross-section*, bukan data runtut waktu. Hipotesis diuji dengan analisis regresi linier berganda dengan model berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \quad (1)$$

Dalam model tersebut, Y adalah kinerja manajerial, X1 adalah partisipasi penyusunan anggaran, X2 adalah pengalaman, X3 adalah motivasi, β_0 adalah konstanta, β_1 – β_3 adalah koefisien regresi, dan e adalah galat. Uji F digunakan sebagai uji goodness of fit untuk menilai kelayakan model regresi, sedangkan uji t digunakan untuk menguji H1, H2, dan H3. Variabel yang berpengaruh dominan (H4) ditentukan berdasarkan signifikansi uji t dan besarnya koefisien determinasi parsial (r^2 parsial). Kekuatan model dinilai dengan koefisien korelasi berganda (R) dan koefisien determinasi (R^2). Pengolahan data dilakukan dengan program SPSS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 didirikan pada 12 Februari 1912 di Magelang dengan nama Onderlinge Levensverzekering Maatschappij Persatoean Goeroe-Goeroe Hindia Belanda (O.L. Mij. PGHB). Perusahaan ini digagas oleh Mas Ngabehi Dwidjosewojo, seorang guru dan sekretaris Boedi Oetomo, bersama Mas Karto Hadi Soebroto dan Mas Adimidjojo. Bumiputera memulai usahanya tanpa modal; premi pertama para pendiri diperlakukan sebagai modal awal, dan para pengurus bekerja tanpa honorarium. Perusahaan kemudian memperluas layanannya ke masyarakat umum, berganti nama menjadi O.L. Mij. Boemi Poetera, membuka cabang di berbagai kota sejak 1934, dan memindahkan kantor pusatnya ke Jakarta pada 1959.

Kekuatan sekaligus kekhasan Bumiputera terletak pada bentuk usaha bersama, yaitu pemilik perusahaan adalah pemegang polis. Badan Perwakilan Anggota yang mewakili pemegang polis turut menentukan garis besar haluan perusahaan, memilih dan mengangkat direksi, serta mengawasi jalannya perusahaan. Karena tidak ada pemegang saham yang dapat menyuntikkan modal tambahan, kelangsungan usaha bergantung pada disiplin pengelolaan premi dan biaya. Hal ini membuat proses perencanaan, penganggaran, dan pengendalian di setiap cabang menjadi sangat penting. Literatur hukum asuransi juga menegaskan bahwa struktur mutual yang ideal hanya bermakna apabila didukung tata kelola yang mampu melindungi pemegang polis (Mediawati et al., 2023).

Struktur organisasi Cabang Tunjungan Surabaya berbentuk garis dan staf. Pimpinan cabang bertanggung jawab kepada direksi dan bertugas menyusun program kerja dan anggaran cabang. Kepala bagian operasional menyusun rencana pengembangan dan mengawasi kegiatan produksi, konservasi, dan penghimpunan dana di setiap kantor rayon. Kepala bagian administrasi, umum, dan keuangan menghimpun rencana kerja serta anggaran penerimaan dan pengeluaran cabang. Pemimpin rayon membuat estimasi produksi rayon serta menyusun rencana penerimaan dan pengeluaran rayon. Penata usaha menyusun rencana penerimaan premi dan pembayaran klaim, sedangkan supervisor blok menyusun rencana penutupan dan pengutipan premi. Uraian tugas ini menunjukkan bahwa hampir seluruh jabatan manajerial di cabang memiliki keterkaitan langsung dengan penyusunan dan pelaksanaan anggaran.

Karakteristik Responden

Seluruh 26 kuesioner yang disebarakan kembali dan dapat diolah. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, pendidikan terakhir, jabatan, dan usia disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	16	61,5
	Perempuan	10	38,5
Pendidikan terakhir	D-1	1	3,8
	D-3	4	15,4
	S-1	18	69,2
	S-2	3	11,5
Jabatan	Pimpinan Cabang	1	3,8
	Kepala Bagian Operasional	2	7,7
	Kepala Bagian Administrasi & Keuangan	2	7,7
	Pemimpin Rayon	5	19,2
	Penata Usaha	2	7,7
	Supervisor Blok	14	53,8
Usia	20–30 tahun	11	42,3
	31–40 tahun	12	46,2
	> 40 tahun	3	11,5

Sumber: Data primer yang diolah (n = 26)

Tabel 4 menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki (61,5%) dan berpendidikan S-1 (69,2%), sementara 11,5% berpendidikan S-2. Tingkat pendidikan yang relatif tinggi ini menunjukkan bahwa responden memiliki kapasitas kognitif yang memadai untuk memahami konsep anggaran dan instrumen penelitian. Berdasarkan jabatan, lebih dari separuh responden (53,8%) adalah supervisor blok, yaitu manajer lini pertama yang berhadapan langsung dengan agen dan pemegang polis. Dari sisi usia, 88,5% responden berusia 40 tahun ke bawah, dan 42,3% di antaranya berusia 20–30 tahun. Komposisi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar manajer berada pada tahap awal hingga pertengahan karier, sehingga pengalaman manajerial mereka relatif belum panjang. Karakteristik ini penting untuk menafsirkan hasil pengujian variabel pengalaman pada bagian selanjutnya.

Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi jawaban responden dianalisis berdasarkan skor total dan nilai rata-rata setiap butir. Untuk skala tujuh poin, nilai rata-rata dikelompokkan ke dalam lima kategori dengan interval 1,20, yaitu sangat rendah (1,00–2,20), rendah (2,21–3,40), sedang (3,41–4,60), tinggi (4,61–5,80), dan sangat tinggi (5,81–7,00). Hasilnya disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Nilai Rata-Rata Jawaban Responden per Butir dan per Variabel

Variabel	Butir (skor total; rata-rata)	Rata-rata Variabel	Kategori
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)	X1.1 (138; 5,31), X1.2 (134; 5,15), X1.3 (126; 4,85), X1.4 (131; 5,04), X1.5 (131; 5,04), X1.6 (132; 5,08)	5,08	Tinggi
Pengalaman (X2)	X2.1 (119; 4,58), X2.2 (119; 4,58), X2.3 (109; 4,19), X2.4 (136; 5,23)	4,64	Tinggi (batas bawah)
Motivasi (X3)	X3.1 (153; 5,88), X3.2 (147; 5,65), X3.3 (141; 5,42), X3.4 (145; 5,58), X3.5 (156; 6,00), X3.6 (140; 5,38), X3.7 (153; 5,88), X3.8 (155; 5,96)	5,72	Tinggi
Kinerja Manajerial (Y)	Y1 (146; 5,62), Y2 (147; 5,65), Y3 (144; 5,54), Y4 (151; 5,81), Y5 (144; 5,54), Y6 (144; 5,54), Y7 (144; 5,54), Y8 (147; 5,65), Y9 (141; 5,42)	5,61	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah (n = 26)

Rata-rata variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar 5,08 termasuk kategori tinggi. Nilai tertinggi terdapat pada butir X1.1 (5,31), yaitu perasaan terlibat dan ikut bertanggung jawab dalam penyusunan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa para manajer merasakan keterlibatan psikologis dalam proses penganggaran. Nilai terendah terdapat pada butir X1.3 (4,85), yaitu upaya menekan biaya melalui penghematan. Temuan ini mengisyaratkan bahwa partisipasi lebih banyak dirasakan pada aspek penetapan target daripada pada aspek pengendalian biaya, padahal efisiensi biaya merupakan unsur penting dalam anggaran perusahaan asuransi yang bergantung pada pengelolaan premi.

Variabel pengalaman memiliki rata-rata terendah di antara keempat variabel, yaitu 4,64, yang berada pada batas bawah kategori tinggi. Butir dengan nilai tertinggi adalah X2.4 (5,23), yaitu pengalaman yang mencerminkan wawasan luas sebagai manajer. Sebaliknya, butir terendah adalah X2.3 (4,19), yaitu kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja tanpa bimbingan intensif dari pihak lain. Dengan demikian, para manajer merasa memiliki wawasan, tetapi belum sepenuhnya mandiri dalam menghadapi situasi kerja yang berubah. Kesenjangan antara wawasan dan kemandirian adaptif ini menjadi petunjuk penting untuk memahami mengapa pengalaman tidak berpengaruh positif terhadap kinerja.

Motivasi memiliki rata-rata tertinggi, yaitu 5,72. Butir tertinggi adalah X3.5 (6,00), yaitu kesediaan bekerja sebaik-baiknya karena merasa ikut bertanggung jawab memajukan perusahaan. Butir terendah adalah X3.6 (5,38), yaitu keyakinan bahwa kerja sungguh-sungguh akan memperoleh balas jasa yang pantas. Pola ini menunjukkan bahwa motivasi manajer lebih bersumber dari rasa tanggung jawab dan identifikasi dengan perusahaan, yang dalam terminologi teori determinasi diri tergolong motivasi otonom (Ryan & Deci, 2020), daripada dari harapan atas imbalan. Kinerja manajerial memiliki rata-rata 5,61 dengan nilai tertinggi pada fungsi pengawasan (Y4 = 5,81) dan terendah pada fungsi evaluasi (Y9 = 5,42). Artinya, manajer telah aktif membimbing dan mengarahkan bawahan, tetapi penilaian atas proposal, kinerja pegawai, dan laporan keuangan belum dilakukan secara menyeluruh.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas seluruh butir disajikan pada Tabel 6. Seluruh koefisien *corrected item-total correlation* bernilai positif dan berada pada rentang 0,465–0,860, lebih besar dari r tabel 0,388. Dengan demikian, seluruh 27 butir pernyataan dinyatakan valid dan layak digunakan untuk mengukur konstruksinya masing-masing.

Hasil uji reliabilitas pada Tabel 7 menunjukkan bahwa koefisien Cronbach's alpha seluruh variabel berada pada rentang 0,826–0,922, melampaui batas 0,70 (Ghozali, 2021). Nilai tertinggi dimiliki oleh partisipasi penyusunan anggaran (0,922), yang menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian reliabel.

Tabel 6. Hasil Uji Validitas (Corrected Item-Total Correlation)

Butir	X1	X2	X3	Y
1	0,860	0,676	0,475	0,855
2	0,706	0,596	0,465	0,803
3	0,718	0,785	0,484	0,598
4	0,778	0,564	0,758	0,575
5	0,789	–	0,776	0,510
6	0,815	–	0,554	0,573
7	–	–	0,700	0,552
8	–	–	0,713	0,479
9	–	–	–	0,568

Sumber: Data primer yang diolah; r tabel (df = 24; α = 5%) = 0,388

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Butir	Cronbach's Alpha	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)	6	0,922	Reliabel
Pengalaman (X2)	4	0,826	Reliabel
Motivasi (X3)	8	0,860	Reliabel
Kinerja Manajerial (Y)	9	0,868	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah

Uji Normalitas dan Asumsi Klasik

Tabel 8 menyajikan hasil uji normalitas dan asumsi klasik. Nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov (0,124–0,200) dan Shapiro-Wilk (0,153–0,692) untuk seluruh variabel lebih besar dari 0,05, sehingga data berdistribusi normal. Uji Shapiro-Wilk relevan untuk dilaporkan karena memiliki daya uji yang lebih baik pada sampel kecil.

Tabel 8. Hasil Uji Normalitas, Multikolinearitas, dan Heteroskedastisitas

Variabel	Sig. K-S	Sig. S-W	VIF	Tolerance	Sig. Rank Spearman	Kesimpulan
X1	0,200	0,237	2,957	0,338	0,987	Memenuhi asumsi
X2	0,124	0,153	1,068	0,936	0,587	Memenuhi asumsi
X3	0,200	0,692	2,944	0,340	0,997	Memenuhi asumsi
Y	0,200	0,295	–	–	–	Normal

Sumber: Data primer yang diolah; tolerance = 1/VIF

Nilai VIF seluruh variabel bebas berada di bawah 10 (1,068–2,957), sehingga tidak terjadi multikolinearitas yang serius. Namun, perlu dicermati bahwa VIF partisipasi anggaran (2,957) dan motivasi (2,944) jauh lebih tinggi dibandingkan pengalaman (1,068). Nilai VIF sekitar 2,95 berarti kira-kira 66% varians masing-masing variabel tersebut dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa partisipasi anggaran dan motivasi saling berkorelasi cukup kuat, suatu temuan yang konsisten dengan pandangan bahwa partisipasi menumbuhkan motivasi (McAnally & Hagger, 2024). Implikasi temuan ini dibahas lebih lanjut pada bagian pembahasan. Uji Rank Spearman menghasilkan nilai signifikansi 0,587–0,997, seluruhnya di atas 0,05, sehingga model regresi bebas dari heteroskedastisitas.

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda dan Uji Hipotesis

Hasil estimasi regresi linier berganda disajikan pada Tabel 9, sedangkan ringkasan model empiris divisualisasikan pada Gambar 2.

Berdasarkan Tabel 9, persamaan regresi yang diperoleh adalah $Y = 2,430 + 0,448X_1 - 0,105X_2 + 0,240X_3$. Konstanta sebesar 2,430 menunjukkan bahwa apabila partisipasi penyusunan anggaran, pengalaman, dan motivasi bernilai nol, nilai kinerja manajerial adalah 2,430 satuan. Koefisien partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,448 menunjukkan hubungan searah: setiap kenaikan satu satuan partisipasi akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,448 satuan dengan asumsi variabel lain konstan. Koefisien pengalaman sebesar –0,105 menunjukkan hubungan berlawanan arah, sedangkan koefisien motivasi sebesar 0,240 menunjukkan hubungan searah.

Namun, arah koefisien pengalaman dan motivasi harus ditafsirkan bersama hasil uji t, karena keduanya tidak signifikan secara statistik.

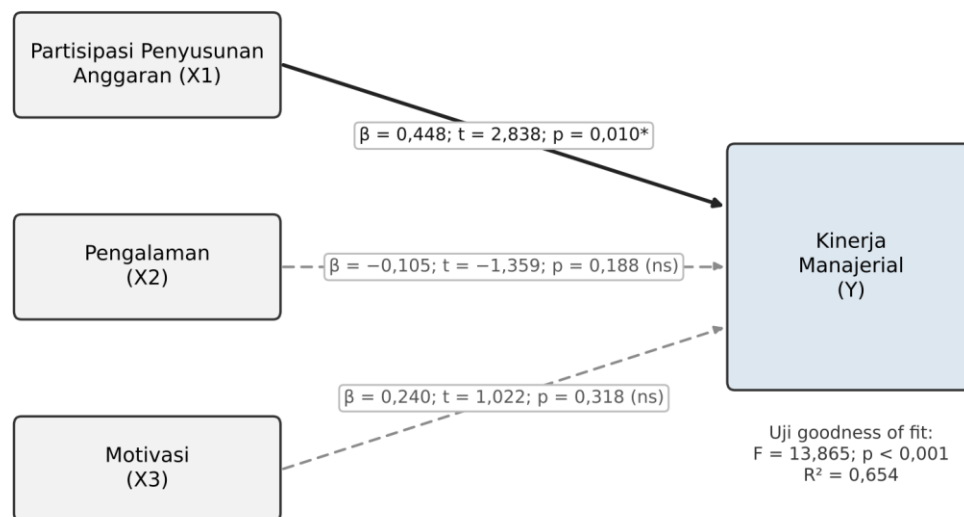
Tabel 9. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien (B)	t hitung	Sig. t	r parsial	r ² parsial	Keputusan
Konstanta	2,430	—	—	—	—	—
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)	0,448	2,838	0,010	0,518	0,268	Signifikan
Pengalaman (X2)	-0,105	-1,359	0,188	-0,278	0,077	Tidak signifikan
Motivasi (X3)	0,240	1,022	0,318	0,213	0,045	Tidak signifikan

R = 0,809; R² = 0,654; Adjusted R² = 0,607

Uji goodness of fit: F hitung = 13,865; Sig. F = 0,000; F tabel (3; 22; α = 5%) = 3,049

Sumber: Data primer yang diolah; adjusted R² dihitung dari R², n = 26, dan k = 3



Gambar 2. Model Empiris Hasil Pengujian

Sumber: Data primer yang diolah; *signifikan pada α = 5%; ns = tidak signifikan

Koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,809 menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara ketiga variabel bebas dan kinerja manajerial. Koefisien determinasi (R²) sebesar 0,654 berarti 65,4% variasi kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh partisipasi penyusunan anggaran, pengalaman, dan motivasi, sedangkan 34,6% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model, seperti revisi anggaran, pelimpahan wewenang, kejelasan sasaran anggaran, dan komitmen organisasi. Setelah disesuaikan dengan jumlah variabel dan ukuran sampel, adjusted R² sebesar 0,607 masih menunjukkan daya jelas model yang tinggi untuk penelitian keperilakuan.

Uji goodness of fit (uji F) menghasilkan F hitung sebesar 13,865, lebih besar dari F tabel 3,049, dengan signifikansi 0,000 (< 0,05). Dengan demikian, model regresi dinyatakan layak (fit) untuk menjelaskan kinerja manajerial, sehingga pengujian hipotesis dengan uji t dapat dilanjutkan. Partisipasi penyusunan anggaran memiliki t hitung 2,838 dengan signifikansi 0,010 (< 0,05) dan r² parsial 0,268, yang berarti partisipasi secara unik menjelaskan 26,8% variasi kinerja manajerial, sehingga **H1 diterima**. Pengalaman memiliki t hitung -1,359 dengan signifikansi 0,188 (> 0,05) dan r² parsial 0,077, sehingga **H2 ditolak**. Motivasi memiliki t hitung 1,022 dengan signifikansi 0,318 (> 0,05) dan r² parsial 0,045, sehingga **H3 ditolak**. Karena hanya partisipasi penyusunan anggaran yang signifikan dan memiliki r² parsial terbesar, **H4 diterima**: partisipasi penyusunan anggaran merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja manajerial.

Pembahasan

Kelayakan model. Hasil uji goodness of fit menunjukkan bahwa model yang memuat partisipasi penyusunan anggaran, pengalaman, dan motivasi layak untuk menjelaskan kinerja manajerial di AJB Bumiputera 1912 Cabang Tunjungan, yang mengisyaratkan bahwa kinerja manajerial perlu dipahami dari kombinasi faktor struktural dan individual. Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh sumber daya manusia, dan perusahaan merencanakan masa depannya melalui tujuan yang hendak dicapai serta perilaku yang diharapkan dari seluruh personel. Anggaran menjadi wahana yang mempertemukan keduanya: anggaran menetapkan apa yang harus dicapai, sedangkan pengalaman dan motivasi menentukan bagaimana dan seberapa kuat manajer berupaya mencapainya. Besarnya R^2 (65,4%) sejalan dengan studi-studi yang memodelkan partisipasi anggaran bersama faktor individual dan menemukan daya jelas model yang substansial (Maulida et al., 2021; Soedarman et al., 2023). Temuan ini juga sejalan dengan Assiddiqi et al. (2024), yang modelnya juga layak secara statistik meskipun tidak semua variabelnya signifikan secara parsial.

Partisipasi penyusunan anggaran sebagai faktor dominan (H1 dan H4). Pengaruh dominan partisipasi anggaran dapat dijelaskan oleh mekanisme komitmen terhadap sasaran. Data deskriptif menunjukkan bahwa butir dengan nilai tertinggi pada variabel partisipasi adalah perasaan terlibat dan ikut bertanggung jawab (5,31). Ketika manajer merasa ikut menyusun target, target tersebut dipandang sebagai komitmen pribadi, bukan sebagai beban yang dipaksakan. Mekanisme ini konsisten dengan temuan Alhasnawi et al. (2024) bahwa komitmen terhadap sasaran anggaran memediasi pengaruh partisipasi terhadap kinerja manajerial, serta dengan temuan Jatningsih et al. (2023) bahwa komitmen manajemen memediasi sebagian hubungan tersebut. Hasil ini juga mendukung penelitian Novlina et al. (2020), Habibie (2020), Nursida dan Hadi (2024), dan Ridwan et al. (2023), yang menemukan pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada berbagai sektor.

Dalam konteks perusahaan asuransi jiwa, partisipasi memiliki nilai informasi yang tinggi. Pemimpin rayon dan supervisor blok adalah pihak yang paling memahami potensi pasar di wilayahnya, kemampuan agen, serta pola pembayaran premi pemegang polis. Ketika informasi ini masuk ke dalam anggaran melalui partisipasi, target pendapatan menjadi lebih realistis dan rencana kerja menjadi lebih dapat dilaksanakan. Sebaliknya, Tabel 1 menunjukkan bahwa target cabang terus dinaikkan sementara realisasi stagnan, yang mengisyaratkan bahwa informasi dari lapangan belum sepenuhnya tercermin dalam penetapan target. Butir partisipasi dengan nilai terendah, yaitu upaya menekan biaya melalui penghematan (4,85), juga menunjukkan bahwa partisipasi belum menjangkau sisi pengendalian biaya secara optimal. Perlu dicatat pula bahwa partisipasi yang tidak dikelola dengan baik dapat mendorong senjangan anggaran (Wigati et al., 2024). Karena itu, partisipasi perlu disertai mekanisme verifikasi dan dialog yang terbuka antara atasan dan bawahan.

Perbedaan hasil ini dengan Sidik et al. (2022) serta Wigati et al. (2024), yang tidak menemukan pengaruh signifikan partisipasi anggaran, dapat dijelaskan oleh perbedaan konteks. Responden kedua penelitian tersebut berasal dari lingkungan perguruan tinggi dan perusahaan jasa yang terdampak pandemi, ketika target anggaran banyak ditentukan oleh faktor eksternal. Di AJB Bumiputera 1912, struktur organisasi berjenjang dari cabang hingga blok membuat target setiap unit secara langsung menjadi ukuran kinerja manajernya, sehingga keterlibatan dalam penyusunan target memiliki konsekuensi langsung terhadap perilaku kerja. Hal ini sejalan dengan perspektif kontinjensi bahwa efektivitas partisipasi bergantung pada konteks organisasi (Degenhart et al., 2022).

Pengalaman (H2). Pengalaman tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, bahkan koefisiennya bertanda negatif. Temuan ini berbeda dengan Grisang dan Waty (2023), yang menemukan pengaruh positif pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan, dan dengan Suryaningrum et al. (2023), yang menunjukkan asosiasi positif antara kemampuan manajerial dan kinerja. Setidaknya ada tiga penjelasan. Pertama, data deskriptif menunjukkan bahwa pengalaman manajer belum diiringi kemampuan beradaptasi tanpa bimbingan intensif (rata-rata butir X2.3 hanya 4,19). Pengalaman yang tidak menghasilkan kemandirian adaptif cenderung tidak meningkatkan kinerja, terutama ketika target terus naik dan lingkungan bisnis berubah. Kedua, profil responden yang relatif muda (88,5% berusia 40 tahun ke bawah) dan didominasi supervisor blok membuat variasi pengalaman manajerial yang sesungguhnya relatif sempit, sehingga sulit menghasilkan pengaruh yang signifikan pada sampel kecil. Ketiga, tanda negatif dapat mencerminkan kecenderungan manajer berpengalaman untuk mengandalkan pola kerja lama yang dahulu berhasil tetapi kurang sesuai dengan tuntutan baru.

Penjelasan ketiga sejalan dengan pandangan bahwa kualitas pengalaman lebih penting daripada lamanya. Pengalaman yang berulang pada tugas rutin dapat menimbulkan rasa cukup yang menghambat pembelajaran, sedangkan pengalaman yang beragam dan reflektif cenderung meningkatkan kemampuan manajerial. Namun, karena koefisien pengalaman tidak signifikan, temuan

ini tidak dapat ditafsirkan bahwa pengalaman menurunkan kinerja; yang dapat disimpulkan adalah bahwa pengalaman, sebagaimana diukur dalam penelitian ini, belum menjadi sumber peningkatan kinerja manajerial di cabang tersebut. Implikasinya, pengembangan manajer tidak cukup mengandalkan bertambahnya masa kerja, tetapi memerlukan program pendampingan, rotasi tugas, dan pelatihan yang terstruktur agar pengalaman berubah menjadi kemampuan adaptif.

Motivasi (H3). Motivasi memiliki koefisien positif tetapi tidak signifikan. Temuan ini sejalan dengan [Assiddiqi et al. \(2024\)](#), yang juga menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja manajerial, tetapi berbeda dengan [Suryadi et al. \(2021\)](#) dan [Maulida et al. \(2021\)](#), yang menemukan pengaruh signifikan. Penjelasan utama terletak pada hasil uji multikolinearitas. VIF motivasi (2,944) dan partisipasi (2,957) menunjukkan bahwa kedua variabel berbagi sebagian besar variansnya. Secara teoretis, hal ini masuk akal: partisipasi memberikan otonomi dan rasa dihargai, yang merupakan sumber motivasi otonom ([Ryan & Deci, 2020](#); [McAnally & Hagger, 2024](#)). Dengan demikian, sebagian pengaruh motivasi terhadap kinerja sudah terserap ke dalam koefisien partisipasi, sehingga kontribusi unik motivasi menjadi kecil (r^2 parsial 4,5%) dan tidak signifikan pada sampel 26 responden.

Penjelasan kedua terkait dengan rendahnya variasi data. Rata-rata motivasi sangat tinggi (5,72), dan sebagian besar responden memilih skor 5–7. Ketika hampir semua manajer melaporkan motivasi yang tinggi, variabel tersebut kurang mampu membedakan manajer berkinerja tinggi dari yang berkinerja lebih rendah. Selain itu, butir motivasi dengan nilai terendah adalah keyakinan akan memperoleh balas jasa yang pantas (5,38). Menurut teori harapan, motivasi hanya akan diterjemahkan menjadi kinerja apabila individu yakin bahwa prestasi akan diikuti imbalan yang bernilai. Lemahnya keterkaitan antara prestasi dan imbalan dapat membuat motivasi yang tinggi tidak sepenuhnya tersalurkan menjadi kinerja. Temuan ini juga menunjukkan pentingnya membedakan motivasi otonom dan motivasi terkendali, karena keduanya memiliki hubungan yang berbeda dengan kinerja ([Van den Broeck et al., 2021](#)).

Implikasi teoretis. Hasil penelitian ini memperkuat posisi partisipasi anggaran sebagai prediktor utama kinerja manajerial dan menunjukkan bahwa dalam model yang memasukkan faktor individual, partisipasi anggaran tetap menjadi jalur paling kuat. Temuan bahwa motivasi beririsan dengan partisipasi mendukung pandangan bahwa partisipasi dan motivasi bukan dua faktor yang sepenuhnya terpisah, melainkan saling terkait dalam satu mekanisme psikologis ([Christy et al., 2021](#); [Maulida et al., 2021](#)). Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menguji motivasi sebagai variabel mediasi atau moderasi, bukan semata-mata sebagai variabel independen. Penelitian ini juga memperluas konteks kajian partisipasi anggaran ke organisasi asuransi jiwa berbentuk mutual, yang karakter kepemilikan dan tata kelolanya berbeda dari perusahaan berbentuk perseroan.

Implikasi praktis. Bagi manajemen AJB Bumiputera 1912, hasil penelitian ini menyarankan beberapa langkah. Pertama, proses penyusunan anggaran perlu dilembagakan secara partisipatif dari tingkat blok dan rayon ke tingkat cabang, dengan memberi ruang bagi manajer lini untuk menyampaikan informasi pasar dan mendiskusikan target secara terbuka. Kedua, partisipasi perlu diperluas ke sisi pengendalian biaya, misalnya dengan melibatkan manajer dalam penyusunan anggaran biaya operasional dan target efisiensi. Ketiga, keterkaitan antara pencapaian target anggaran, evaluasi kinerja, dan imbalan perlu diperjelas agar motivasi yang tinggi dapat tersalurkan menjadi kinerja. Keempat, pengembangan manajer perlu dilakukan melalui pendampingan dan pelatihan terstruktur sehingga pengalaman kerja menghasilkan kemampuan adaptif. Bagi perusahaan berbentuk mutual, langkah-langkah ini juga berfungsi sebagai pengaman tata kelola, karena anggaran yang disusun secara partisipatif dan akuntabel melindungi kepentingan pemegang polis sebagai pemilik perusahaan ([Mediawati et al., 2023](#)).

Keterbatasan. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, responden terbatas pada 26 manajer di satu cabang, sehingga daya generalisasi dan kekuatan statistik pengujian parsial terbatas. Kedua, data dikumpulkan dengan kuesioner persepsi dari sumber yang sama dan pada waktu yang sama, sehingga berpotensi mengandung bias metode umum dan bias penilaian diri ([Podsakoff et al., 2024](#)). Ketiga, perbedaan persepsi antarmanajer dalam memahami pernyataan kuesioner dapat memengaruhi jawaban. Keempat, data dikumpulkan pada tahun 2009, sehingga kondisi organisasi saat ini mungkin telah berbeda. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas sampel ke beberapa cabang atau perusahaan asuransi lain, menggunakan ukuran kinerja objektif seperti realisasi pendapatan unit, serta menambahkan variabel seperti revisi anggaran, pelimpahan wewenang, kejelasan sasaran anggaran, dan komitmen organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa model regresi yang memuat partisipasi penyusunan anggaran, pengalaman, dan motivasi layak (fit) untuk menjelaskan kinerja manajerial pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Tunjungan Surabaya, dengan kemampuan menjelaskan sebesar 65,4% variasi kinerja manajerial. Dari ketiga variabel tersebut, hanya partisipasi penyusunan anggaran yang berpengaruh signifikan dan sekaligus menjadi faktor yang paling dominan, dengan kontribusi unik sebesar 26,8%. Pengalaman tidak berpengaruh signifikan dan koefisiennya bertanda negatif, yang mencerminkan bahwa pengalaman manajer belum disertai kemampuan beradaptasi secara mandiri. Motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan, karena sebagian besar pengaruhnya beririsan dengan partisipasi anggaran dan variasi tingkat motivasi antarmanajer relatif kecil.

Temuan ini menegaskan bahwa cara anggaran disusun sama pentingnya dengan isi anggaran itu sendiri. Melibatkan manajer secara sungguh-sungguh dalam penyusunan anggaran merupakan pengungkit paling kuat untuk meningkatkan kinerja manajerial, terlebih pada perusahaan asuransi berbentuk mutual yang menuntut akuntabilitas tinggi kepada pemegang polis. Manajemen disarankan melembagakan penganggaran partisipatif yang mencakup sisi pendapatan dan biaya, memperjelas keterkaitan antara pencapaian target dan imbalan, serta mengembangkan manajer melalui pendampingan dan pelatihan yang terstruktur. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan sampel yang lebih besar dan beragam, ukuran kinerja objektif, serta model yang menempatkan motivasi dan komitmen sebagai variabel mediasi.

Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan terima kasih kepada pimpinan dan seluruh manajer AJB Bumiputera 1912 Cabang Tunjungan Surabaya yang telah bersedia menjadi responden serta memberikan akses data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini.

Singkatan

AJB (Asuransi Jiwa Bersama), BLUE (Best Linear Unbiased Estimator), K-S (Kolmogorov-Smirnov), SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah), S-W (Shapiro-Wilk), dan VIF (Variance Inflation Factor).

Kontribusi Penulis

JPFY merancang penelitian, menyusun instrumen, mengumpulkan data lapangan, dan melakukan analisis statistik. MM mengarahkan kerangka teoretis, memperbarui tinjauan pustaka, menafsirkan hasil, serta menyunting naskah akhir. Seluruh penulis telah membaca dan menyetujui naskah akhir.

Informasi Penulis

Joko Purnomo Febri Yanto (JPFY) – Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur; dan Muslimin Muslimin (MM) – muslimin.ak@upnjatim.ac.id, Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

Konflik Kepentingan

Para penulis menyatakan tidak memiliki konflik kepentingan.

Pendanaan

Penelitian ini tidak menerima pendanaan eksternal. Seluruh kegiatan penelitian, mulai dari perancangan, pengumpulan data, analisis, interpretasi, hingga penulisan naskah, dilakukan secara mandiri oleh para penulis.

Ketersediaan Data dan Materi

Data dan materi penelitian dapat diminta melalui penulis korespondensi.

REFERENSI

- Alhasnawi, M. Y., Said, R. M., 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>
- Assiddiqi, H., Hizazi, A., & Rahayu, R. (2024). Pengaruh akuntansi pertanggungjawaban, motivasi kerja, pengendalian biaya dan kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(6), 7219–7233. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i6.13124>
- Christy, Y., Natalia, M., Setiana, S., & Anthony, R. (2021). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 6(2), 149–165. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v6i2.16273>
- Degenhart, L., Zonatto, V. C. 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>
- Dirani, A., Saputro, A. A., & Handoyo, V. S. (2024). Development of PT SIER accounting information systems: The importance of user participation and satisfaction. *Indonesian Journal of Sustainability Policy and Technology*, 2(2), 101–115. <https://doi.org/10.61656/ijospat.v2i2.239>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (Edisi 10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grisang, R. P., & Waty, L. (2023). Pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada Kuliner Bandung Barat. *Klabat Journal of Management*, 4(1), 9–19. <https://doi.org/10.60090/kjm.v4i1.908.9-19>
- Habibie, M. (2020). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. *Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen Prima*, 2(1), 81–88. <https://doi.org/10.34012/jebim.v2i1.1179>
- Jatiningsih, D., Yadiati, W., Sukmadilaga, C., Rosdini, D., & Avianti, I. (2023). The effect of budget participation on the management performance through management commitment as an intervening variable. *Accounting*, 9(3), 183–190. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2023.3.001>
- Jelang Romadhan, F. B., & Rusmana, O. (2024). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajemen dan senjangan anggaran: Systematic literature review. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 8(3). <https://doi.org/10.29040/jie.v8i3.14277>
- 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>
- McAnally, K., & Hagger, M. S. (2024). Self-determination theory and workplace outcomes: A conceptual review and future research directions. *Behavioral Sciences*, 14(6), 428. <https://doi.org/10.3390/bs14060428>
- Mediawati, N. F., Muis, L. S., & Faizin, M. F. (2023). The nature of mutual insurance and legal protection for policyholders: A lesson from Indonesia. *Varia Justicia*, 19(3), 168–184. <https://doi.org/10.31603/variajusticia.v19i3.11053>
- Novlina, L. D., Indriani, M., & Indayani, I. (2020). The effect of organizational commitment and cost management knowledge on the relationship between budget participation and managerial

- performance. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 24(1), 55–66. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol24.iss1.art6>
- Nursida, N., & Hadi, M. F. (2024). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. *Journal of Islamic Finance and Accounting Research*, 3(2), 154–168. <https://doi.org/10.25299/jafar.2024.18096>
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common method bias: It's bad, it's complex, it's widespread, and it's not easy to fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 17–61. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030>
- Ridwan, M., Putra, D. N., & Kusumastuti, R. (2023). Peran komitmen organisasi dan keadilan organisasi dalam hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. PLN (Persero) Jambi. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(6), 10145–10154. <https://doi.org/10.37385/msej.v4i6.7556>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- 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. *Management and Economics Journal*, 6(3), 219–236. <https://doi.org/10.18860/mec-j.v6i3.16218>
- Soedarman, M., Nahas, J. R., & Puspita, D. A. (2023). Pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial aparatur pemerintah daerah. *Jurnal Analisa Akuntansi dan Perpajakan*, 7(1), 94–101. <https://ejournal.unitomo.ac.id/index.php/akuntansi/article/view/6047>
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suryadi, N., Linda, R., & Sofyan, M. A. (2021). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja manajerial pada RSJ Tampan Provinsi Riau. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 10(2), 1–10. <https://doi.org/10.32520/jak.v10i2.1787>
- Suryaningrum, D. H., Rahman, A. A. A., Meero, A., & Cakranegara, P. A. (2023). Mergers and acquisitions: Does performance depend on managerial ability? *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 1–23. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00296-x>
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Wahida, P. F., & Suryaningrum, D. H. (2023). Pengaruh sistem pengendalian internal terhadap intensitas inovasi dan kinerja organisasi sektor publik di Surabaya dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi. *Costing: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(1). <https://doi.org/10.31539/costing.v7i1.6620>
- Wigati, R., Rustiana, S. H., & Dyarini, D. (2024). Participation and clarity of budget targets, management accounting information system on managerial performance with budgetary slack as a mediation variable. *JEMBA: Jurnal Ekonomi Pembangunan, Manajemen & Bisnis, Akuntansi*, 4(2), 106–123. <https://doi.org/10.52300/jemba.v4i2.14844>