

1. Pendahuluan

Kinerja manajerial merupakan indikator penting dalam menilai keberhasilan suatu organisasi, termasuk pada usaha sektor kuliner seperti *coffeeshop* (Artopo et al., 2025). Pelaku usaha di sektor kuliner menghadapi berbagai tantangan dalam meningkatkan kinerja manajerial akibat persaingan usaha yang semakin ketat serta kompleksitas pengelolaan organisasi. Kondisi tersebut dapat memengaruhi kualitas operasional, daya saing usaha, dan kemampuan organisasi dalam mempertahankan keberlanjutan bisnis di tengah dinamika lingkungan usaha yang semakin kompleks.

Di sisi lain, sektor kuliner di Indonesia terus menunjukkan perkembangan yang signifikan seiring meningkatnya peran industri makanan dan minuman dalam perekonomian nasional. Kementerian Perindustrian Republik Indonesia mencatat bahwa industri makanan dan minuman tumbuh sebesar 5,82% pada tahun 2024, lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan ekonomi nasional sebesar 5,03% (Perindustrian, 2025), (Statistik, 2025). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sektor kuliner masih memiliki prospek yang baik dan terus menarik minat pelaku usaha. Data Toffin Insight menunjukkan bahwa jumlah *coffeeshop* di Indonesia telah mencapai sekitar 30.000 gerai dan terus mengalami peningkatan dalam beberapa tahun terakhir, perkembangan tersebut mendorong semakin banyak pelaku usaha memasuki industri *coffeeshop* sehingga tingkat persaingan bisnis menjadi semakin tinggi (Toffin, 2022). Diiringi perubahan gaya hidup masyarakat, *coffeeshop* tidak lagi hanya berfungsi sebagai tempat menikmati kopi, tetapi juga berkembang menjadi ruang untuk bekerja (*work from café*), belajar, berdiskusi, dan melakukan aktivitas komunitas. Pergeseran fungsi tersebut didukung oleh tersedianya fasilitas yang nyaman, seperti akses internet, suasana yang kondusif, dan ruang interaksi sosial, sehingga mendorong meningkatnya minat masyarakat untuk beraktivitas di *coffeeshop* (Salsabila et al., 2025), (Hapsari & Wijaya, 2024). Temuan tersebut sejalan dengan survei Jakpat yang melibatkan 1.008 responden di Indonesia, yang menunjukkan bahwa budaya minum kopi telah menjadi bagian dari gaya hidup masyarakat. Survei tersebut mengungkapkan bahwa 45% responden mengonsumsi kopi untuk berkumpul dan bersosialisasi, sedangkan 37% lainnya mengonsumsi kopi untuk membantu meningkatkan fokus saat bekerja (Jakpat, 2024). Kondisi ini menunjukkan bahwa *coffeeshop* tidak lagi dipandang sekadar sebagai tempat menikmati minuman, tetapi juga sebagai ruang sosial dan ruang produktif yang mendukung berbagai aktivitas masyarakat. Akibatnya, tingkat persaingan antar *coffeeshop* semakin tinggi, sehingga pelaku usaha dituntut untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan organisasi dan kinerja manajerial agar mampu mempertahankan keunggulan kompetitifnya (Anggoro & Yulianah, 2022).

Kota Pati merupakan salah satu wilayah di kawasan Pantai Utara (Pantura) Jawa Tengah yang memiliki potensi pasar cukup besar bagi perkembangan usaha kuliner, khususnya *coffeeshop*. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, jumlah penduduk Kota Pati pada tahun 2024 mencapai sekitar 1,37 juta jiwa, lebih besar dibandingkan Kota Kudus yang berjumlah sekitar 883 ribu jiwa maupun Rembang yang berjumlah sekitar 665 ribu jiwa. Selain itu, sebesar 63,84% penduduk Kota Pati berada pada usia produktif sehingga berpotensi menjadi

pasar utama bagi perkembangan usaha coffeeshop. Besarnya jumlah penduduk dan dominasi usia produktif tersebut menunjukkan bahwa Kota Pati memiliki potensi pasar yang lebih luas dibandingkan wilayah sekitarnya. Kondisi tersebut menuntut pelaku usaha untuk menerapkan sistem manajemen yang efektif, terutama dalam perencanaan keuangan, pengendalian, dan pengambilan keputusan manajerial agar mampu mempertahankan daya saing usaha (Pati, 2025),(Kudus, 2025),(Rembang, 2025),(Anggoro & Yulianah, 2022).

Dalam kondisi persaingan tersebut, keberhasilan pengelolaan usaha tidak hanya ditentukan oleh kemampuan operasional, tetapi juga oleh efektivitas pengelolaan manajemen, khususnya dalam proses perencanaan dan pengendalian anggaran sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial. Kinerja manajerial sebagai indikator keberhasilan manajemen dalam menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengambilan keputusan perlu didukung oleh penerapan sistem pengendalian manajemen yang efektif guna meningkatkan kualitas pengambilan keputusan serta pencapaian tujuan organisasi (Sihombing, 2025).

Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja manajerial adalah melalui penerapan sistem pengendalian manajemen yang efektif, khususnya dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi penganggaran memungkinkan pengelola terlibat secara aktif dalam penyusunan anggaran sehingga informasi operasional yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk menghasilkan perencanaan yang lebih efektif dan realistis. Keterlibatan tersebut juga mampu meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap pencapaian target organisasi serta berdampak positif pada kinerja manajerial (Mulyanah & Puspanita, 2021). Namun, hasil penelitian mengenai hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial masih menunjukkan inkonsistensi. Beberapa penelitian menemukan adanya pengaruh positif, sedangkan penelitian lainnya menunjukkan bahwa hubungan tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasi tertentu. Kondisi ini mengindikasikan adanya variabel lain yang dapat menjelaskan maupun memengaruhi hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial (Jamaluddin, 2023).

Salah satu variabel yang diduga mampu menjelaskan hubungan tersebut adalah komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Partisipasi penganggaran tidak selalu berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja manajerial, tetapi terlebih dahulu dapat meningkatkan komitmen individu terhadap organisasi. Keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran mendorong munculnya rasa memiliki, tanggung jawab, dan komitmen terhadap tujuan organisasi, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja manajerial. Oleh karena itu, komitmen organisasi dipandang mampu menjelaskan mekanisme bagaimana partisipasi penganggaran meningkatkan kinerja manajerial (Aprinando et al., 2025).

Selain mekanisme tersebut, hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial juga diduga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Gaya kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan komunikasi yang terbuka, memberikan arahan, serta mendorong keterlibatan pengelola dalam proses pengambilan keputusan organisasi sehingga efektivitas

partisipasi penganggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial dapat semakin optimal dibandingkan pada organisasi dengan gaya kepemimpinan yang kurang mendukung (Nahar, 2022).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan hubungan tersebut dapat diperkuat oleh komitmen organisasi serta gaya kepemimpinan Mulyanah & Puspanita, (2021), Paryati, (2021). Temuan tersebut didukung oleh Hadi & Nursida, (2024) yang menyatakan bahwa partisipasi penganggaran, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Namun, hasil penelitian lain menunjukkan temuan yang berbeda. Kiswoyo et al., (2021) menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan Mukhlis & Lestari, (2023) menyatakan bahwa partisipasi penganggaran tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial. Selain itu, Prasetyo et al., (2021) menemukan bahwa job relevant information tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial maupun sebagai variabel mediasi, sementara Pradnyani et al., (2022) menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial, melainkan melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

Perbedaan temuan empiris tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial masih bersifat inkonsisten serta dipengaruhi oleh kondisi tertentu (*contingency factors*). Oleh karena itu, diperlukan pengujian lebih lanjut dengan memasukkan variabel yang dapat menjelaskan hubungan tersebut secara lebih komprehensif, khususnya komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini mengkaji 1).Apakah partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada coffeeshop di Kota Pati? 2).Apakah partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi? 3).Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial? 4).Apakah partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi? 5).Apakah gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial? Penelitian ini menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM-PLS) yang memungkinkan analisis hubungan antar variabel secara simultan, sehingga diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja manajerial.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk 1).Menganalisis pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial pada coffeeshop di Kota Pati. 2).Menganalisis pengaruh partisipasi penganggaran terhadap komitmen organisasi. 3).Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. 4).Menganalisis peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. 5).Menganalisis peran gaya kepemimpinan dalam memoderasi pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan

akuntansi manajemen, khususnya pada perspektif kontingensi, serta memberikan manfaat praktis sebagai bahan pertimbangan bagi pelaku usaha coffeeshop di Kota Pati dalam meningkatkan kinerja manajerial melalui optimalisasi partisipasi penganggaran, penguatan komitmen organisasi, dan penerapan gaya kepemimpinan yang efektif.

2. Kajian Pustaka

2.1 Kajian Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Goal Setting Theory menjelaskan bahwa keterlibatan individu dalam penetapan tujuan dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja (Latham & Locke, 1991). Dalam konteks penelitian ini, partisipasi penganggaran merupakan bentuk keterlibatan dalam penetapan tujuan organisasi melalui penyusunan anggaran. Efektivitas partisipasi tersebut dalam meningkatkan kinerja manajerial akan semakin kuat apabila didukung oleh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan yang tepat (Mulyanah & Puspanita, 2021; Hadi & Nursida, 2024). Oleh karena itu, *Goal Setting Theory* digunakan sebagai landasan teoritis untuk menjelaskan hubungan antara partisipasi penganggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja manajerial.

2.1.2 Partisipasi Penganggaran

Partisipasi penganggaran merupakan tingkat keterlibatan manajer atau pengelola dalam proses penyusunan anggaran organisasi yang memungkinkan penyusunan anggaran menjadi lebih realistis dan sesuai dengan kondisi operasional. Keterlibatan tersebut dapat meningkatkan komunikasi, rasa tanggung jawab, motivasi, serta pemahaman terhadap tujuan organisasi, sehingga mendorong terbentuknya komitmen yang lebih kuat dan mendukung efektivitas pelaksanaan tugas manajerial serta peningkatan kinerja manajerial (Pradnyani et al., 2022; Khalifa et al., 2026).

2.1.3 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan tingkat keterikatan psikologis individu terhadap organisasi yang tercermin dari loyalitas, rasa memiliki, dan kesediaan untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Individu dengan komitmen organisasi yang tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih besar dan berupaya memberikan kinerja terbaik bagi organisasi (D. Darmawan & Mardikaningsih, 2021; Wangsa & Edalmen, 2022). Dalam konteks organisasi, komitmen organisasi berperan dalam memperkuat hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial, karena keterlibatan dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja manajerial (Pradnyani et al., 2022; Hadi & Nursida, 2024; Utama & Kholmi, 2025; Murtin & Rahmawati, 2023).

2.1.4 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi anggota organisasi untuk

mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan komunikasi, koordinasi, serta keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan, termasuk dalam proses penyusunan anggaran (Rachmawati & Khoerunnisa, 2023). Dalam konteks penganggaran, gaya kepemimpinan berperan dalam mendukung efektivitas partisipasi penganggaran dan dapat memperkuat pengaruhnya terhadap kinerja manajerial melalui pemberian arahan, dukungan, dan motivasi kepada bawahan sehingga pelaksanaan tugas manajerial menjadi lebih efektif (Hadi & Nursida, 2024; Nahar, 2022; Salta & Safitri, 2023).

2.1.5 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan kemampuan manajer dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pengawasan, dan evaluasi guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Sihombing, 2025). Kinerja manajerial dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk partisipasi penganggaran, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan. Partisipasi penganggaran meningkatkan pemahaman terhadap tujuan organisasi dan kualitas pengambilan keputusan, komitmen organisasi mendorong loyalitas serta tanggung jawab dalam bekerja, sedangkan gaya kepemimpinan yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan partisipatif, sehingga secara bersama-sama dapat meningkatkan kinerja manajerial dan efektivitas organisasi (Melasari et al., 2024; Pradnyani et al., 2022; Hadi & Nursida, 2024).

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan hasil yang belum konsisten. Mulyanah & Puspanita, (2021) serta Hadi & Nursida, (2024) menemukan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sebaliknya, Mukhlis & Lestari, (2023) menyatakan bahwa partisipasi penganggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Untuk penelitian mengenai pengaruh partisipasi penganggaran terhadap komitmen organisasi Paryati, (2021) menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, didukung oleh Guidini et al., (2021) yang juga menemukan bahwa keterlibatan dalam penyusunan anggaran mampu meningkatkan komitmen organisasi. Meskipun demikian, beberapa penelitian menunjukkan bahwa besarnya pengaruh tersebut bergantung pada karakteristik organisasi sehingga masih diperlukan pengujian pada objek penelitian yang berbeda.

Paryati, (2021) dan Hadi & Nursida, (2024) membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Namun, Kiswoyo et al., (2021) menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Pada pengaruh komitmen organisasi sebagai variabel mediasi Pradnyani et al., (2022) menemukan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial, didukung oleh Paryati, (2021). Namun, Prasetio et al., (2021) menunjukkan bahwa variabel mediasi dalam

hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial tidak selalu memberikan pengaruh yang signifikan. Nahar, (2022) serta Salta & Safitri, (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mampu memperkuat pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Sebaliknya, Pratiwi & Rizqi, (2023) menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak mampu memoderasi hubungan tersebut.

Adanya perbedaan hasil penelitian tersebut mendorong penelitian ini untuk menguji kembali hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial dengan memasukkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi dalam satu model penelitian yang lebih komprehensif.

2.3 Perumusan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi penganggaran merupakan tingkat keterlibatan manajer atau individu dalam proses penyusunan anggaran organisasi (Melasari et al., 2024). Secara teoritis, semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran maka semakin tinggi pula kinerja manajerial, karena keterlibatan tersebut dapat meningkatkan pemahaman terhadap tujuan organisasi, memperjelas tanggung jawab kerja, serta mendorong motivasi manajer dalam menjalankan fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan, dan evaluasi secara lebih efektif.

Hasil penelitian empiris juga menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial karena mampu meningkatkan kualitas perencanaan dan pengambilan keputusan organisasi Melasari et al., (2024), Hadi & Nursida, (2024). Dengan demikian, semakin tinggi partisipasi individu dalam penyusunan anggaran, maka semakin baik kinerja manajerial yang dihasilkan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.3.2 Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Komitmen Organisasi

Partisipasi penganggaran merupakan keterlibatan individu atau manajer dalam proses penyusunan anggaran organisasi. Secara teoritis, keterlibatan tersebut tidak hanya berfungsi sebagai sarana perencanaan dan pengendalian, tetapi juga dapat meningkatkan komitmen organisasi. Melalui partisipasi dalam penyusunan anggaran, individu merasa dihargai dan dipercaya oleh organisasi sehingga menumbuhkan rasa memiliki, tanggung jawab, serta loyalitas yang lebih tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hubungan tersebut didukung oleh hasil penelitian empiris yang menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Pradnyani et al., (2022) menemukan bahwa keterlibatan pengelola dalam penyusunan anggaran mampu meningkatkan rasa tanggung jawab dan loyalitas terhadap organisasi. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Hadi & Nursida, (2024) yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi individu dalam proses penganggaran,

maka semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dimiliki. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

2.3.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Komitmen organisasi merupakan tingkat keterikatan individu terhadap organisasi yang tercermin dari loyalitas, rasa memiliki, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Suharto et al., 2023); (Wangsa & Edalmen, 2022). Secara teoritis, individu yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung lebih termotivasi untuk menjalankan fungsi manajerial secara efektif, seperti perencanaan, koordinasi, pengawasan, dan pengambilan keputusan. Selain itu, komitmen yang kuat mendorong individu untuk mengutamakan kepentingan organisasi sehingga mampu meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas dan kinerja manajerial secara keseluruhan. Hubungan tersebut didukung oleh penelitian empiris yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Tingginya loyalitas dan keterikatan individu terhadap organisasi dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas serta mendorong pencapaian kinerja manajerial yang lebih baik (Suharto et al., 2023), (Hutama & Kholmi, 2025). Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H3: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.3.4 Peran Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi

Komitmen organisasi diposisikan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Secara teoritis, keterlibatan individu dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan rasa memiliki, tanggung jawab, dan keterikatan emosional terhadap organisasi, sehingga memperkuat komitmen organisasi (Ridwan et al., 2023), (Pradnyani et al., 2022). Komitmen yang tinggi mendorong individu untuk menyelaraskan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi serta memberikan kontribusi yang lebih optimal dalam mencapai target yang ditetapkan. Hal ini selaras dengan temuan empiris yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial, di mana keterlibatan dalam proses penganggaran terlebih dahulu meningkatkan komitmen individu yang kemudian berdampak pada peningkatan efektivitas kerja dan kinerja manajerial (Pradnyani et al., 2022). Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H4: Partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

2.3.5 Peran Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi

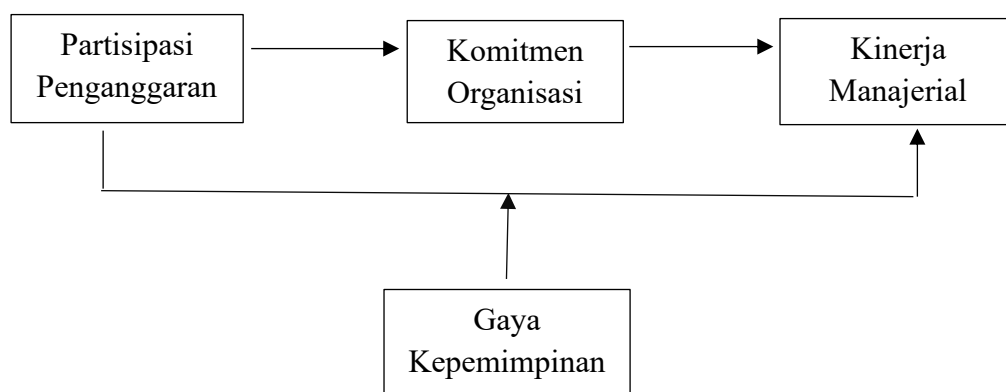
Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor kontekstual yang diduga memengaruhi efektivitas partisipasi penganggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial. Menurut *Goal Setting Theory*, pencapaian

tujuan tidak hanya ditentukan oleh kejelasan tujuan yang ditetapkan, tetapi juga oleh komitmen individu terhadap tujuan serta adanya umpan balik dan dukungan selama proses pencapaian tujuan. Dalam konteks partisipasi penganggaran, keterlibatan individu dalam penyusunan anggaran mendorong terbentuknya rasa memiliki dan komitmen terhadap target yang telah disepakati.

Efektivitas proses tersebut akan semakin meningkat apabila didukung oleh gaya kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, motivasi, komunikasi, dan umpan balik secara berkelanjutan. Dukungan tersebut membantu individu memahami tujuan organisasi, mempertahankan komitmen terhadap target anggaran, serta meningkatkan upaya dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan diperkirakan memperkuat pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Temuan empiris Nahar, (2022), Salta & Safitri, (2023). Serta (Ridwan et al., 2023) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mampu memperkuat hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial melalui peningkatan dukungan dan keterlibatan bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H5: Gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial.

2.4 Model Penelitian



3. Metode Penelitian

3.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya Sugiyono, (2016). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh usaha *coffeeshop* yang beroperasi di wilayah Kota Pati. Penentuan populasi dilakukan berdasarkan identifikasi usaha yang terdaftar pada platform listing bisnis digital, yaitu Rentech Digital dan Google Maps pada tahun 2026. Berdasarkan hasil identifikasi tersebut,

diperoleh sebanyak 130 unit usaha *coffeeshop* yang menjadi populasi penelitian (Digital, 2026).

Pemanfaatan data listing bisnis digital dilakukan karena belum tersedia data resmi pemerintah yang secara khusus mengelompokkan jumlah usaha *coffeeshop* di Kota Pati. Dari populasi tersebut, penelitian dilaksanakan pada 60 *coffeeshop* di Kota Pati yang bersedia berpartisipasi dalam penelitian. Selanjutnya, kuesioner disebarkan kepada owner, manajer, supervisor atau kepala operasional pada *coffeeshop* tersebut hingga memenuhi jumlah sampel yang dibutuhkan.

3.2 Sampel dan Teknik Sampling

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. (Sugiyono, 2016).

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada owner, manajer, supervisor atau kepala operasional pada *coffeeshop* di Kota Pati. Responden tersebut dipilih karena memiliki pengetahuan dan keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran serta pengelolaan usaha, sehingga mampu memberikan informasi yang sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (*margin of error*) sebesar 5% sebagai berikut;

$$n = \frac{N}{N \cdot e^2 + 1}$$

Keterangan:

n : Jumlah sampel

N : Jumlah populasi

e^2 : *Margin of error*

Sehingga diperoleh perhitungan sampel penelitian menggunakan Rumus Slovin:

$$n = \frac{130}{130 \cdot 0,05^2 + 1} = 98,11$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, jumlah sampel dibulatkan menjadi 100 responden. Dalam pelaksanaannya, kuesioner disebarkan pada 60 *coffeeshop* di Kota Pati yang bersedia berpartisipasi dalam penelitian, dengan jumlah responden sebanyak 1–3 orang pada setiap *coffeeshop* hingga memenuhi total 100 responden.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2016). Kuesioner dalam penelitian ini disusun

berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian, yaitu partisipasi penganggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja manajerial. Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung kepada pemilik, manajer, supervisor, dan kepala operasional pada coffeeshop di Kota Pati yang memenuhi kriteria sampel penelitian.

Pengukuran jawaban responden menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan yang diberikan. Adapun kategori penilaian skala Likert dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1
2. Tidak Setuju (TS) : Skor 2
3. Netral (N) : Skor 3
4. Setuju (S) : Skor 4
5. Sangat Setuju (SS) : Skor 5

3.4 Definisi Operasional

3.4.1 Partisipasi Penganggaran (X)

Partisipasi penganggaran merupakan tingkat keterlibatan individu dalam proses penyusunan anggaran organisasi sehingga individu memiliki kesempatan untuk memberikan pendapat dan terlibat dalam pengambilan keputusan anggaran. Indikator partisipasi penganggaran mengacu pada Milani (1975) dan penelitian terbaru Hadi & Nursida, (2024), yaitu:

1. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran
2. Kesempatan memberikan pendapat
3. Pengaruh terhadap keputusan anggaran
4. Intensitas diskusi anggaran
5. Kontribusi terhadap target anggaran

3.4.2 Komitmen Organisasi (Z)

Komitmen organisasi merupakan tingkat keterikatan individu terhadap organisasi yang tercermin dari loyalitas, rasa memiliki, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi.

Indikator komitmen organisasi mengacu pada Meyer dan Allen (1991) serta Pradnyani et al., (2022), yaitu:

1. Loyalitas terhadap organisasi
2. Kebanggaan terhadap organisasi
3. Keinginan mempertahankan keanggotaan
4. Kesiediaan bekerja keras demi organisasi
5. Keterikatan emosional terhadap organisasi

3.4.3 Gaya Kepemimpinan (Mo)

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator gaya kepemimpinan mengacu pada Nahar, (2022) dan Salta & Safitri, (2023), yaitu:

1. Kemampuan komunikasi pemimpin
2. Kemampuan memberikan motivasi

3. Kemampuan memberikan arahan
4. Keterbukaan terhadap bawahan
5. Kemampuan membangun kerja sama tim

3.4.4 Kinerja Manajerial (Y)

Kinerja manajerial merupakan kemampuan manajer dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator kinerja manajerial mengacu pada Mahoney et al. (1963) dan (Melasari et al., 2024), yaitu:

1. Perencanaan
2. Koordinasi
3. Evaluasi
4. Pengawasan
5. Pengambilan Keputusan

3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan *software* SmartPLS. SEM-PLS merupakan metode analisis multivariat yang digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten secara simultan, baik hubungan langsung maupun tidak langsung Hair & Alamer, (2022). Metode ini dipilih karena penelitian memiliki variabel mediasi dan moderasi serta mampu digunakan pada ukuran sampel relatif kecil dan data yang tidak harus berdistribusi normal (Hair & Alamer, 2022).

3.5.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik responden dan distribusi jawaban responden terhadap masing-masing variabel penelitian. Analisis deskriptif meliputi jenis kelamin responden, usia responden, lama bekerja, jabatan responden, dan nilai rata-rata jawaban responden.

3.5.2 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran (outer model) dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur konstruk penelitian. Dalam penelitian ini, seluruh konstruk menggunakan model pengukuran reflektif karena indikator dipandang sebagai manifestasi dari variabel laten. Oleh karena itu, evaluasi outer model dilakukan melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk (Hair & Alamer, 2022).

3.5.2.1 Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan untuk mengetahui kemampuan indikator dalam merefleksikan konstruk laten. Validitas konvergen dilihat melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Suatu indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70 dan nilai AVE lebih besar dari 0,50. Jika indikator dengan nilai outer loading berada pada rentang 0,60–0,70 masih dapat dipertahankan selama nilai AVE dan Composite Reliability telah memenuhi batas minimum yang dipersyaratkan. (Hair & Alamer, 2022).

3.5.2.2 Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya. Pengujian dilakukan menggunakan Cross Loading dan Fornell-Larcker Criterion. Nilai HTMT dinyatakan baik apabila $< 0,90$ (Hair & Alamer, 2022).

3.5.2.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi internal indikator dalam merepresentasikan konstruk penelitian. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban responden terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai $> 0,70$.

3.5.3 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Uji R^2 digunakan untuk mengukur sejauh mana variasi perubahan variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara simultan. Menurut (Hair & Alamer, 2022), nilai R^2 dikategorikan menjadi tiga tingkatan: 0,75 (kuat), 0,50 (moderat), dan 0,25 (lemah). Semakin tinggi nilai R^2 , maka semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

b. Predictive Relevance (Q^2)

Uji Q^2 digunakan untuk menilai validitas prediktif dari model struktural. Nilai ini menunjukkan seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model. Kriterianya adalah jika nilai $Q^2 > 0$, maka model memiliki *predictive relevance*. Sebaliknya, jika nilai $Q^2 \leq 0$, maka model kurang memiliki relevansi prediktif (Hair & Alamer, 2022).

c. Model Fit (Kesesuaian Model)

Evaluasi ini digunakan untuk mengetahui apakah model yang diusulkan fit (sesuai) dengan data original. Dalam SEM-PLS, evaluasi ini sering kali menggunakan nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Model dianggap memiliki kesesuaian yang baik jika nilai SRMR $< 0,08$. Penilaian ini berfungsi untuk memastikan bahwa model secara keseluruhan layak untuk menguji hipotesis.

3.6 Uji Model SEM-PLS

Penelitian ini menggunakan pendekatan SEM-PLS berbasis variance-based sehingga tidak memerlukan uji asumsi klasik, seperti normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi, yang umum digunakan pada regresi linear berbasis *Ordinary Least Squares* (OLS). SEM-PLS bersifat non-parametrik, mampu mengakomodasi data yang tidak berdistribusi normal, serta tetap stabil pada ukuran sampel yang relatif kecil Hair & Alamer, (2022). Oleh karena itu, evaluasi penelitian difokuskan pada pengujian *Outer Model* untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen serta *Inner Model* untuk mengukur kemampuan prediksi dan pengujian hipotesis.

3.7 Model Persamaan Struktural

Model persamaan struktural dalam penelitian ini digunakan untuk menguji hubungan antar variabel sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Penggunaan model persamaan ganda (mediasi dan moderasi) ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Pradnyani et al., (2022) dan Christy et al., (2021) yang menyatakan bahwa

hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial sering kali bersifat tidak langsung dan bergantung pada faktor situasional lainnya.

3.7.1 Persamaan Mediasi

Persamaan ini merujuk pada model penelitian Pradnyani et al., (2022), di mana partisipasi anggaran diuji pengaruhnya terhadap variabel antara (komitmen organisasi) sebelum berdampak pada kinerja:

$$KO = \beta 1 PP + \varepsilon 1$$

$$KM = \beta 2 PP + \beta 3 KO + \varepsilon 2$$

3.7.2 Persamaan Moderasi

Persamaan ini disusun untuk menguji efek interaksi, sebagaimana diterapkan dalam penelitian Triseptya et al., (2021) yang menempatkan gaya kepemimpinan sebagai variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan struktural:

$$KM = \beta 1 PP + \beta 2 GK + \beta 3 (PP \times GK) + \varepsilon 3$$

Keterangan:

KM : Kinerja Manajerial

PP : Partisipasi Penganggaran

KO : Komitmen Organisasi

GK : Gaya Kepemimpinan

PP × GK : Interaksi antara Partisipasi Penganggaran dengan Gaya Kepemimpinan

$\beta 1 - \beta 3$: Koefisien Jalur (Path Coefficient)

ε : Error

3.8 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* pada *software* SmartPLS untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Menurut Hair & Alamer, (2022), pengambilan keputusan terhadap hipotesis didasarkan pada nilai koefisien jalur (*path coefficient*), nilai statistik-t (*t-statistic*), dan nilai probabilitas (*p-value*).

Kriteria pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis diterima apabila memiliki arah hubungan (positif atau negatif) yang sesuai dengan teori, nilai *t-statistic* > 1,96, dan nilai *p-value* < 0,05.
2. Hipotesis ditolak apabila nilai *t-statistic* < 1,96 dan nilai *p-value* > 0,05.

3.8.1 Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Uji *direct effect* dilakukan untuk menganalisis kekuatan dan signifikansi hubungan antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya secara langsung tanpa melibatkan variabel perantara. Hipotesis yang diuji dalam bagian ini meliputi:

- Pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial.
- Pengaruh partisipasi penganggaran terhadap komitmen organisasi.
- Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

3.8.2 Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Uji *indirect effect* digunakan untuk menguji peran variabel mediasi yaitu komitmen organisasi dalam menjembatani hubungan antara pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Sejalan dengan pendapat Hair & Alamer, (2022), pengujian ini bertujuan untuk menentukan apakah terjadi mediasi penuh (*full mediation*), mediasi sebagian (*partial mediation*), atau tidak ada efek

mediasi sama sekali dalam hubungan partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial.

3.8.3 Uji Moderasi

Uji moderasi dilakukan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan mampu memperkuat atau memperlemah pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Dalam metode SEM-PLS, pengujian moderasi dilakukan melalui pembentukan variabel interaksi (interaction effect) antara partisipasi penganggaran dan gaya kepemimpinan. Keberadaan efek moderasi dievaluasi berdasarkan nilai koefisien jalur (path coefficient), nilai t-statistic, dan p-value dari konstruk interaksi yang dihasilkan melalui prosedur bootstrapping. Variabel gaya kepemimpinan dinyatakan mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial apabila nilai ($p\text{-value} < 0,05$). Arah moderasi ditentukan berdasarkan tanda koefisien jalur (positif atau negatif) yang dihasilkan.