

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KOMITMEN
ORGANISASI, SISTEM REMUNERASI, DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi Empiris Pada PD. BPR BKK Kabupaten Temanggung)**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S-1**



Disusun Oleh:
Laili Mahmudah
NIM 15.0102.0012

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
TAHUN 2019**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KOMITMEN
ORGANISASI, SISTEM REMUNERASI, DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi Empiris Pada PD. BPR BKK Kabupaten Temanggung)**

SKRIPSI

**Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Magelang**



Disusun Oleh:
Laili Mahmudah
NIM. 15.0102.0012

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
TAHUN 2019**

LEMBAR PENGESAHAN

SKRIPSI

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI, SISTEM REMUNERASI, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

(Studi Empiris Pada PD. BPR BKK Kabupaten Temanggung)

Dipersiapkan dan disusun oleh:

Laili Mahmudah

NPM 15.0102.0012

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal 20 Agustus 2019

Susunan Tim Penguji

Pembimbing



Barkah Susanto, S.E., M.Sc., Ak

Pembimbing I

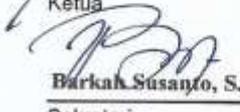
Pembimbing II

Tim Penguji



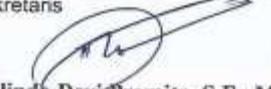
Muh Al Amin, S.E., M.Si

Ketua



Barkah Susanto, S.E., M.Sc., Ak

Sekretaris



Yulinda Devi Pramita, S.E., M.Sc., Ak

Anggota

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Sarjana S1

Tanggal

20 OCT 2019



Dra. Marlina Kusuma, MM

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

SURAT PERNYATAAN

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Laili mahmudah
NIM : 15.0102.0012
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul:

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KOMITMEN
ORGANISASI, SISTEM REMUNERASI, DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi Empiris Pada PD. BPR BKK Kabupaten Temanggung)**

adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Magelang, Agustus 2019
Pembuat Pernyataan,



Laili Mahmudah
NIM 15.0102.0012

RIWAYAT HIDUP

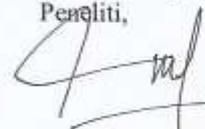
RIWAYAT HIDUP

Nama : Laili mahmudah
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat, Tanggal Lahir : Temanggung, 01 April 1996
Agama : Islam
Status : Belum Menikah
Alamat Rumah : Gondang Ngisor RT05/RW02, Manggong,
Kec. Ngadirejo, Kab.Temanggung
Alamat Email : lailimahmudah18@gmail.com

Pendidikan Formal:
Sekolah Dasar (2002-2008) : SD Negeri 2 Manggong
SMP (2008-2011) : SMP Negeri 2 Ngadirejo
SMA (2011-2014) : SMK 17 Parakan
Perguruan Tinggi (2015-2019) : Universitas Muhammadiyah Magelang

Magelang, Agustus 2019

Peneliti,



Laili Mahmudah
NIM 15.0102.0012

MOTTO

*Ingatan dan kenangan adalah
hal paling berharga yang dimiliki manusia*
“Milan Kundera”

*“Orang yang optimis
adalah orang yang cenderung melihat “peluang” dalam kesulitan.
Sedang orang pesimis
adalah orang yang melihat „kesulitan” didalam peluang.*
“Dale Carnegie”

*“Barang siapa yang menghendaki kebaikan di dunia maka dengan ilmu. Barang
siapa yang menghendaki kebaikan di akhirat maka dengan ilmu. Barang siapa
yang menghendaki keduanya maka dengan ilmu”*
(H.R. Bukhori dan Muslim)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum wa rahmatullahi wa barakatuh

Alhamdulillah robbil'alamin, puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan berkat dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “ **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI, SISTEM REMUNERASI, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Empiris Pada PD. BPR BKK Kabupaten Temanggung)**”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan Pendidikan Program Sarjana (S-1) pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan, pengarahan dan dukungan serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penyusun menyampaikan terimakasih kepada :

1. Bapak Barkah Susanto, SE., M.Si., Ak., selaku dosen pembimbing yang telah mengorbankan waktu, tenaga, pikiran serta memberikan saran dalam menyelesaikan laporan skripsi ini.
2. Ibu Nur Laila Yuliani, S.E., M.Sc. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Magelang.
3. yang sudah banyak membantu memberikan kritik dan saran serta banyak membantu memberikan masukan di dalam perbaikan skripsi saya.
4. Seluruh dosen pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah menuntun saya selama studi di Universitas Muhammadiyah Magelang.
5. Keluarga besar Fakultas Ekonomi dan Bisnis program studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Magelang angkatan tahun 2015.
6. Ibu Nurul hayati, Ibu tercinta yang selalu memberi dukungan, motivasi, serta do'anya sehingga saya bisa menyelesaikan studi ini dan semoga bisa menjadi anak yang berbakti.
7. Bapak Suhidin, Ayah tercinta yang selalu bekerja keras untuk membiayai dan memfasilitasi semua kebutuhan saya, semoga bisa menjadi kebanggaan keluarga.
8. Kakak laki-laki saya Ahmad Nur Baihaqi yang selalu ada untuk saya dan mendukung sehingga bisa terselesaikan studi ini.
9. Teman-teman Akuntansi A 2015 yang telah menjadi teman diskusi dan memotivasi dalam hal akademik.
10. Semua pihak yang tidak dapat penyusun sebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan serta dukungan.

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Judul.....	i
Lembar Pengesahan	ii
Surat Pernyataan.....	iii
Riwayat Hidup	iii
Motto	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi.....	vii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar.....	x
Daftar Lampiran	xi
Abstrak	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelian.....	6
D. Kontribusi Penelitian.....	6
1. Manfaat Teoritis	6
2. Manfaat Praktis	7
E. Sistematika Penulisan.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS	9
A. Telaah Teori	9
1. Teori Kontinjensi	9
2. Partisipasi Anggaran	10
3. Komitmen organisasi.....	11
4. Sistem Remunerasi	12
5. Motivasi	13
6. Kinerja Manajerial.....	14
B. Telaah Penelitian Sebelumnya	15
C. Perumusan Hipotesis	17
D. Model Penelitian	24
BAB III METODE PENELITIAN	27
A. Populasi dan Sampel	27

B. Jenis Penelitian.....	28
C. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel	28
D. Metode Analisis Data.....	31
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	37
A. Statistik Deskriptif Data.....	37
B. Statistik Deskriptif Responden.....	37
C. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	38
D. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas	41
1. Uji Validitas	41
2. Uji Reliabilitas.....	43
E. Analisis Regresi Linear Berganda.....	43
F. Uji Hipotesis.....	45
1. Uji R ²	45
2. Uji F	46
3. Uji t.....	47
G. Pembahasan.....	50
1. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial	50
2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja manajerial	52
3. Pengaruh Sistem Remunerasi Terhadap Kinerja Manajerial.....	53
4. Pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial	55
5. Pembahasan Keseluruhan.....	55
BAB V KESIMPULAN.....	60
A. Kesimpulan	60
B. Keterbatasan Penelitian.....	61
C. Saran	61
DAFTAR PUSTAKA	63
LAMPIRAN.....	67

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Seleksi Sampel	37
Tabel 4.2 Profil Responden	38
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif	39
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas	42
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas	43
Tabel 4.6 Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda	44
Tabel 4.7 Hasil Koefisien Determinasi	45
Tabel 4.8 Hasil Uji F	46
Tabel 4.9 Hasil Uji t	48
Tabel 4.10 Hasil Hipotesis	56

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian	25
Gambar 3.1 Daerah kritis Uji F	35
Gambar 4.1 Nilai Kritis Uji F	47
Gambar 4.2 Kurva Penerimaan Uji t Variabel Partisipasi Anggaran	48
Gambar 4.3 Kurva Penerimaan Uji t Variabel Komitmen Organisasi	49
Gambar 4.4 Kurva Penerimaan Uji t Variabel Sistem Remunerasi	50
Gambar 4.5 Kurva Penerimaan Uji t Variabel Motivasi	50

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Responden	66
Lampiran 2 Data Responden.....	71
Lampiran 3 Tabulasi Data	72
Lampiran 4 Statistik deskriptif.....	82
Lampiran 5 Uji Korelasi.....	83
Lampiran 6 Uji Reliabilitas	115
Lampiran 7 Uji Regresi	120

ABSTRAK

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI, SISTEM REMUNERASI, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Empiris Pada PD. BPR BKK Kabupaten Temanggung)

Oleh :
Laili Mahmudah

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, sistem remunerasi, dan motivasi, terhadap kinerja manajerial pada PD. BPR BKK di Kabupaten Temanggung. Penelitian ini menggunakan teori kontinjensi sebagai grand teorinya. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang berdasarkan pada kuesioner yang dibagikan kepada manajer PD. BPR BKK di Kabupaten Temanggung sebagai responden dalam penelitian ini. Kuesioner yang dibagikan kepada responden sebanyak 35 eksemplar, kuesioner yang kembali dan dapat diolah sesuai kriteria sebanyak 22 eksemplar. Metode pengambilan sampel dengan *purposive sampling*. Analisis data menggunakan uji statistik deskriptif, uji kualitas data terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas serta uji hipotesis menggunakan analisis regresi berganda, Uji R², Uji F dan Uji t dengan bantuan SPSS versi 21. Hasil dari pengujian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan sistem remunerasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial sedangkan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Kata Kunci : *partisipasi anggaran, komitmen organisasi, sistem remunerasi, motivasi dan kinerja manajerial*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Persaingan bisnis antar perusahaan pada saat ini semakin ketat. Perusahaan dalam hal ini harus meningkatkan efektifitasnya yang bertujuan untuk dapat tetap menjaga kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Kinerja manajerial digunakan sebagai salah satu faktor yang mampu meningkatkan efektifitas organisasi. Terdapat banyak cara untuk mengukur atau menilai kinerja manajerial, salah satunya bisa dinilai dengan menggunakan anggaran. Anggaran merupakan suatu perencanaan atas kegiatan kerja perusahaan selama satu tahun yang dinyatakan secara kuantitatif dan diukur dalam satuan moneter standar (Mulyadi,2001). Proses penganggaran menjadi hal yang penting untuk diperhatikan bagi suatu perusahaan.

Organisasi dalam kehidupan terdapat pemimpin yang menggerakkan dan mengatur bawahannya ke arah pencapaian tujuan. Pemimpin harus mampu memainkan peranan yang sangat penting serta menentukan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Keberhasilan pada suatu perusahaan banyak tergantung pada faktor-faktor manajer. Persaingan dalam lingkungan pekerjaan menuntut setiap manajer agar mampu memotivasi dan membuat para karyawan bekerja dengan baik dan maksimal, agar tetap bertahan dan berkembang dalam memanfaatkan kompetensi ilmu yang ada sehingga kemampuan dan keahlian yang dimiliki dapat berguna bagi perusahaan.

Penelitian akuntansi menyatakan bahwa kinerja manajerial yang rendah, disebabkan anggaran pada kinerja manajerial tersebut yang gagal dalam penentuan saran yang tepat, pengukuran kinerja dan sistem remunerasi (Sigilipu,2013).

Fenomena yang terjadi pada PD. BPR BKK Kabupaten Temanggung adalah secara umum kinerja BPR mengalami penurunan. *Noan Performance Loan (NPL)* pada PD.BPR BKK Kabupaten Temanggung saat ini mencapai 95%. Laporan keuangan tersebut diketahui dua direksi yang lama membuat kebijakan merestrukturisasi kredit macet serta membuat kredit fiktif untuk menekankan HPL sekaligus meningkatkan pendapatan. Restrukturisasi kredit dilakukan untuk menutup kredit macet dengan kredit baru, namun tanpa sepengetahuan nasabah. PD. BPR BKK Kabupaten Temanggung untuk menaikkan kinerja BKK dilakukan dengan membuat kredit fiktif. Total kredit macet di cabang pada akhir tahun 2018 senilai Rp. 27,4 miliar, perusahaan keluar uang untuk menutup kredit bermasalah. Nilai NPL yang tinggi menunjukkan bahwa kinerja manajerial yang buruk pada PD. BPR BKK Kabupaten Temanggung (Heru,2019).

Shields and Shields (1998) menyatakan bahwa partisipasi dapat meningkatkan kepercayaan bawahan terhadap perusahaan dan perasaan bahwa adanya keterlibatan diri dengan perusahaan, sehingga mereka akan menyetujui dan berkomitmen terhadap anggaran perusahaan. Partisipasi anggaran akan mampu meningkatkan komitmen dan tanggung jawab manajer atas tercapainya tujuan anggaran (Sundari,2015). Komitmen yang kuat akan pencapaian target anggaran dari manajer akan berpengaruh positif pada

peningkatan kinerja manajerial (Indarto and Ayu,2011). Penelitian ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Julyalahi (2017) yang menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Penelitian menunjukkan perbedaan hasil. Perbedaan tersebut dikarenakan pengalaman manajer di dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Ketidakkonsistenan hasil penelitian adalah metode pengambilan sampel yang digunakan berbeda-beda dalam setiap penelitiannya.

Faktor peningkatan kinerja manajerial adalah remunerasi. Remunerasi dapat memberikan tambahan penghasilan kepada setiap manajer, sehingga manajer lebih berkonsentrasi dalam bekerja. Apabila suatu pekerjaan mendapatkan imbalan yang menyenangkan (*reward*), pekerjaan tersebut akan diulangi kembali (Fitria, Idris, and Kusuma,2014). Penelitian tentang sistem remunerasi terhadap kinerja aparat pemerintah pernah dilakukan oleh (Abdullah,2015), menemukan bahwa sistem remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh (Sangadji and Nini,2015) menemukan bahwa sistem remunerasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keyakinan pegawai dan berhubungan dengan organisasi (H. Nouri and R.J.Parker,2013). Komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans F 2006). Penelitian yang dilakukan oleh (Setyarini

and Susty Ambariani,2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Seorang manajer akan bekerja secara maksimal, memanfaatkan kemampuan dan ketrampilan dengan bersemangat, ketika memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Wiratno dkk,2017), variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh (Anggraini dan Setiawan,2018) membuktikan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Komitmen seseorang semakin tinggi terhadap organisasinya maka semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Seorang yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap organisasinya, serta berusaha meningkatkan prestasi dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

Pemberian motivasi sangat mutlak dilakukan oleh perusahaan agar para karyawan dapat terdorong untuk menghasilkan kerja yang maksimal sehingga tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan dapat dikerjakan dengan lancar. Motivasi kerja akan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan karena ketika terdapat komunikasi antara bawahan dengan atasan dalam pembuatan anggaran akan menyebabkan timbulnya motivasi dalam bekerja. Penelitian (E Julyalahi,2017) menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial, tetapi dalam penelitian (Wiratno dkk,2017) variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh (Ernis, Sularso, and Wardayati,2017). Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi. Perbedaan penelitian yang **pertama** adalah, adanya penambahan variabel sistem remunerasi. Penambahan variabel sistem remunerasi karena sistem remunerasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial, sesuai dengan penelitian (Al Qadari, Abdurahim, and Sofyani 2019) yang menyatakan bahwa sistem remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sistem remunerasi merupakan salah satu pendorong semangat kerja dan produktivitas kerja manajer (Sitinjak,,2016). Sistem remunerasi diharapkan mampu memberikan dorongan terhadap para manajer untuk tetap bekerja dengan giat. Remunerasi juga memberikan tambahan penghasilan kepada setiap manajer, sehingga manajer lebih berkonsentrasi dalam bekerja, apabila suatu pekerjaan mendapatkan imbalan yang menyenangkan, pekerjaan tersebut akan diulangi kembali, sehingga akan meningkatkan kinerja manajerial.

Kedua, mengganti objek penelitian menjadi PD. BPR BKK Kabupaten Temanggung. Alasan pemilihan PD.BPR BKK Kabupaten Temanggung karena merupakan salah satu Bank Perkreditan Rakyat yang memiliki permasalahan yang kompleks yaitu secara umum kinerja BPR mengalami penurunan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, dibutuhkan suatu rumusan masalah agar dapat dilakukan kajian lebih lanjut. Rumusan masalah yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial ?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial ?
3. Apakah sistem remunerasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial ?
4. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial ?

C. Tujuan Penelitian

Mengacu pada permasalahan yang ada, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji adakah pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk menguji adakah pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.
3. Untuk menguji adakah pengaruh sistem remunerasi terhadap kinerja manajerial.
4. Untuk menguji adakah pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial.

D. Kontribusi Penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis.

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi peneliti sebagai bahan pertimbangan dan memberikan pemahaman serta memperkaya

wawasan mengenai partisipasi anggaran, komitmen organisasi, sistem remunerasi, dan motivasi dapat mempengaruhi kinerja manajerial pada lingkup perusahaan, khususnya pada PD. BPR BKK Kabupaten Temanggung. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi penelitian sejenis dimasa mendatang.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan bagi peneliti mengenai partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan remunerasi terhadap kinerja manajerial pada PD. BPR BKK Kabupaten Temanggung dengan mempelajari teorinya serta melakukan kunjungan di lapangan secara langsung.

b. Bagi akademis

Penelitian ini diharapkan memberikan informasi dan referensi tambahan bagi pembaca tentang kinerja manajerial pada lingkungan PD. BPR BKK Kabupaten Temanggung.

c. Bagi PD. BPR BKK Kabupaten Temanggung

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi PD. BPR BKK Kabupaten Temanggung sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja manajerial.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika dalam penulisan ini adalah :

BAB I Pendahuluan. Bab ini meliputi uraian mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian ini dilakukan, serta sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka. Bab ini berisi tentang uraian tentang pembahasan dari permasalahan secara teoritis yang didasarkan pada literatur, sumber pustaka, sumber ilmiah yang berguna sebagai acuan perbandingan hasil penelitian.

BAB III Metode Penelitian. Bab ini bertujuan untuk menerangkan dan menguraikan tentang populasi dan sampel, metode pengambilan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, devinisi oprasional variabel dan pengukuran variabel serta metode analisis data.

BAB IV Hasil dan pembahasan. Bab ini bertujuan untuk membahas dan menguraikan pengujian yang telah dilakukan meliputi statistik deskriptif responden, uji kualitas data dan uji hipotesis.

BAB V Kesimpulan. Bab ini berisikan kesimpulan hasil penelitian dan saran-saran. Dibagian akhir akan diisi dengan lampiran yang dapat mendukung skripsi ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Telaah Teori

1. Teori Kontinjensi

Teori kontinjensi Fiedler (1987) sering disebut teori situasional karena teori ini mengemukakan kepemimpinan yang tergantung pada situasi. Model atau teori kontinjensi melihat bahwa kelompok efektif tergantung pada kecocokan antara gaya pemimpin yang berinteraksi dengan subordinatnya sehingga situasi menjadi pengendali dan berpengaruh terhadap pemimpin. Kepemimpinan tidak akan terjadi dalam satu kevakuman sosial atau lingkungan. Para pemimpin mencoba melakukan pengaruhnya kepada anggota kelompok dalam kaitannya dengan situasi-situasi yang spesifik. Asumsi sentral teori ini adalah bahwa kontribusi seorang pemimpin kepada kesuksesan kinerja oleh kelompoknya adalah ditentukan oleh kedua hal yakni karakteristik pemimpin dan berbagai variasi kondisi dan situasi.

Otley (1980), para peneliti telah menerapkan pendekatan kontinjensi guna menganalisis dan mendesain sistem kontrol, khususnya di bidang sistem akuntansi manajemen. Beberapa peneliti dalam bidang akuntansi manajemen melakukan pengujian untuk melihat hubungan variabel-variabel kontekstual seperti ketidakpastian lingkungan, ketidakpastian tugas, struktur dan kultur organisasional, ketidakpastian strategi dengan desain sistem akuntansi manajemen.

Hubungan teori kontinjensi dengan penelitian ini adalah praktik pengendalian organisasi tidak dalam kondisi yang baik. Penelitian ini menggunakan teori kontinjensi untuk mengevaluasi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dengan faktor-faktor pendukung yang dapat meningkatkan kinerja manajerial. Salah satu variable kondisional tersebut adalah motivasi kerja yang dianggap mampu menjadi mediasi dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

2. Partisipasi Anggaran

(Davis, 2000:142) partisipasi adalah keterlibatan mental dan emosional seseorang atau individu dalam situasi kelompok yang mendorong dia untuk berkontribusi terhadap tujuan kelompok dan mempertanggung-jawabkan keterlibatannya. (Ikhsan, Lubis, and Ishak,2005) mengatakan bahwa partisipasi merupakan suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. (Hansen and Mowen,2013) menjelaskan partisipasi anggaran memungkinkan para manajer tingkat bawah untuk turut serta dalam pembuatan anggaran daripada membebankan anggaran kepada para manajer tingkat bawah. Partisipasi anggaran dapat mengurangi tekanan dan kegelisahan para bawahan, karena mereka dapat mengetahui suatu tujuan yang relevan, dapat diterima dan dapat dicapai.

Menurut (Saraswati and Aisyah,,2015) menyebutkan bahwa partisipasi anggaran dapat dilihat dari indikator sebagai berikut:

- a. Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran
- b. Wewenang manajer dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran
- c. Keterlibatan manajer dalam pengawasan proses penyusunan anggaran
- d. Keterlibatan manajer dalam tujuan pelaksanaan anggaran pada bidang yang dipimpin

Partisipasi anggaran mengakibatkan keselarasan tujuan setiap pusat pertanggungjawaban dapat tercipta (Afiani and Dina Nur,2010). Partisipasi anggaran semua tingkat organisasi harus di libatkan dalam penyusunan anggaran karena manajer puncak biasanya kurang mengetahui kegiatan sehari-hari ada tingkatan bawah. Manajer puncak mempunyai perspektif atau pandangan yang lebih luas atas perusahaan secara keseluruhan yang sangat vital terhadap pembuatan kebijakan secara umum.

3. Komitmen organisasi

Komitmen organisasi merupakan ikatan keterkaitan individu dalam organisasi sehingga tersebut “merasa memiliki” organisasi tempatnya bekerja. Selain itu, komitmen organisasi dapat diartikan sebagai dedikasi individual terhadap tujuan dan nilai yang dianut organisasi tertentu Saal and Knight (2008), sedangkan Mowday, Steers, and Porter (1979) menyebutkan bahwa komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai organisasi. Komitmen organisasi sedikitnya memiliki

tiga karakteristik. Pertama, memiliki kepercayaan yang kuat dan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi. Kedua, kemauan yang kuat untuk berusaha atau bekerja keras untuk organisasi. Ketiga, keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Komitmen organisasi adalah ikatan keterkaitan individu dengan organisasi Matheiw and Zajac (1990) sehingga individu tersebut merasa memiliki organisasinya dengan demikian dapat meningkatkan kinerja manajerialnya. Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi (Mowday, Steers, and Porter,1979).

4. Sistem Remunerasi

Remunerasi didefinisikan sebagai *payment* atau penggajian, bisa juga uang ataupun substitusi dari uang yang ditetapkan dengan peraturan tertentu sebagai timbal balik suatu pekerjaan yang sifatnya rutin tidak termasuk lembur dan honor (Ying and Jun,2010). Remunerasi merupakan semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh pengusaha untuk pekerja, antara lain upah pokok, tunjangan tetap, tunjangan variabel, insentif dan bonus, fasilitas-fasilitas dan uang servis. Remunerasi dapat didefinisikan sebagai insentif atau kompensasi yang diberikan kepada manajer sebagai timbal balik atas pekerjaan yang telah diselesaikannya (Mochammad Surya,2004:8).

Remunerasi pada instansi pemerintah merupakan salah satu konsekuensi dari upaya reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi juga merupakan salah satu cara untuk dapat membangun kepercayaan rakyat.

Reformasi birokrasi dapat mendorong adanya percepatan perubahan perbaikan kinerja aparatur pemerintah (Listiani and Susilowati 2013). Menurut De Pora and Antonio, (2011) kebijakan remunerasi merupakan upaya meningkatkan kesejahteraan dan kinerja manajerial. Remunerasi akan memberikan dampak bagi manajer untuk menjadikan motivasi dalam melaksanakan tugasnya secara profesional sehingga akan meningkatkan kinerja manajerial.

5. Motivasi

Motivasi kerja mengacu kepada jumlah kekuatan yang menghasilkan, mengarahkan, dan mempertahankan usaha dalam perilaku tertentu. Manusia dalam melakukan kegiatan memiliki tujuan yaitu terarah demi meraih suatu hasil atau sasaran yang diharapkan. Kemampuan untuk memotivasi bawahan adalah merupakan ketrampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh setiap manajer organisasi. Peranan penting motivasi yang dipahami memberikan manajer supaya dapat mengembangkan prestasi kerja bawahannya dan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Sujak dalam (Wexley and Yukl, 2002)..

Schermerhorn and R (2013) menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan sebuah istilah yang digunakan dalam bidang perilaku keorganisasian guna menerangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seseorang individu yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah, dan persistensi upaya yang dihasilkan dalam bekerja. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya

substansial guna menunjang tugas-tugas produksi kesatuan kerjanya dan organisasi dimana individu bekerja.

6. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektifitas oprasional perusahaan atau organisasi. Menurut (Mahoney *and et al*,1963) yang dimaksud dengan kinerja adalah kemampuan manajer dalam melaksanakan kegiatan manajer, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi dan representasi. Secara keseluruhan kinerja merupakan penghargaan yang sering diartikan sebagai penyatuan tiga variabel yang saling berhubungan yaitu perilaku (proses), hasil, dan pengeluaran selama period tertentu.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial menurut (Asis,2014) , yaitu :

a. Faktor individu (*personal factors*)

Faktor individu terletak pada setiap pegawai dan berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

b. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*)

Faktor kepemimpinan terletak pada pimipinan atau manajer, berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.

c. Faktor sistem (*system factors*)

Faktor sistem terletak pada sistem yang ada pada manajemen, berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.

d. Faktor situasi (*contextual/situational factors*)

Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Kinerja manajerial merupakan kinerja para individu dalam kegiatan manajerial meliputi, antara lain, perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi. Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan delapan indikator yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan (*supervisi*), pengaturan staff (*staffing*), negosiasi, dan perwakilan.

B. Telaah Penelitian Sebelumnya

No	Nama dan Tahun Penelitian	Variabel	Hasil
1	(Ernis, Sularso, and Wardayati 2017)	Variabel dependen: Kinerja manajerial Variabel independen : Partisipasi anggaran	Hasil peneltian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
2	(Hayat 2017)	Variabel dependen : Kinerja manajerial Variabel independen : Komitmen organisasi	Hasil penelitian ini menunjukka bahwa organisasi positif berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan menjadi jembatan pencapaian kinerja

- manajerial ketika keadilan distributif tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial.
- 3 (Al Qadari, Abdurahim, and Sofyani 2019) Variabel dependen : Kinerja Manajerial
Variabel independen : Partisipasi anggaran, dan sistem remunerasi. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sistem remunerasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
- 4 (Deviani and Sudjarni 2018) Variabel dependen : Kinerja Manajerial
Variabel independen : Partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa, partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
- 5 (Setyarini and Susty Ambariani 2017) Variabel Dependen: Kinerja manajerial
Variabel Independen: partisipasi anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening . Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen.
- 6 (E Julyalahi 2017) Variabel Dependen: Kinerja manajerial
Variabel Independen: partisipasi anggaran, motivasi kerja, dan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening . Hasil penelitian menunjukkan bahwa Anggaran positif berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Motivasi Kerja negatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

		lingkungan kerja, dan kompensasi.	manajerial, Kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial, Dan Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.	Lingkungan positif terhadap kinerja manajerial, Dan Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
7	(Galuh, 2011)	Variabel Dependen: Kinerja manajerial Variabel Independen: partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi.	Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial,	Penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial,

C. Perumusan Hipotesis

1. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

Upaya meningkatkan kinerja manajerial untuk menciptakan *good governance*, maka dalam setiap proses penyusunan anggaran diperlukan pendekatan yang baik agar anggaran dapat bekerja sesuai dengan fungsinya. Salah satu pendekatan manajerial yang digunakan untuk menyusun anggaran khususnya pada perbankan adalah dengan menggunakan partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran menunjukkan sejauh mana keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran membutuhkan keterlibatan tidak hanya manajer tingkat atas, tetapi juga manajer tingkat menengah maupun tingkat bawah dalam proses penyusunan anggaran. Koordinasi antar manajemen dapat diciptakan suatu anggaran yang mampu memenuhi

kebutuhan manajerial yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan semua tingkatan manajemen dalam menyusun anggaran (Ilmawan,2017). Partisipasi penyusunan anggaran akan mempengaruhi kinerja manajerial, karena dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran maka manajer yang merasa terlibat akan bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran sehingga manajer tingkat bawah diharapkan akan melaksanakan anggaran dengan lebih baik. Kinerja manajerial adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff (*staffing*), negoisasi, dan perwakilan/representasi (Setyarini and Susty Ambariani,2017).

Partisipasi di dalam penyusunan anggaran juga diyakini mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi karyawan dalam meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi dan kerjasama diantara para manajer. Manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam organisasi. Partisipasi penyusunan anggaran akan meningkat karena komunikasi antara bawahan dengan atasan dalam membuat keputusan bersama menimbulkan motivasi dalam bekerja (Arif Budiman, Sari, and Ratnawati 2012). Motivasi adalah segala sesuatu yang menjadi pendorong tingkah laku untuk memenuhi kebutuhan. Hasil penelitian (Nengsy, Nelly Sari, and Agusti 2013) menunjukkan bahwa partisipasi

penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pada teori kontinjensi, partisipasi anggaran sebagai proses bawahan yang terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran dalam mempertanggungjawabkan kepada manajernya yang akan mengindikasikan adanya konflik antara bawahan dan atasan. Penyusunan anggaran secara partisipatif dapat meningkatkan kinerja manajerial, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipatif disetujui maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran.

Penelitian yang dilakukan oleh (Ernis, Sularso, and Wardayati 2017) sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Ketut dkk ,2017) yang menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan yang positif dengan kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran, kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut juga akan mengalami peningkatan, dalam hal ini bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial.

H1: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial

Komitmen organisasi merupakan ikatan keterkaitan individu dalam organisasi sehingga tersebut “merasa memiliki” organisasi

tempatya bekerja. Selain itu, komitmen organisasi dapat diartikan sebagai dedikasi individual terhadap tujuan dan nilai yang dianut organisasi tertentu (Saal dan Knight,2008). Pengelola anggaran yang terpuaskan oleh organisasinya cenderung untuk memenuhi komitmen terhadap organisasi, sehingga muncul loyalitas terhadap organisasi yang akhirnya menyebabkan pengelola anggaran tersebut memiliki rasa ketergantungan dan tanggung jawab pada organisasi. Komitmen organisasi juga merupakan faktor yang harus diperhatikan dalam meningkatkan kinerja manajerial. Komitmen organisasi adalah suatu konstruk kritis dalam memahami hubungan antara tujuan dan kinerja.

Teori kontinjensi pada komitmen organisasi berdasarkan pada premis umum bahwa tidak ada komitmen organisasi secara universal yang selalu tepat untuk dapat diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan, akan tetapi komitmen organisasi bergantung pada faktor-faktor situasional dalam organisasi (Otley,1980). Hubungan teori kontinjensi dengan penelitian ini adalah kemungkinan hadirnya faktor tertentu dalam mempengaruhi kinerja manajerial, sehingga sistem pengukuran kinerja perlu digeneralisasi dengan mempertimbangkan faktor organisatoris dan situasional seperti perilaku manajer agar dapat diterapkan secara efektif pada organisasi.

(Ridwan and Putra,2016), (Christianto dan Santioso,2015), Wiratno dkk (2017) menguji tentang hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel

intervening. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif komitmen organisasi dengan kinerja manajerial. Ketika komitmen karyawan terhadap organisasi meningkat, maka kinerja yang ditampilkan oleh mereka juga akan mengalami peningkatan yang signifikan. Komitmen yang tinggi akan membuat karyawan lebih menghargai organisasi, dan lebih peduli terhadap nasib organisasi tempatnya bekerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Ernis, Sularso, and Wardayati,2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

3. Pengaruh sistem remunerasi terhadap kinerja manajerial

Penelitian tentang sistem remunerasi terhadap kinerja manajerial yang dilakukan oleh (Al Qadari, Abdurahim, and Sofyani,2019), menemukan bahwa sistem remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota manajerial yang mengukur sistem remunerasi dengan sepuluh item pertanyaan terkait dengan penghargaan terhadap kontribusinya, sistem remunerasi jelas dan mudah dipahami, manajer lainnya dihargai sesuai kontribusi, kelayakan dibandingkan grade, kelayakan dibandingkan tugas lain, konsisten dengan level tanggungjawab, tingkat remunerasi dibandingkan organisasi lain, remunerasi merefleksikan kinerja,

standar kinerja jelas dan dapat dicapai, dan tingkat kompetensi yang dapat dikuasai jelas.

Hubungan teori kontinjensi dengan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi bentuk-bentuk optimal pengendalian organisasi dibawah kondisi yang berbeda dan mencoba untuk menjelaskan bagaimana prosedur pengendalian organisasi tersebut. Penelitian ini menggunakan teori kontinjensi karena kelompok efektif tergantung pada kecocokan antara gaya pemimpin yang berinteraksi dengan subordinatnya sehingga situasi menjadi pengendali dan berpengaruh terhadap pemimpin. Penelitian yang dilakukan oleh (Al Qadari, Abdurahim, and Sofyani 2019) menyatakan bahwa sistem remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

H3 : Sistem remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

4. Pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial

Motivasi kerja merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya keinginan dan beberapa faktor pendukung dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Motivasi yang tinggi maka akan mudah meningkatkan kinerja manajerial. Motivasi kerja menjadi daya dorong yang menyebabkan manajer dapat bekerja dengan giat, karena dengan motivasi akan dapat menentukan prestasi kerja seseorang. (Wexley and Yukl,2002) mengatakan bahwa motivasi

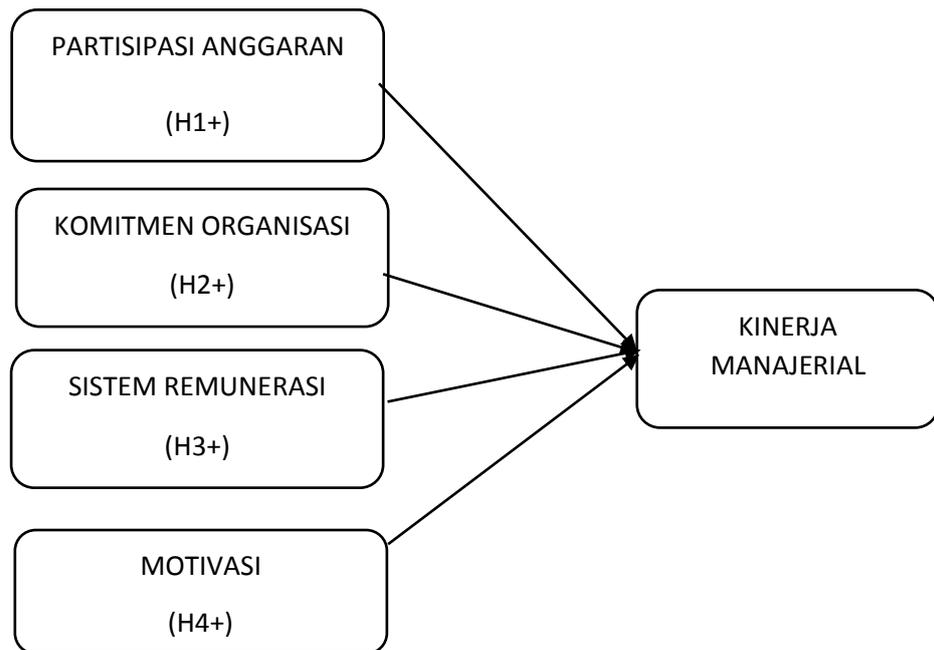
sebagai sesuatu yang menyebabkan, menyalurkan serta melestarikan perilaku seseorang.

Hubungan teori kontinjensi dengan penelitian ini adalah mengidentifikasi bentuk-bentuk optimal pengendalian organisasi dibawah kondisi yang berbeda dan mencoba untuk menjelaskan bagaimana prosedur pengendalian organisasi tersebut. Penelitian ini menggunakan teori kontinjensi karena kelompok efektif tergantung pada kecocokan antara gaya pemimpin yang berinteraksi dengan subordinatnya sehingga situasi menjadi pengendali dan berpengaruh terhadap pemimpin. Keterlibatan, koordinasi, dan kerjasama antara manajer atas dan manajer bawah sangat diperlukan untuk dapat mencapai anggaran yang baik sehingga anggaran tersebut bisa digunakan untuk mendukung pelaksanaan aktivitas-aktivitas unit organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Nengsy dkk, 2013) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh (Ernis, Sularso, and Wardayati,2017) mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Motivasi merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja manajerial, artinya bahwa semakin tinggi motivasi ke dalam bekerja maka kinerja manajerial yang dihasilkan juga tinggi. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial**D. Model Penelitian**

Kerangka penelitian yang digunakan dapat dilihat dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 2.1

Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Sistem remunerasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan wilayah atau komunitas yang terdiri atas; objek/ subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan dan dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiono 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah para manajerial yang bekerja di PD. BPR BKK Kabupaten Temanggung.

Sampel merupakan sebagian dari populasi tersebut, sampel terdiri dari atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Sekaran 2006). Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel yang didasarkan pada kriteria yang dimiliki sampel dengan pertimbangan disesuaikan dengan objek penelitian untuk meningkatkan ketepatan sampel. Kriteria sampel penelitian ini adalah:

1. Manajer yang menjadi tim penyusun anggaran pada PD. BPR BKK Kabupaten Temanggung yang berada di kantor pusat terdiri dari, Direktur, Kabid Manajemen Resiko, Kepala Biro Perencanaan dan Pengembangan Usaha, Pimpinan Pusat Kantor Operasional, Biro Akuntansi dan TI, Biro SDM dan Umum, Kasi Pemasaran dan Kasi Pelayanan.
2. Manajer yang menjadi tim penyusun anggaran pada PD. BPR BKK Kabupaten Temanggung yang berada di kantor cabang yang terdiri dari Kepala Cabang, Kasi Pemasaran, dan Kasi Pelayanan.

3. Pernah menyusun program dan melaksanakan evaluasi kerja pada unit kerjanya.

B. Jenis Penelitian

1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan berupa data primer. Data primer adalah data yang langsung diambil dari sumber asli tanpa adanya perantara yang didapat langsung dari responden (Sugiono 2012). Data primer menjadi pilihan dalam mengumpulkan data karena data diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada seluruh manajerial PD. BPR BKK Kabupaten Temanggung yang sesuai dengan kriteria yang telah dtentukan.

2. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden secara langsung. Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan-pertanyaan serta tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiono 2012). Skala interval yang digunakan untuk pengukuran data adalah summated rating dari Likert, di mana Likert menggunakan lima alternatif jawaban dengan kriteria sebagai berikut: 1= Sangat Tidak Setuju (STS), 2 = Tidak Setuju (TS), 3 = Netral (N), 4 = Setuju (S), 5 = Sangat Setuju (SS).

C. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel dependen dan variabel independen (bebas).

1. Kinerja manajerial

Kinerja manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah persepsi tentang hasil dari suatu pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dan mengacu pada pedoman yang telah ditentukan. Indikator yang digunakan sebagai ukuran kinerja manajerial ini mengadopsi hasil yang dikembangkan oleh (Galuh 2011) meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan. Indikator kinerja manajerial ini terdiri dari 8 butir pernyataan. Variabel ini diukur dengan skala likert, untuk mengukur sikap setuju atau ketidaksetujuan terhadap pernyataan yang diajukan dengan skor 5 poin, dari mulai sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4) dan sangat setuju (5).

2. Partisipasi anggaran

Variabel partisipasi anggaran sebagai variabel independen dimaksudkan untuk mengukur seberapa jauh keterlibatan manajer, pengaruh yang dirasakan dan kontribusi manajer dalam proses penyusunan anggaran. Indikator yang digunakan sebagai ukuran partisipasi anggaran, dalam penelitian ini mengadopsi hasil penelitian (Hareva 2008) meliputi kesempatan, penyediaan, kondisi, frekuensi, dan hasil. Variabel partisipasi anggaran yang terdiri dari 6 butir pernyataan dan diukur dengan model *skala likert*, untuk mengukur sikap setuju atau ketidaksetujuan terhadap pernyataan yang diajukan dengan skor 5 poin, dari mulai sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4) dan sangat setuju (5).

3. Komitmen organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi serta keinginan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi tersebut. Komitmen organisasi dapat juga sebagai alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk mencapai kinerja sesuai dengan yang diharapkan (Nori and Parker 1998). Variabel komitmen organisasi diukur dengan dengan 7 pernyataan diadopsi dari penelitian (Rustini Ni Komang Ayu 2015), dengan indikatornya meliputi organisasi, emosi, kepedulian, keinginan, dan loyalitas. Variabel komitmen organisasi diukur dengan model skala likert, untuk mengukur sikap setuju atau ketidaksetujuan terhadap pernyataan yang diajukan dengan skor 5 poin, dari mulai sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4) dan sangat setuju (5).

4. Sistem Remunerasi

Remunerasi merupakan semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh pengusaha untuk pekerja, antara lain upah pokok, tunjangan tetap, tunjangan variabel, insentif dan bonus, fasilitas-fasilitas dan uang servis (Menpan 2010). Variabel sistem remunerasi diukur dengan dengan 6 pernyataan diadopsi dari penelitian (Widyaningrum baragina 2008) dengan indikatornya meliputi penetapan, ketentuan, bonus, pertanggungjawaban, dan penggajian, variabel sistem remunerasi diukur dengan model skala likert, untuk mengukur sikap setuju atau ketidaksetujuan terhadap pernyataan yang diajukan dengan skor 5 poin, dari mulai sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4) dan sangat setuju (5).

5. Motivasi

Motivasi untuk bekerja merupakan sebuah istilah yang digunakan dalam bidang perilaku keorganisasian guna menerangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seseorang individu yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah, dan persistensi upaya yang dihasilkan dalam bekerja. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial guna menunjang tugas-tugas produksi kesatuan kerjanya dan organisasi dimana individu bekerja Schermerhorn (2001). Adopsi dari penelitian (Revano Ramadanil 2013) dengan indikatornya meliputi fasilitas kerja, kondisi kerja, hubungan kerja, standar kerja, dan komunikasi. Variabel motivasi yang terdiri dari 8 butir pernyataan dan diukur dengan model skala likert, untuk mengukur sikap setuju atau ketidaksetujuan terhadap pernyataan yang diajukan dengan skor 5 poin, dari mulai sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4) dan sangat setuju (5).

D. Metode Analisis Data

1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah penyajian data secara numerik. Statistik deskriptif menyajikan ukuran-ukuran numerik yang sangat penting bagi data sampel. Analisis statistik deskriptif ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui frekuensi data penelitian selama periode pengamatan. Penjelasan dalam analisis deskriptif tersebut hanya menjelaskan tentang nilai maksimum, nilai minimum, nilai rata-rata, standar deviasai (Ghozali 2013). Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda

dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel independen terhadap dependen.

2. Uji kualitas data

Uji kualitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner, maka diperlukan uji validitas, dan uji reliabilitas dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Uji Validitas

Uji validitas adalah pengujian untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran dapat mengukur apa yang ingin di ukur. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan ada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner (Ghozali 2013).

Mengukur tingkat validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antara skor butir pertanyaan dengan menggunakan total *score* konstruk atau variabel. Total angka diperoleh dari pertanyaan item instrumen dilakukan dengan uji signifikansi dengan membandingkan nilai *r* hitung dilihat pada kolom *corrected* item- total *correlation* dengan nilai *r* tabel untuk *degree of freedom* ($df = n - 2$ dalam hal ini *n* adalah jumlah sampel dengan taraf signifikan 5%. Hasil *r* hitung masing lebih besar dari nilai angka kritis *r* tabel dan nilai positif, maka butir atau pertanyaan tersebut valid. Validitas adalah ukuran kecermatan suatu tes dalam melakukan fungsi ukurannya (Ghozali 2013).

b. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini untuk menilai sejauh mana suatu pengukuran dapat dipercaya yang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian dilakukan dengan menghitung croanbach's alpha dari masing-masing instrumen dalam suatu variable Instrumen yang dipakai dalam variabel tersebut dikatakan handal/ reliabel jika memberikan nilai croanbach's alpha lebih dari 0,70. (Ghozali 2013). *croanbach's alpha coefficient* yang mendekati 1 menunjukkan nilai reabilitas yang semakin tinggi.

3. Analisis regresi linier berganda

Analisis ini digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan/ naik-turunnya variabel dependen bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi. Persamaan umum regresi yang menggunakan lebih dari dua variable bebas adalah sebagai berikut:

$$KM = a + \beta_1 PA + \beta_2 KO + \beta_3 SR + \beta_4 MV + e$$

Keterangan :

KM: Kinerja Manajerial

PA: Partisipasi Anggaran

MK: Komitmen Organisasi

SR: Sistem Remunerasi

MV: Motivasi

β : Koefisien

a: konstanta

e: Standar error

4. Uji hipotesis

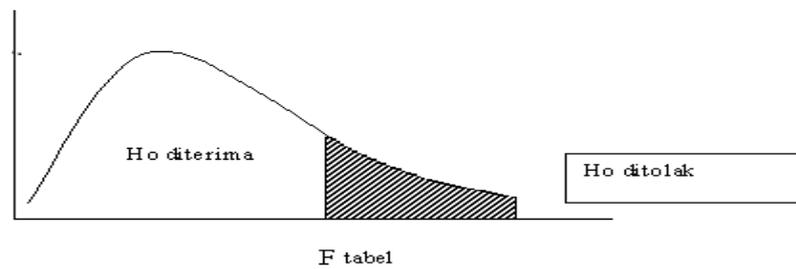
a. Uji R² (Koefisia Determinasi)

Uji ini digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan variabel independen secara keseluruhan terhadap naik turunnya (variasi) nilai variabel dependen. Nilai koefisien determinasi mempunyai kerentangan antara 0 sampai 1. Apabila nilai R² semakin mendekati 1 maka semakin bagus atau tepat model yang dipakai untuk mewakili hubungan sesungguhnya (Ghozali 2013).

b. Uji F (*goodness of fit*)

Menurut (Ghozali 2013), uji statistik F pada dasarnya digunakan untuk mengukur ketetapan fungsi regresi dalam menaksir nilai aktual. Uji F menguji apakah variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara baik atau untuk menguji apakah model yang digunakan telah fit atau tidak. Ketentuan nilai hasil hipotesis F adalah berupa level signifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan $df=n-k-1$ dan uji satu sisi, sebagai berikut:

- a) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $p\ value < 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima berarti model penelitian yang digunakan telah fit atau layak.
- b) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $p\ value > 0.05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak berarti model penelitian yang digunakan tidak fit atau tidak layak.



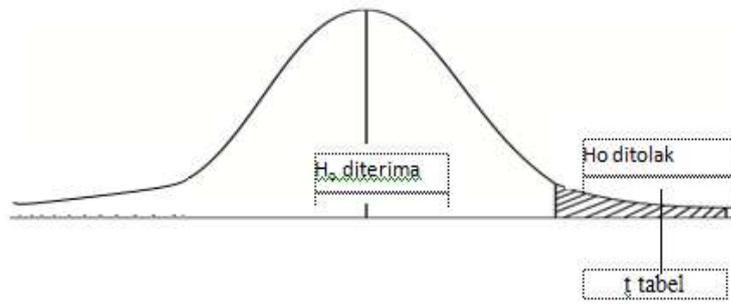
Gambar 3.1
Daerah kritis uji F

c. Uji t

Uji t merupakan suatu pengujian yang bertujuan untuk mengetahui koefisien regresi signifikan atau tidak. Uji t dilakukan untuk menguji koefisien regresi secara terpisah antara masing-masing variabel independen dan variabel dependen untuk mengetahui hubungan atau pengaruh yang signifikan antara variabel tersebut (Ghozali 2013).

Tujuan pengujian dengan uji t adalah untuk mengetahui koefisien regresi signifikan atau tidak. Uji t dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel. Menentukan nilai t tabel digunakan dengan tingkat signifikan 5% dengan derajat kebebasan $df = n - 1$ (Ghozali 2013).

- 1) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $p\text{ value} < \alpha = 0.05$ maka H_0 ditolak atau H_a diterima, artinya variabel independen mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.
- 2) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $p\text{ value} > \alpha = 0.05$ maka H_0 diterima atau H_a tidak dapat diterima, artinya variabel independen tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.



BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, komitmen organisasi, sistem remunerasi, dan motivasi terhadap kinerja manajerial pada PD. BPR BKK di Kabupaten Temanggung. Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil uji R^2 menunjukkan besarnya nilai *Adjusted R²* sebesar 0.520 hal ini berarti bahwa kemampuan variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, sistem remunerasi, dan motivasi terhadap kinerja manajerial sebesar 52% sedangkan sisanya sebesar 48% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
2. Berdasarkan hasil uji F diperoleh model penelitian yang menunjukkan bahwa penelitian dapat dikatakan bagus dan layak digunakan (*Goodness of fit*). Variabel independen yang terdiri dari partisipasi anggaran, komitmen organisasi, sistem remunerasi, dan motivasi dalam menjelaskan variabel dependen kinerja manajerial, hal tersebut dibuktikan dengan F hitung lebih besar dari F tabel dan tingkat signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi.
3. Hasil uji t dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, serta variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan sistem remunerasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial..

4. Kontribusi peneliti dalam menambahkan sistem remunerasi yang diprosikan dengan partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi menunjukkan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil dari penelitian ini dapat dikatakan tidak bagus karena variabel yang ditambahkan tidak berpengaruh, sedangkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Al.Qadari,2019) menunjukkan bahwa sistem remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

B. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya:

1. Cakupan wilayah penelitian hanya di PD. BPR BKK Kabupaten Temanggung saja, belum sepenuhnya mewakili keadaan di daerah lain.
2. Jumlah sampel yang masih relatif kecil, sehingga hasil yang dicapai belum dapat diterima secara umum atau digeneralisasikan pada PD. BPR BKK di Kabupaten Temanggung.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan sedikit saran yang mungkin dapat berguna sebagai masukan dan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya. Saran tersebut antara lain:

1. Peneliti selanjutnya diharapkan menambah atau memperluas obyek penelitian, tidak hanya pada pada PD. BPR BKK di Kabupaten Temanggung.
2. Peneliti selanjutnya dapat menambah jumlah sampel untuk mengetahui hasil yang lebih maksimal, sehingga hasil yang dicapai belum dapat

diterima secara umum atau digeneralisasikan pada PD. BPR BKK di Kabupaten Temanggung.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. 2015. "Dampak Remunerasi Terhadap Kinerja Aparatur Unit Kepatuhan Internal Melalui Motivasi Kerja."
- Afiani, and Dina Nur. 2010. "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Dan Asimetri Informasi Terhadap Senjangan Anggaran." *Akuntansi*.
- Al Qadari, Al Qadari, Ahim Abdurahim, and Hafiez Sofyani. 2019. "Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Sistem Remunerasi Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah: Peran Intervening Dari Motivasi." *Jurnal Akuntansi Publik* 1(1): 145–61.
- Andina, Renendya Putri. 2013. "Pengaruh Partisipasi Anggaran , Motivasi , Kompensasi , Job Relevan Informasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Di Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso." *Ilmiah Mahasiswa*.
- Arif Budiman, Caesar, Ria Nelly Sari, and Vince Ratnawati. 2012. "Relevant Information Sebagai Variabel Intervening." *sorot* 9(1): 1–121.
- Budiman Rusli. 2009. "Kebijakan Pemberian Remunerasi Deputy MENPAN Bidang SDM Aparatur." *Universitas Pajajaran*.
- Davis Keith, New Strom, John W. (2000). *Perilaku dalam Organisasi*, Jilid 1. Penerbit : Erlangga.
- De Pora, and Antonio. 2011. *Remunerasi, Kompensasi, Dan Benefit*. Jakarta: Rana Pustaka.
- Deviani, Made Yunitri, and Luh Komang Sudjarni. 2018. "Pengaruh Tingkat Pertumbuhan, Struktur Aktiva, Profitabilitas, Dan Likuiditas Terhadap Struktur Modal Perusahaan Pertambangan Di Bei." *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 7(3): 1222.
- E Julyalahi. 2017. "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Manajerial (Pada SKPD Kabupaten Bintan)." *Skripsi Fakultas Ekonomi Program Akuntansi*.
- Ernis. 2017. "PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL MELALUI KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI." *jurnal bisnis dan manajemen* 11, No 2: 139–54.
- Ferdiani, Destaria. 2012. "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah: Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening." *Skripsi Undip* 1: 1–14. <http://eprints.undip.ac.id/35820/>.
- Fiedler, Fred E. 1967. *A Theory Of Leadership Contingency*. New York:McGraw-Hill.
- Fitria, Risni, Adam Idris, and Aji Ratna Kusuma. 2014. "Pengaruh Remunerasi,

- Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pengadilan Tinggi Agama Samarinda.” *eJournal Administrative Reform* 2(3): 1691–1704. <http://ojs.unik-kediri.ac.id/index.php/ekonika/article/view/15>.
- Galuh. 2011. “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial.” *Jurnal Riset Akuntansi fakultas ekonomi Universitas Jember*.
- Ghozali. 2013. *Uji Validitas Instrumen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- H. Nouri, and R.J.Parker. 2013. “The Relationship Between Budget Participation And Job Performance: The Roles Of Budget Adequacy And Organizational Commitment.” *Accounting, Organizations and Society* 23(5): 162–82.
- Hansen, D.R, and M.M Mowen. 2013. *Akuntansi Manajerial*. Kedelapan. ed. Deny Arnos Kwary. Jakarta: Salemba Empat.
- Hayat, Atma. 2017. “Organizational Commitment Antecedent and Its Effect on Managerial Performance in Public Sector Budgeting.” *Bisnis & Birokrasi Journal* 23(1): 1–15.
- Heru, Suyitno. 2019. “Kredit Fiktif Disebut Tidak Sebabkan Duit Fisik BKK Pringsurat Keluar.” *Antara Jateng*. <https://jateng.antaranews.com/berita/222141/kredit-fiktif-disebut-tidak-sebabkan-duit-fisik-bkk-pringsurat-keluar> (March 20, 2019).
- Hidayat, Zainul, and Muchamad Taufiq. 2012. “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang.” *Maret* 2(1): 80–97.
- Ikhsan, Muhammad Lubis, and Muhammad Ishak. 2005. *Akuntansi Keperilakuan*. salemba Smpat.
- Indarto, Stefani Lily, and Stephana Dyah Ayu. 2011. “Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan Melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, Dan Job Relevant Information (Jri).” *Seri Kajian Ilmiah* 14(1): 32–44.
- Jerry M. Rosenberg. 1983. *Dictionary Of Business And Management*, 2nd Edition, John Wiley & Sons, Inc, United States of America.
- Listiani, N, and S Susilowati. 2013. *Komparasi Sistem Remunerasi Pada Instansi Pemerintah Dan BUMD*. Jakarta: LIPI Press.
- Luthans F. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta. ed. Andi.
- Mahoney, and et al. 1963. “Development Of Managerial Performance.” *A Research Approach*.
- Matheiw, and Zajac. 1990. *The Design Of Corporate Budgeting System*.
- Mowday, R. Steers, and Porter. 1979. “The Measurement Of Organizational

Commitment.” *Vacational Behavior*.

- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*. ketiga. Jakarta: salemba Smpat.
- Nengsy, Herda, Ria Nelly Sari, and Restu Agusti. 2013. “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Job Relevant Information, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.” *Jurnal Akuntansi* 2(1): 1–17.
- Nori, Hossein, and Robert J Parker. 1998. “The Relationship between Budgetary Participation and Job Performance.” 23: 467–83.
- Pramesthiningtyas, H, and A Rahman. 2011. “INTERVENING (Studi Kasus Pada 15 Perusahaan Di Kota Semarang).”
- Restuningdiah, Nurika. 2010. “Pengaruh Komitmen Profesional Terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Pendidik Melalui Komitmen Organisasional.” *Ekonomibisnis* 14(3): 251–58.
- Revano Ramadani. 2013. “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah.” *Jurnal Akuntansi, Universitas Negeri Padang*.
- Rudhianto, H. 2010. “Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja.” *Tesis Program Pasca Sarjana Studi Akuntansi Universitas Sebelas Maret*.
- Saal, F.E. dan Knight, P.A. (2008). *Industrial/Organizational Psychology: Science and Practice*. 2nd Edition. Pacific Grove, California: Books/Cole Publishing Company.
- Sangadji, and Nini. 2015. “Implementasi Program Remunerasi Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Dan Peningkatan Kinerja Aparatur Di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara.” *Tesis Magister Ilmu Pemerintahan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*.
- Schermerhorn, and John R. 2013. *Management*. 12th ed. ed. Inc John Wiley & Sons. New Jersey.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. keempat. Jakarta: Salemba Empat.
- Setyarini, Maria Niken, and Anastasia Susty Ambariani. 2017. “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Perkreditan Rakyat.” *Modus* 26(1): 63.
- Shields, J. F., and M. D. Shields. 1998. “Antecedents of Participative Budgeting.” *Accounting, Organizations and Society* 23(1): 49–76.
- Sigilipu, Steffi. 2013. “Pengaruh Penerapan Informasi Akuntansi Manajemen Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial.” *Emba* 1(3): 239–47.
- Sugiono. 2012. *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

- Sundari, Mai Elva. 2015. "Pengaruh Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Locus Of Control Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran: Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Sawahlunto." *Jom FEKON* 2(2): 1–15.
<http://id.portalgaruda.org/?ref=browse&mod=viewarticle&article=384684>.
- Ying, L, and W Jun. 2010. "The Remuneration Of Management Studies Based On Marginal Utility Theory." *Advace Management Sicience (ICAMS)*: 587–90.
- Yukl, Garry A dan Wexley, Kenneth N. (1983). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, Terjemahan Moh. Shobaruddin. Jakarta: Rhineka Cipta.