

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN *SELF EFFICACY*,
DESENTRALISASI, BUDAYA ORGANISASI DAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
MODERATING
(Studi Kasus pada BPR di Magelang)**

SKRIPSI

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



Disusun Oleh :
Muhammad Yusuf
NIM 13.0102.0032

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
TAHUN 2018**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN *SELF EFFICACY*,
DESENTRALISASI, BUDAYA ORGANISASI DAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
MODERATING
(Studi Kasus pada BPR di Magelang)**

SKRIPSI

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



Disusun Oleh :
Muhammad Yusuf
NIM 13.0102.0032

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
TAHUN 2018**

SKRIPSI

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN *SELF EFFICACY*, DESENTRALISASI, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *MODERATING* (Studi Kasus pada BPR di Magelang)

Dipersiapkan dan disusun oleh:

Muhammad Yusuf

NPM 13.0102.0032

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal **24 Februari 2018**

Susunan Tim Penguji

Pembimbing

Wawan Sadtyo N, SE., M.Si., Ak., CA

Pembimbing I

Anissa Hakim Purwantini, SE., M.Sc

Pembimbing II

Tim Penguji

Siti Noor Khikmah, SE., M.Si, Ak

Ketua

Barkah Susanto, SE., M.Sc.

Sekretaris

Anissa Hakim Purwantini, SE., M.Sc

Anggota

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

Tanggal, **24 MAR 2018**

Dra. Marlina Kurnia, MM

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis



SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Yusuf
NIM : 13.0102.0032
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul:

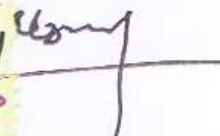
**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN *SELF EFFICACY*, DESENTRALISASI, BUDAYA
ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
MODERATING
(Studi Kasus pada BPR di Magelang)**

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, Februari 2018
Pembuat Pernyataan,




Muhammad Yusuf
NIM 13.0102.0032

RIWAYAT HIDUP

Nama : Muhammad Yusuf
Jenis Kelamin : Laki-laki
Tempat, Tanggal Lahir : Magelang, 6 November 1994
Agama : Islam
Status : Menikah
Alamat Rumah : Karangjati 02/03 Wringinputih, Borobudur
Alamat Email : yusuf_nicklas@yahoo.co.id

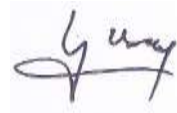
Pendidikan Formal:

Sekolah Dasar (2000-2006) : SD Negeri Ringinputih 2
SMP (2006-2009) : SMP N 1 Borobudur
SMA (2009-2012) : SMK Muhammadiyah 1 Borobudur
Perguruan Tinggi (2013-2018) : S1 Program Studi Akuntansi Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Universitas
Muhammadiyah Magelang

Pendidikan Non Formal

- *Basic Listening and Speaking Course* di UMMagelang *Language Center*
- Pelatihan Dasar Keterampilan Komputer di UPT Pusat Komputer UMMagelang

Magelang, Februari 2018
Peneliti



Muhammad Yusuf
NIM 13.0102.0032

MOTTO

*“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan.
Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan),
tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain)”*

(Al-Insyirah: 6-7)

*“Bersemangatlah melakukan hal yang bermanfaat untukmu
dan meminta tolonglah pada Allah, serta janganlah engkau
malas”*

(HR. Muslim)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi yang berjudul **“PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN *SELF EFFICACY*, DESENTRALISASI, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *MODERATING*.”**

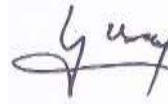
Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih kepada:

1. Bapak Wawan Sadtyo Nugroho, SE, M.Si, Ak, CA dan Ibu Anissa Hakim Purwantini, SE, M.Sc selaku dosen pembimbing yang telah mengorbankan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing serta memberikan saran dalam menyelesaikan laporan skripsi ini.
2. Ibu Nur Laila Yuliani, SE, M.Sc, Ak selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Magelang.
3. Ibu Siti Noor Khikmah, SE, M.Si dan Bapak Barkah Susanto, SE, M.Sc selaku dosen penguji yang sudah banyak membantu memberikan kritik dan saran terhadap perbaikan skripsi.
4. Seluruh Dosen pengajar yang telah memberikan bekal ilmu yang tak ternilai harganya dan telah membantu kelancaran selama studi di Universitas Muhammadiyah Magelang.
5. Istri tercinta Feni Puji Astuti yang selalu memberikan motivasi dan doa kepada saya.
6. Keluarga tercinta Ibu Marsidah, Bapak Riyanto, Ibu Sumartinah, Mas Subkhan Malik, Mas Muhammad Arifin dan Mbak Sutarti yang telah memberikan keceriaan, semangat, dan doa.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan baik isi maupun susunannya. Untuk itu kritik dan saran yang bersifat membangun senantiasa penulis harapkan. Semoga amal dan kebaikan dari semua pihak mendapat balasan dari Allah SWT. Aamiin.

Magelang, Februari 2018

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'G. W. S.', written on a light blue rectangular background.

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Surat Pernyataan Keaslian.....	iii
Halaman Riwayat Hidup.	iv
Motto.	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel.....	x
Daftar Gambar.....	xi
Daftar Lampiran.....	xii
Abstrak	xiii

BAB IPENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Kontribusi Penelitian.....	9
E. Sistematika Pembahasan	9

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Telaah Teori	11
a. Teori Penetapan Tujuan (<i>Goal Setting Theory</i>).....	11
b. Kinerja Manajerial.....	13
c. Partisipasi Anggaran.....	14
d. <i>Self Efficacy</i>	15
e. Desentralisasi.....	16
f. Budaya Organisasi.....	17
g. Komitmen Organisasi	19
B. Telaah Penelitian Sebelumnya	21
C. Perumusan Hipotesis	23
D. Model Penelitian	28

BAB III METODA PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel	29
B. Data Penelitian	30
C. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel	31
D. Metoda Analisis Data	34
1. Analisis Deskriptif.....	34
2. Uji Kualitas Data	35
a. Uji Validitas	35
b. Uji Reliabilitas	36
3. <i>Moderated Regression Analysis</i> (MRA)	36
E. Pengujian Hipotesis.....	37
1. Koefisien Determinasi	37
2. Uji F (<i>Goodness of fit</i>).....	38

3. Uji t..	39
------------------	----

BAB IVHASIL DAN PEMBAHASAN

A. Sampel Penelitian.....	40
B. Statistik Deskriptif.....	40
1. Statistik Deskriptif Responden.....	40
2. Deskriptif Variabel Penelitian	47
C. Uji Kualitas Data	44
1. Uji Validitas.....	44
2. Uji Reliabilitas	46
3. <i>Moderated Regression Analysis</i>	47
D. Hasil Pengujian Hipotesis	49
E. Pembahasan Hipotesis	55

BAB VKESIMPULAN

A. Kesimpulan.....	61
B. Keterbatasan Penelitian.....	62
C. Saran.....	62

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Telaah Penelitian Sebelumnya	21
Tabel 4.1	Sampel Penelitian dan Tingkat Pengembalian	40
Tabel 4.2	Profil Responden.....	41
Tabel 4.3	Statistik Deskriptif.....	42
Tabel 4.4	Pengujian Validitas	45
Tabel 4.5	<i>Cross Loading</i>	45
Tabel 4.6	Pengujian Reliabilitas.....	46
Tabel 4.7	Hasil <i>Moderated Regression Analysis</i>	47
Tabel 4.8	Uji R^2	49
Tabel 4.9	Hasil Uji F	50
Tabel 4.10	Hasil Uji t	51

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Penelitian	28
Gambar 3.1	Kurva Uji F	38
Gambar 3.2	Kurva Uji t	39
Gambar 4.1	Nilai Kritis Uji F	51
Gambar 4.2	Perbandingan Nilai t hitung dengan t Tabel Variabel X1	52
Gambar 4.3	Perbandingan Nilai t hitung dengan t Tabel Variabel X2	52
Gambar 4.4	Perbandingan Nilai t hitung dengan t Tabel Variabel X3	53
Gambar 4.5	Perbandingan Nilai t hitung dengan t Tabel Variabel X4	54
Gambar 4.6	Perbandingan Nilai t hitung dengan t Tabel Variabel X5	54

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	Kuesioner Penelitian	70
Lampiran II	Data Sampel	76
Lampiran III	Data Responden	79
Lampiran IV	Data Variabel Penelitian.....	83
Lampiran V	Hasil Pengujian SPSS	101
Lampiran V	F tabel untuk alfa 5% dan Tabel Distribusi Student t	110

ABSTRAK

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN *SELF EFFICACY*, DESENTRALISASI, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *MODERATING*

Oleh:
Muhammad Yusuf

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, dengan *self efficacy*, desentralisasi, budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel *moderating* pada BPR di Kabupaten dan Kota Magelang. Penelitian ini menggunakan *Goal Setting Theory* sebagai *grand theory*. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada manajer dan kepala bagian pada BPR di Kabupaten dan Kota Magelang sebagai responden dalam penelitian ini. Kuesioner yang dibagikan kepada responden sebanyak 136 kuesioner, dan dapat diolah sesuai kriteria sebanyak 111 kuesioner. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Analisis data menggunakan uji statistik deskriptif, uji kualitas data terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas, serta *Moderated Regression Analysis (MRA)* dengan bantuan program SPSS versi 21. Hasil pengujian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Desentralisasi dan budaya organisasi memperkuat hubungan positif partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Sedangkan *self efficacy* dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Kata kunci : *partisipasi anggaran, self efficacy, desentralisasi, budaya organisasi, komitmen organisasi, kinerja manajerial.*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pertumbuhan ekonomi suatu bangsa memerlukan pola pengaturan pengolahan sumber-sumber ekonomi yang tersedia secara terarah dan terpadu serta dimanfaatkan bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat. Lembaga-lembaga perekonomian bahu-membahu mengelola dan menggerakkan semua potensi ekonomi agar berhasil guna secara optimal. Hal tersebut merupakan suatu tantangan agar dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang memiliki ketidakpastian tinggi. Oleh karena itu, manajemen harus mencari cara untuk membantu mereka dalam merencanakan dan mengalokasikan sumber daya yang terbatas. Selain ketidakpastian tersebut, perusahaan juga dituntut oleh masyarakat untuk memberikan pelayanan konsumen yang semakin cepat, tepat dan berkualitas. Hal ini membuat setiap perusahaan dituntut untuk meningkatkan kemampuannya, baik dalam bidang operasional maupun dalam bidang manajerial.

Bank adalah salah satu dari perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa, selain itu bank juga mengalami ketidakpastian sehingga diperlukan pengendalian manajemen yang baik agar kinerja manajerial meningkat. Lingkungan Bank khususnya Bank Perkreditan Rakyat (BPR) menangkap berbagai macam perubahan situasi ekonomi dalam peningkatan kinerja manajerial sebagai fungsi yang penting di dalam organisasi. Kinerja manajerial dipengaruhi oleh beberapa faktor misalnya partisipasi penyusunan

anggaran, *self efficacy*, desentralisasi, budaya organisasi, dan komitmen organisasi.

Pertumbuhan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Jateng diatas rata-rata nasional dan Bank Umum. Berdasarkan data perhimpunan BPR Indonesia (Perbarindo) Jateng, total aset BPR di provinsi ini tumbuh 13,8%, kredit yang disalurkan tumbuh 11,6% dan dana pihak ketiga (DPK) tumbuh 14,6%.Hal ini menunjukkan kepercayaan masyarakat Jateng terhadap BPR semakin meningkat (<http://suaramerdeka.com/>).

Fakta tentang BPR di Magelang yaitu BPR di Magelang mengalami pertumbuhan aset dari tahun 2015 hingga tahun 2016. BPR di Kabupaten Magelang total aset meningkat 10%, sedangkan Kota Magelang meningkat 8,5% (<http://www.ojk.go.id/>).Peningkatan aset di BPR Kabupaten dan Kota Magelang ini membuktikan bahwa kinerja manajerial BPR di wilayah ini terorganisir dengan baik.Fenomena lain di BPR di Magelang adalah pada November 2016 kinerja BPR Kota Magelang menempati peringkat ketiga se-Jawa Tengah setelah Kabupaten Sragen dan Kabupaten Cilacap (<http://www.bi.go.id/>). Hal ini tidak terlepas dari kinerja manajer dalam mengembangkan organisasi.

Berdasarkan fenomena tersebut, diperlukan kinerja manajerial yang tinggi guna mencapai tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan dapat terwujud apabila ada kemampuan profesional dari seorang manajer untuk membuat suatu sistem perencanaan dan pengendalian yang baik (Christie, 2009). Sistem perencanaan dan pengendalian merupakan komponen utama dalam

penyusunan anggaran. Menurut Hemsing dan Baker (2013), anggaran dapat menumbuhkan motivasi pada manajer dalam penentuan tujuan perusahaan. Tanase (2013) menyebutkan bahwa anggaran merupakan alat manajemen yang digunakan untuk mendukung entitas ekonomi dalam melaksanakan kegiatan.

Banyak perusahaan meyakini bahwa anggaran mampu meningkatkan kinerja. Terciptanya kinerja yang baik dapat terwujud jika manajer dapat menjalankan fungsinya dengan baik. Salah satu alat atasan untuk menilai kinerja adalah tingkat keaktifan partisipasi anggaran dari manajer atau karyawan. Menurut Nahartyo (2013) partisipasi dapat dinyatakan sebagai kesempatan yang dimiliki individu untuk memberikan masukan dalam penganggaran dan dapat mempengaruhi anggaran akhir. Mah'd *et al*, (2013) menyatakan responden yang ikut berpartisipasi dalam anggaran secara signifikan memiliki indikator kinerja yang lebih baik dari pada responden yang tidak berpartisipasi dalam anggaran. Menurut Hanny (2013), dalam penelitian yang dilakukan pada sektor perbankan di Bandung dan Cimahi ditemukan bahwa partisipasi anggaran memiliki efek positif terhadap kinerja manajerial. Keterkaitan kedua variabel tersebut didukung pula oleh penelitian (Lina dan Stella, 2013) dan (Minai dan Mun, 2013).

Ikhsan dan Ishak (2005: 175) menjelaskan bahwa anggaran partisipatif mempunyai tiga potensi masalah, yaitu:

1. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah
2. Membuat kelonggaran dalam anggaran (*budgetary slack*).

3. Partisipasi semu (*pseudoparticipation*).

Penelitian tentang hubungan kinerja manajerial dengan partisipasi anggaran telah banyak dilakukan. Hubungan dua variabel tersebut juga dimoderasi oleh beberapa variabel yakni *self efficacy*, desentralisasi, budaya organisasi dan komitmen organisasi yang telah diteliti sebelumnya.

Kamilah, dkk (2011) serta Suparmun (2015) menyatakan partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Medhayanti dan Suardana (2015) menyatakan hal yang sebaliknya tentang hubungan dua variabel ini yaitu partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.

Self efficacy memoderasi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial juga telah banyak dilakukan. Penelitian oleh Vankatesh dan Blaskovich (2012) menghasilkan variabel *self efficacy* dapat memperkuat hubungan positif partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil yang berbeda diperoleh Medhayanti dan Suardana (2015) yaitu *self efficacy* dapat memperkuat hubungan negatif partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian selanjutnya tentang desentralisasi (pelimpahan wewenang) memoderasi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial pun banyak yang telah melakukannya. Ika S, dkk (2011) serta Agusti (2012) menyatakan desentralisasi (pelimpahan wewenang) dapat memoderasi secara positif hubungan positif partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil yang berbeda didapat oleh Medhayanti dan Suardana (2015) yang

menyatakan bahwa desentralisasi memperlemah hubungan negatif partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian yang lain yaitu tentang budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Agusti (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat memperlemah hubungan positif partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Sedangkan Medhayanti dan Suardana (2015) menyatakan budaya organisasi memperkuat hubungan negatif partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Hasil yang tidak konsisten dapat menjadi alasan kuat mengapa penelitian ini perlu dilakukan. Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan bukti tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *self efficacy*, desentralisasi, budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel *moderating*. Jika dikaitkan dengan fenomena saat ini, penelitian ini diharapkan dapat membantu BPR di Magelang dalam melaksanakan penyusunan anggaran yang dimoderasi dengan *self efficacy*, desentralisasi, budaya organisasi, dan komitmen organisasi untuk mendapatkan kinerja manajerial yang baik di lingkungan BPR demi tercapainya tujuan organisasi.

Penelitian ini adalah pengembangan penelitian yang dilakukan oleh Medhayanti dan Suardana (2015) dengan **persamaan pertama** menggunakan partisipasi anggaran sebagai variabel independen, serta menggunakan *self efficacy*, desentralisasi, budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi, dan menggunakan kinerja manajerial sebagai variabel dependen. **Kedua**, metode analisis data yang digunakan sama.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Medhayanti dan Suardana (2015) adalah **pertama** menambah variabel komitmen organisasi. Penambahan variabel komitmen organisasi sesuai yang disarankan oleh Medhayanti dan Suardana (2015) untuk meneliti faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Bila dihubungkan dengan fenomena yang terjadi pada BPR di Magelang, komitmen organisasi mempunyai peran atas prestasi yang didapat oleh BPR di Magelang. BPR yang mempunyai kinerja yang baik disebabkan oleh banyak hal, salah satunya karena BPR tersebut memiliki karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap organisasinya. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasinya akan melakukan pekerjaan secara optimal dan lebih bertanggung jawab. Komitmen organisasi sangat diperlukan dalam hal partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Karyawan berkomitmen organisasi tinggi akan lebih serius dalam menyusun anggaran demi tercapainya kinerja yang baik..

Menurut penelitian Kamilah, dkk (2011), komitmen organisasi dapat memperkuat hubungan positif partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial di Rumah Sakit Pekanbaru. Ika S, dkk (2011) menyatakan hal yang sama tentang pengaruh komitmen organisasi dalam memoderasi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang.

Perbedaan **kedua** adalah lokasi penelitian. Penelitian terdahulu dilakukan di BPR di Denpasar, sedangkan penelitian ini dilakukan pada BPR

di Magelang. Hal ini karena kinerja BPR di Magelang menempati peringkat ketiga se Jawa Tengah setelah Sragen dan Cilacap (<http://www.bi.go.id/>) dengan harapan kinerja BPR di Magelang semakin meningkat dan tidak kalah bersaing dengan BPR-BPR di daerah lain. Alasan lain karena BPR di Magelang mengalami pertumbuhan asset dari tahun 2015 hingga tahun 2016. BPR di Kabupaten Magelang total aset meningkat 10%, sedangkan Kota Magelang meningkat 8,5% (<http://www.ojk.go.id/>). Peningkatan kinerja di BPR di Magelang membuat semakin menarik untuk diteliti karena sesuai dengan tema penelitian ini yakni tentang kinerja manajerial.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian ini adalah :

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah *self efficacy* berpengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial?
3. Apakah desentralisasi berpengaruh terhadap partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk menguji pengaruh *self efficacy* terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.
3. Untuk menguji pengaruh desentralisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.
4. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

5. Untuk menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Teoritis

Manfaat teoritis yang diperoleh dari penelitian ini yaitu untuk membuktikan teori yang mendukung penelitian sebelumnya tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, serta untuk memperjelas beberapa faktor kontinjensi, yakni *self efficacy*, desentralisasi, budaya organisasi dan komitmen organisasi yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

2. Kontribusi praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat diambil manfaatnya bagi BPR di Magelang, terutama manajer serta kepala bagiansehubungan dengan partisipasi penyusunan anggaran dan hubungannya dengan kinerja manajerial, sehingga diharapkan tercipta sistem penyusunan anggaran yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

E. Sistematika Pembahasan

Secara garis besar sistematika penulisan skripsi ini terdiri dari lima bab , yang masing-masing bab dapat diuraikan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan, dalam bab ini meliputi uraian mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika pembahasan.

- BAB II Tinjauan Pustaka dan Perumusan Hipotesis, bab ini berisi uraian teori yang digunakan, penelitian terdahulu yang berguna sebagai acuan perbandingan hasil penelitian, pengembangan hipotesis serta model penelitian.
- BAB III Metoda Penelitian, bab ini berisi populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel dan pengukuran variabel serta metode analisis data, dan pengujian hipotesis.
- BAB IV Hasil dan Pembahasan, bab ini bertujuan untuk membahas dan menguraikan pengujian yang telah dilakukan meliputi statistik deskriptif variabel penelitian, hasil pengujian asumsi klasik, regresi moderasi, hasil pengujian hipotesis, dan pembahasan.
- BAB V Kesimpulan, bab ini berisi kesimpulan hasil penelitian, keterbatasan penelitian serta saran. Dibagian akhir akan diisi dengan lampiran yang dapat mendukung skripsi ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Telaah Teori

a. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) dikembangkan oleh Locke pada tahun 1968. Teori penetapan tujuan menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori penetapan tujuan adalah bahwa seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan memiliki kemampuan dan keterampilan.

Ada beberapa pernyataan yang berkaitan dengan konsep teori penetapan tujuan, yaitu; (a) tujuan yang sulit menghasilkan prestasi yang lebih tinggi dari tujuan mudah, (b) tujuan jelas (spesifik) dan sulit menghasilkan prestasi yang lebih tinggi dari tujuan yang mudah, (c) tujuan yang jelas (spesifik) dan menantang akan menghasilkan prestasi yang lebih tinggi dari tujuan yang bersifat abstrak. Dalam proses penetapan tujuan, tujuan bisa ditetapkan bersama-sama antara pimpinan dengan bawahan (partisipatif) atau tujuan itu ditetapkan sendiri oleh pimpinan (Gitosudarmo dan Sudita, 1997).

Locke mengemukakan bahwa maksud-maksud untuk bekerja ke arah suatu tujuan merupakan sumber utama dari motivasi kerja. Artinya, tujuan

memberitahu seseorang apa yang perlu dikerjakan dan berapa banyak upaya akan dihabiskan, atau dengan kata lain tujuan khusus meningkatkan kinerja daripada tujuan umum.

Teori penetapan tujuan berkaitan dengan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, Sebuah organisasi menyusun anggaran disebabkan oleh tujuan khusus yang telah ditetapkan. Tujuan perusahaan lebih mudah dicapai apabila anggaran yang disusun tidak terlalu tinggi atau terlalu rendah. Penyusunan anggaran yang sesuai dengan tujuan perusahaan akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

Teori *goal setting* juga berkaitan dengan keempat variabel pemoderasi dalam penelitian ini. Penetapan tujuan yang spesifik dapat meningkatkan tingkat kepercayaan diri (*self efficacy*) karena tujuan yang jelas memunculkan upaya yang jelas pula untuk mencapainya, sehingga seseorang akan lebih percaya diri dalam berperilaku karena dia tahu apa yang harus dilakukannya. *Goal setting* juga berhubungan dengan desentralisasi di dalam organisasi. Sebuah perusahaan melakukan pendelegasian wewenang (desentralisasi) diyakini karena perusahaan tersebut mempunyai tujuan yang spesifik. Hubungan *goal setting* dengan variabel budaya organisasi yaitu untuk menyamakan tujuan individu dengan tujuan organisasi yaitu dibutuhkan budaya organisasi yang baik, karena budaya organisasi dapat menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki karyawan mengenai perusahaan mereka. *Goal setting* juga berkaitan dengan variabel komitmen organisasi, tujuan

perusahaan yang spesifik akan lebih mudah dicapai bila karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi tersebut.

b. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasional. Mahoney *et.al* dalam Sumadiyah dan Susanta (2004) melihat kinerja manajer berdasar pada kemampuan manajer dalam melaksanakan tugas manajerialnya. Kinerja manajerial meliputi kemampuan manajer dalam perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh telah ditetapkan.

Kinerja manajerial adalah tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen sehingga tujuan yang diinginkan tercapai berdasarkan kemampuan dan tanggung jawab karyawan atas masalah yang dihadapi saat bekerja (Tambunan, 2015). Diperlukan pertimbangan atas faktor-faktor yang mempengaruhi dalam mencapai tujuan atas peningkatan kinerja. Sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan salah satu alat pengendalian yang penting digunakan organisasi untuk membangkitkan motivasi diri personel dalam bertindak demi kepentingan terbaik organisasi. penghargaan atas kinerja personel dilandasi oleh penelitian atas kinerja personel. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada dalam wewenangnya. Oleh karena itu, manajer memerlukan kerangka konseptual sebagai *working model* (rencana kerja)

yang dapat digunakan sebagai alat komunikasi untuk menghasilkan kinerja manajerial. Kerangka konseptual dibutuhkan untuk: (1) Memungkinkan tim manajemen yang bertanggung jawab untuk mewujudkan kinerja manajerial dapat berkerja *in concern* (dengan berkonsentrasi). (2) Memungkinkan setiap anggota tim melakukan *alignment* (koreksi) atas kinerja yang dihasilkan dengan kinerja anggota tim lain, agar kinerja bersama bagi organisasi secara keseluruhan dapat diwujudkan. (3) Memungkinkan dilakukan evaluasi kekuatan dan kelemahan pada setiap komponen kerangka jika lingkungan bisnis menurut perubahan terhadap komponen tertentu.

c. Partisipasi Anggaran

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005), anggaran merupakan alat penting perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Penyelenggaraan anggaran biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pemasukan dan pengeluaran selama satu tahun itu. Dari beberapa pendapat diatas, anggaran memiliki beberapa ciri antara lain rencana, seluruh kegiatan, organisasi, dinyatakan dalam moneter, dan jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang. Oleh karena itu anggaran merupakan salah satu alat vital perusahaan mencapai tujuannya. Seluruh perusahaan harus membuat penyusunan anggaran, baik perusahaan besar ataupun perusahaan kecil. Anggaran merupakan sarana untuk perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan dalam manajemen perusahaan.

Karakteristik Anggaran : (1) Anggaran mengestimasi potensi laba satuan bisnis. (2) Anggaran dinyatakan dalam satuan moneter walaupun jumlah dapat ditunjang oleh jumlah non moneter. (3) Mencakup periode satu tahun. (4) Anggaran berisi komitmen manajemen. (5) Usulan anggaran yang di telaah dan disetujui oleh pihak yang lebih tinggi ketimbang oleh pihak yang menganggarkan (*budgetee*). (6) Setelah anggaran disetujui, anggaran hanya dapat diubah disaat perusahaan mengalami kondisi tertentu. (7) Secara berkala rutin, kinerja finansial yang terealisasi dibandingkan dengan anggaran. Selanjutnya selisih dianalisis dan dijelaskan(Tambunan,2015).

Menurut Supriyono (2005) penganggaran partisipatif adalah suatu proses penyusunan anggaran yang melibatkan setiap manajer pusat pertanggung jawaban dan mereka memiliki kesempatan untuk menjelaskan dan memberikan alasan atas anggaran yang diusulkan. Partisipasi penganggaran didefinisikan sebagai suatu proses dimana kinerja individu akan dievaluasi, diberikan penghargaan, atau hukuman berdasarkan dari tingkat pencapaian target anggarannya (Chong dan Johnson, 2007).

d. *Self Efficacy*

Self efficacy didefinisikan sebagai tingkat rasa percaya diri seseorang bahwa dirinya mampu melaksanakan peran yang lebih luas dan lebih proaktif, melebihi persyaratan teknis tradisional yang telah ditetapkan (Parker, dalam Axtell dan Parker, 2003). *Self efficacy* adalah kemampuan

yang diyakini seseorang untuk melaksanakan tugas dan perilaku ini telah terbukti menjadi determinan perilaku proaktif, misalnya inovasi karyawan (Axtell *et al.*, dalam Axtell dan Parker, 2003).

Hacket dan Betz (dalam Troutman *et al.*, 2000) menyatakan bahwa *self efficacy* sebagai sebuah variabel yang mempengaruhi perilaku pencapaian prestasi, keputusan akademik dan karir, serta penyesuaian karir. Individu dengan *self efficacy* yang tinggi lebih bersemangat dan tidak kenal menyerah dalam usaha-usahnya dalam mencapai tujuan, meskipun berhadapan dengan berbagai hambatan dan pengalaman kegagalan, sedangkan individu dengan *self efficacy* yang rendah cenderung berdiam diri dan menyerah apabila berhadapan dengan hambatan-hambatan.

Robbins (2001) mengatakan bahwa semakin tinggi *self efficacy* kita, semakin kita percaya dengan kemampuan yang kita miliki untuk sukses dalam suatu tugas. Lebih lanjut dikatakannya pula bahwa situasi berbeda, kita menemukan bahwa orang-orang dengan *self efficacy* rendah maka usaha-usaha mereka dalam menghadapi tantangan akan berkurang atau bahkan menyerah sama sekali, sementara mereka dengan *self efficacy* tinggi akan berusaha lebih keras untuk meraih kesempatan.

e. Desentralisasi

Menurut Hansen dan Mowen (2000) desentralisasi adalah praktek pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah. Cheema dan Rondinelli (1983) dalam Bastian (2005) mendefinisikan desentralisasi sebagai perpindahan wewenang atau

pembagian kekuasaan dalam perencanaan pemerintahan, manajemen dan pengambilan keputusan dari tingkat nasional ke tingkat daerah.

Struktur desentralisasi menunjukkan manajemen puncak mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada manajer menengah dan bawah dalam bentuk pembuatan keputusan (Gordon dan Narayanan, 1984). Danserau (1975) dalam Gaspers (2003) menganggap bahwa atasan sering berupaya menjamin peningkatan komitmen organisasi dari bawahan dengan memberikan wewenang dan pengaruh yang lebih besar kepada bawahan. Desentralisasi pada saat ini telah menjadi azas penyelenggaraan pemerintahan yang diterima secara umum dengan berbagai macam bentuk aplikasi di setiap negara. Penerimaan desentralisasi sebagai azas dalam penyelenggaraan pemerintahan disebabkan oleh fakta bahwa tidak semua urusan pemerintahan dapat diselenggarakan secara sentralisasi, mengingat kondisi geografis, kompleksitas perkembangan masyarakat, kemajemukan struktur sosial dan budaya lokal serta adanya tuntutan demokratisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan (Prasojo dkk, 2006).

Riyadi (2007) menyatakan bahwa desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan pertanggungjawaban antara atasan dan bawahan, dimana bawahan juga diberikan wewenang untuk membuat berbagai macam keputusan. Luasnya tanggung jawab yang dimiliki oleh partisipan secara independen, maka semakin tinggi tingkat desentralisasi yang dimiliki dalam suatu organisasi tersebut.

f. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai dari keyakinan yang dimiliki para anggota organisasi yang dituangkan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi di tempat individu tersebut bekerja (Hofstede *et al*, 1990) dalam Sardjito dan Muthaher (2007). Selain itu pencapaian keberhasilan di dalam mengelola suatu organisasi tidak terlepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Ndraha (2003) dalam Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan aplikasi dari budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap badan usaha atau perusahaan. Kedua istilah ini sering dipergunakan untuk maksud yang sama secara bergantian. Menurut Davis (dalam Lako, 2004: 29) budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2005: 113) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Hofstede (1994) dalam Tri Sulaksono (2005) menyatakan bahwa budaya pada tingkat organisasional adalah seperangkat asumsi, keyakinan-

keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dan suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan. Disamping tercermin dalam nilai-nilai, budaya organisasional juga dimanifestasikan pada praktik-praktik organisasional yang membedakan antara satu kelompok dengan kelompok organisasional yang lain (Kotter dan Heskett, 1992 dalam Tri Sulaksono, 2005).

g. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menurut Weiner dalam Siregar dan Suryanawa (2008) adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri.

Komitmen organisasi merupakan sebuah dimensi sikap positif karyawan yang dapat dihubungkan dengan kinerja (Manogran, 1997 dalam Nurcahyani, 2010). Steers (1985) dalam Maisyarah (2008) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup

unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan serta identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Selain itu para peneliti mengemukakan dimensi tentang komitmen organisasi sebagai berikut: (a) Komitmen Afektif adalah berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota dengan memiliki *commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan itu. (b) Komitmen Berkelanjutan berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut. (c) Komitmen Normatif menggambarkan perasaan (Tambunan, 2013).

B. Telaah Penelitian Sebelumnya

Tabel I
Telaah Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti	Judul	Hasil penelitian
1	Kamilah, dkk(2011)	Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating pada Rumah Sakit di Pekanbaru.	Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial; komitmen organisasi, gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.
2	Ika S, dkk (2011)	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan ketidakpastian lingkungan, komitmen organisasi dan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang	Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial; ketidakpastian lingkungan, komitmen organisasi, dan pelimpahan wewenang memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
3	Agusti (2012)	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah dengan dimoderasi oleh variabel desentralisasi dan budaya organisasi pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis.	Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat Pemda; desentralisasi berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemda; budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemda.
4	Suparmun (2015)	Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial : komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan sebagai moderasi.	Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial; Komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan tidak memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Tabel I
Telaah Penelitian Sebelumnya
(lanjutan)

No	Peneliti	Judul	Hasil penelitian
5	Medhayanti dan Suardana (2015)	Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan <i>self efficacy</i> , desentralisasi, dan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi	Partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial; <i>self efficacy</i> , desentralisasi, dan budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

Sumber :Data penelitian terdahulu diolah,2017

C. Perumusan Hipotesis

a. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Kegiatan partisipasi anggaran sesuai dengan teori penetapan tujuan, yaitu seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) maka hal itu akan mempengaruhi perilaku kerjanya, orang tersebut akan banyak merencanakan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuannya. Berdasarkan konteks penelitian ini, manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai tujuan yang spesifik, yakni anggaran dibuat sebagai pedoman kerja bagi setiap unit dalam menjalankan tugasnya untuk memajukan perusahaan.

Hasil penelitian oleh Kamilah, dkk (2011) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Penelitian lain oleh Agusti (2012) menyatakan bahwa partisipasi anggaran yang tinggi akan meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah. Selanjutnya Suparmun (2015) dalam penelitiannya menemukan bukti bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian diatas disimpulkan bahwa manajer yang mempunyai partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran mempunyai rencana kerja yang lebih jelas, sehingga akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu partisipasi anggaran diduga berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sehingga hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

b. *Self Efficacy* Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan pada teori penetapan tujuan, perilaku individu mempunyai keterkaitan dengan rasa percaya diri seseorang. seseorang mempunyai rasa percaya diri dalam perilaku kerjanya disebabkan oleh beberapa hal. Salah satunya karena seseorang tersebut mempunyai tujuan spesifik yang tergambar di pikirannya dengan jelas. Tujuan yang spesifik itu akan memotivasi dirinya untuk melakukan langkah-langkah guna merealisasikan tujuan tersebut, sehingga *self efficacy* merupakan faktor penting untuk diterapkan dalam menyusun anggaran untuk meningkatkan kinerja manajerial.

Vankatesh dan Blaskovich (2012) menyatakan bahwa *self efficacy* memungkinkan individu untuk menerima dorongan dari dirinya sendiri untuk berpartisipasi dalam anggaran yang ditetapkan. Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Medhayanti dan Suardana (2015), yang menyatakan bahwa *self efficacy* mampu memperkuat hubungan positif antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Partisipan dengan *self efficacy* tinggi cenderung memilih untuk terlibat secara langsung dalam pelaksanaan tugas, yaitu dalam menyusun anggaran. Individu yang mempunyai *self efficacy* yang tinggi memiliki keinginan yang tinggi pula terhadap suatu tugas, sehingga ia akan bersaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikan tugas tersebut dengan

baik. Oleh karena itu *self efficacy* diduga memperkuat hubungan positif partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, sehingga hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H2. *Self Efficacy* memperkuat pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial.

- c. Desentralisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan teori *goal setting*, manajemen melakukan desentralisasi didasari suatu tujuan yang jelas. Manajemen atas memberikan wewenang kepada manajer unit untuk berpartisipasi dalam menyusun anggaran agar dapat menyumbangkan ide-ide dari setiap manajer yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

Hasil Penelitian oleh Ika S, dkk (2011) menunjukkan bahwa pelimpahan wewenang dapat memperkuat hubungan positif partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian lain oleh Agusti (2012), menemukan bahwa desentralisasi memperkuat hubungan positif antara partisipasi anggaran dengan kinerja aparat pemda. Selanjutnya Medhayanti dan Suardana (2015) juga menemukan hasil penelitian yang sama yaitu desentralisasi mampu memperkuat pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Desentralisasi memungkinkan manajemen bawah untuk ikut berperan dalam proses menyusun anggaran. Desentralisasi membuat bawahan lebih merasa dipercaya oleh atasan, sehingga bawahan akan merasa mempunyai tanggung jawab lebih besar dalam perencanaan dan pengendalian aktivitas

untuk mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik. Oleh karena itu desentralisasi diduga memperkuat hubungan positif partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, sehingga hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H3. Desentralisasi memperkuat pengaruh positif partisipasi anggaran pada kinerja manajerial.

- d. Budaya Organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan teori *goal setting*, tujuan perusahaan yang jelas akan memberikan gambaran kepada karyawan tentang apa yang perlu dikerjakan dan berapa banyak upaya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. Budaya organisasi yang baik menghasilkan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh karyawan, maka perusahaan yang menerapkan budaya organisasi yang baik akan mempermudah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Penelitian oleh Sardjito dan Muthaher (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat memperkuat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian lain oleh Wahyuni (2015) juga menyatakan bahwa budaya organisasi memperkuat hubungan positif partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Budaya Organisasi yang baik diperlukan dalam menyusun anggaran agar tercapai kinerja manajerial yang baik. Praktek budaya organisasi yang tinggi misalnya manajer dapat menciptakan kondisi lingkungan kerja yang kondusif, selain itu manajer dapat menciptakan pola kerja yang efektif dan

efisien pada setiap bawahannya. Hal tersebut akan memunculkan hubungan antar karyawan yang lebih baik, sehingga bila dalam menyusun anggaran diikuti oleh manajer-manajer yang mempunyai kedekatan yang tinggi maka partisipasi anggaran akan lebih maksimal dan menghasilkan kinerja manajerial yang lebih baik. Oleh karena itu budaya organisasi diduga memperkuat hubungan positif partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, sehingga hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H4. Budaya organisasi memperkuat pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial.

- e. **Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Komitmen organisasi sesuai dengan teori *goal setting*. Perusahaan memiliki tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang yang ingin diraih. Tujuan tersebut akan lebih mudah dicapai apabila perusahaan mempunyai karyawan berkomitmen tinggi, karena setiap karyawan di perusahaan itu memiliki dorongan dan semangat yang lebih kuat demi kemajuan perusahaannya. Jika manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaan maka akan menghasilkan kinerja yang baik demi kemajuan perusahaan.

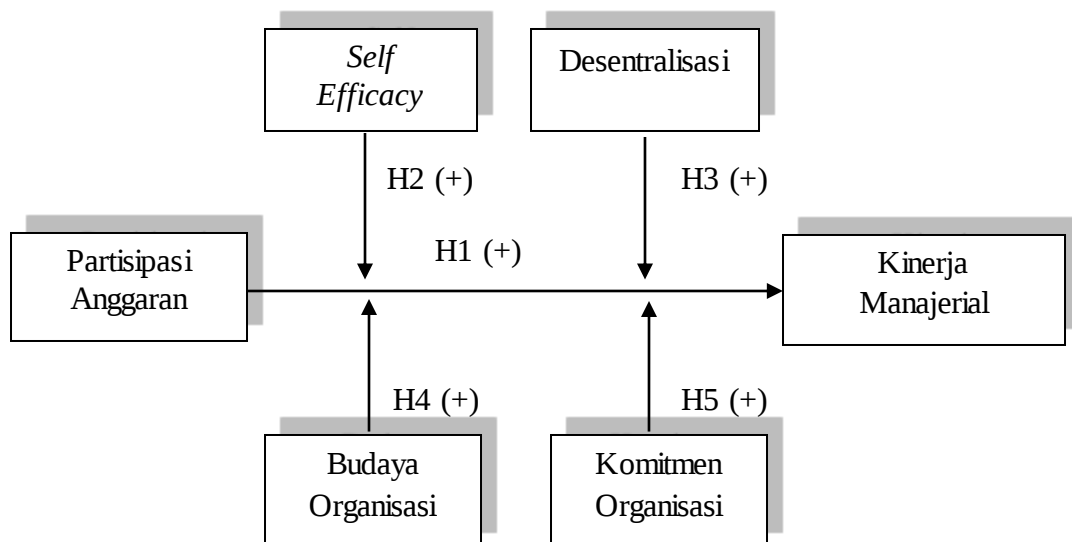
Penelitian oleh Kamilah, dkk (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap hubungan positif partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian lain oleh Ika S, dkk (2011)

menyatakan hal yang sama, yaitu komitmen organisasi memperkuat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Manajemen perusahaan yang baik lebih memilih karyawan yang mempunyai komitmen tinggi untuk diikutkan dalam proses penyusunan anggaran dari pada memilih karyawan yang mempunyai komitmen rendah terhadap perusahaannya. Karena kinerja manajerial yang baik akan lebih mudah dicapai bila penyusunan anggaran dikerjakan oleh karyawan yang memiliki semangat yang kuat demi kemajuan perusahaannya. Oleh karena itu komitmen organisasi diduga memperkuat hubungan positif partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, sehingga hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H5. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap hubungan positif partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

D. Model Penelitian



Gambar 2.1
Model Penelitian

BAB III

METODA PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan BPR di Magelang sebagai narasumber yang dapat memberikan informasi mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Sampel dipilih menggunakan metode *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampling dengan mengambil sampel dari populasi berdasarkan suatu kriteria tertentu (Jogiyanto, 2014:98).

Kriteria responden yang dipilih adalah :

- a. Karyawan yang berkepentingan terhadap penyusunan anggaran yakni manajer dan kepala bagian.
- b. Telah bekerja lebih dari satu tahun
- c. Tingkat pendidikan minimal D3

BPR yang dipilih adalah BPR di Magelang yang mempunyai aset lebih dari 10 milyar. Berdasarkan data yang diambil dari BI (<http://www.bi.go.id>) terdapat 18 BPR yang memenuhi kriteria tersebut, yakni PD BPR Bank Magelang, PD. BPR BKK Kota Magelang, PT. BPR Mertoyudan Makmur, PT. BPR Sinar Garuda, PT. BPR Mitra Mertoyudan, BPRS Meru Sankara, PT. BPR Prima Mertoyudan Sejahtera, PT. BPR Hidup Arthagraha, PD. BPR

BAPAS 69, PT. BPR Mulyo Lumintu, PT. BPR Artha Mertoyudan, PT. BPR Kembang Parama, PT BPR Dwiarta Sagriya, PT. BPR Danarakyat Sentosa, PT. BPR Artha Sambhara, PD. BPR BKK Muntlan, PT. BPR Lumbung Artha Muntlanindo, dan PT BPR Niji.

B. Data Penelitian

1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Yang berasal dari jawaban responden dimana data diperoleh dari sumber penelitian secara langsung melalui kuesioner mengenai partisipasi penyusunan anggaran, *self efficacy*, desentralisasi, budaya organisasi, komitmen organisasi serta kinerja manajerial kepada karyawan BPR yang tersebar di wilayah Kabupaten dan Kota Magelang. Sumber data diperoleh dari pengisian kuesioner yang telah diberikan kepada para karyawan BPR Kabupaten dan Kota Magelang.

2. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan angket yang berisi kuesioner secara langsung kepada responden yang merupakan Karyawan BPR yang tersebar di wilayah Kabupaten dan Kota Magelang. Responden akan mengisinya sesuai dengan pendapat dan persepsi responden. Kuesioner yang telah diisi oleh responden, diseleksi terlebih dahulu agar kuesioner yang tidak lengkap pengisiannya tidak disertakan dalam analisis. Kuesioner akan diambil pada waktu dan tanggal yang disepakati oleh peneliti dan responden.

C. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

a. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah kemampuan manajer dalam perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh (Mulyadi, 2001:145). Kinerja manajerial merupakan variabel dependen dalam penelitian ini.

Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen daftar pernyataan yang dikembangkan oleh Mahoney *et al* (1963) dalam Kamilah, dkk (2011). Kinerja manajerial dalam penelitian ini diukur dengan delapan dimensi kinerja yaitu: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, staffing, negosiasi, dan peran yang dijalankan. Ada 9 item pernyataan untuk mengukur kinerja dengan menggunakan 5 skala poin dengan poin 1 menunjukkan sangat tidak setuju sampai dengan poin 5 yang menyatakan sangat setuju yaitu sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S), sangat setuju (SS).

b. Partisipasi penyusunan anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran adalah proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran (Anthony dan Govindarajan, 2005: 175).

Variabel partisipasi anggaran diukur dengan indikator yang mengacu dari Putri dan Ricky (2014) yaitu 1) seberapa besar keterlibatan para pemimpin dan karyawan dalam pengusulan dan penyusunan anggaran, 2)

seberapa besar pengaruh yang dimiliki pemimpin dalam menentukan jumlah anggaran, 3) seberapa sering pimpinan mengajak mendiskusikan anggaran, 4) seberapa sering meminta pendapat dan usulan, 5) seberapa besar kontribusi karyawan dalam penyusunan anggaran. Variabel ini diukur dengan menggunakan 5 item pernyataan, masing-masing item variabel tersebut dibuat suatu pernyataan dan diukur dengan skala likert 5 poin yaitu sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S), sangat setuju (SS).

c. *Self Efficacy*

Self efficacy adalah keyakinan seseorang akan kemampuannya untuk mengorganisasi dan melakukan tindakan-tindakan yang perlu dalam mencapai tingkat kinerja tertentu (Bandura, 1997). Pengukuran variabel *self efficacy* menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Jones (1986) yang terdiri 4 item pernyataan, menggunakan indikator kemampuan melakukan pekerjaan, keterampilan, tantangan pekerjaan dan profesionalisme. Semakin tinggi skor yang diperoleh *self efficacy* tinggi semakin percaya dan yakin terhadap kemampuan prestasinya dan tidak mengalami tekanan (konflik). Pengukuran variabel ini menggunakan skala likert, responden diminta untuk menyatakan persepsinya dengan memilih satu nilai dalam skala likert 5 poin yaitu sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S), sangat setuju (SS).

d. Desentralisasi

Desentralisasi adalah delegasi otoritas pembuatan keputusan dalam organisasi dengan memberikan otoritas kepada manajer dalam berbagai tingkat operasional untuk membuat keputusan yang terkait dengan bidang pertanggungjawabannya (Garrison et al. 2006). Variabel ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Gordon dan Narayan (1984) dengan indikator wewenang anggaran, wewenang program kegiatan, dan wewenang menentukan pegawai. Pengukuran variabel ini menggunakan skala likert, responden diminta untuk menyatakan persepsinya dengan memilih satu nilai dalam skala likert 5 poin yaitu sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S), sangat setuju (SS).

e. Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi adalah kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi (Porter dalam Mowday, *et al.* 1998 dalam Sardjito, 2007). Instrumen yang digunakan dikembangkan oleh Mowday, *et al.* (1979) dengan 4 indikator yaitu etika, profesionalisme, kondisi lingkungan dan pola kerja. Variabel ini terdiri dari 4 pernyataan yang diukur dengan skala likert 5 poin yaitu sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S), sangat setuju (SS).

f. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah kepercayaan yang kuat dan keterimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi serta keinginan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi tersebut (Porter *et al*, 1974 dalam Supriyono, 2004).

Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan instrumen daftar pernyataan yang disusun oleh Mowday *et al*, (1979). Daftar pernyataan tersebut terdiri atas sembilan butir pernyataan dengan menggunakan skala likert 5 poin yaitu sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S), sangat setuju (SS).

Komitmen organisasi dalam penelitian ini dilihat dari beberapa indikator berikut: usaha keras untuk menyukseskan organisasi, kebanggaan bekerja pada organisasi tersebut, kesediaan menerima tugas demi organisasi, kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi, kebanggaan menjadi bagian dari organisasi, organisasi merupakan inspirasi untuk melaksanakan tugas, senang atas pilihan bekerja di organisasi tersebut, perhatian terhadap nasib organisasi dan anggapan bahwa organisasinya adalah organisasi yang terbaik.

D. Metoda Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis statistik yang menggambarkan sekumpulan data pengamatan untuk menyederhanakan, meringkas, menyajikan informasi yang lebih menarik, berguna dan mudah dipahami.

Analisis ini digunakan untuk mengetahui profil tanggapannya atas variabel penelitian yang diajukan melalui instrumen penelitian (kuesioner). Ghazali (2016:19) menyatakan statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata, standar deviasi, varian, maksimum, minimum, *sum*, *range*, kurtosis dan *skewnes* (kemencengan distribusi)

2. Uji Kualitas data

a. Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2016:53). Uji Validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji apakah suatu konstruk mempunyai unidimensionalitas atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel. Jika masing-masing indikator merupakan indikator pengukuran konstruk maka akan memiliki nilai loading yang tinggi.

Asumsi yang mendasari digunakan analisis faktor adalah data matrik harus memiliki korelasi yang cukup (*sufficient correlation*). Uji *Bartlett of Sphericity* merupakan uji statistic untuk menentukan ada tidaknya korelasi antar variabel. Semakin besar sampel menyebabkan *Bartlett test* semakin sensitif untuk mendeteksi adanya korelasi antar

variabel. Alat uji lain yang digunakan untuk mengukur tingkat interkorelasi antar variabel dan dapat tidaknya dilakukan analisis factor masalah *Kaiser-Meyer-olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA). Nilai KMO bervariasi dari 0 sampai dengan 1. Nilai yang dikehendaki harus $> 0,50$ dan *cross Loading* $> 0,50$ untuk dapat dilakukan analisis (Hair,dkk,2006).

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas penelitian ini dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai $\alpha > 0,70$ (Ghozali, 2016:43).

3. *Moderated Regression Analysis*(MRA)

Menurut Ghozali (2016:219), *Moderated Regression Analysis (MRA)* menggunakan pendekatan analitik yang mempertahankan integritas sampel dan memberikan dasar untuk mengontrol pengaruh variabel moderator. *Moderated Regression Analysis* merupakan aplikasi khusus regresi berganda linier dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih independen). Rumus persamaan MRA dalam penelitian ini adalah :

$$KM = \alpha + \beta PA + \beta_1(PA * SE) + \beta_2(PA * D) + \beta_3(PA * BO) + \beta_4(PA * KO) + \varepsilon$$

Keterangan :

KM	: Kinerja Manajerial
α	: konstanta
$\beta-\beta_4$	: koefisien regresi
PA	: Partisipasi penyusunan anggaran
SE	: <i>Self Efficacy</i>
D	: Desentralisasi
BO	: Budaya Organisasi
KO	: Komitmen Organisasi
ε	: error

E. Pengujian Hipotesis

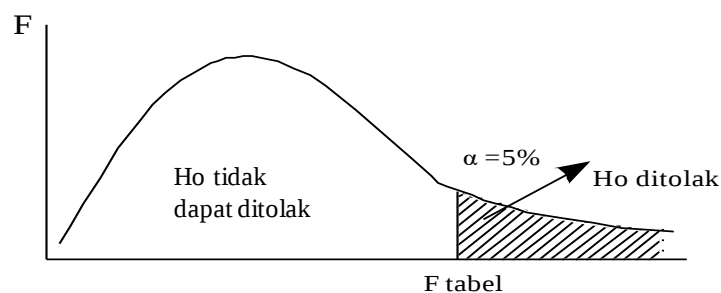
1. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Menurut Gurajati (2013) dalam Ghozali (2016) jika dalam uji empiris didapat nilai adjusted R^2 maka nilai R^2 dianggap bernilai nol. secara matematis jika nilai $R^2 = 1$, maka Adjusted R^2 adalah $R^2 = 1$. Sedangkan jika nilai $R^2 = 0$ maka adjusted $R^2 = (n-k)$. Jika $k > 1$ maka adjusted R^2 akan bernilai negatif. Besarnya koefisien dari 0 sampai 1, semakin mendekati 0 koefisien determinasi berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2016).

2. Uji F

Uji statistik F pada dasarnya digunakan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual (*Goodness of fit*), Ghozali (2016). Uji F menguji apakah variable independen mampu menjelaskan variable dependen secara baik atau untuk menguji apakah model yang digunakan telah *fit* atau tidak. Menentukan F tabel digunakan tingkat signifikansi 5 % dengan derajat kebebasan pembilang (df) = k dan derajat kebebasan penyebut (df) = n-k-1 dimana k adalah jumlah variabel bebas. Pengujian dilakukan dengan membandingkan dengan kriteria :

- a. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, atau $P\ Value < \alpha = 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya model yang digunakan bagus (*fit*)
- b. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, atau $P\ Value > \alpha = 0,05$ maka H_0 tidak dapat ditolak dan H_a tidak diterima, artinya model yang digunakan tidak bagus (*tidak fit*)

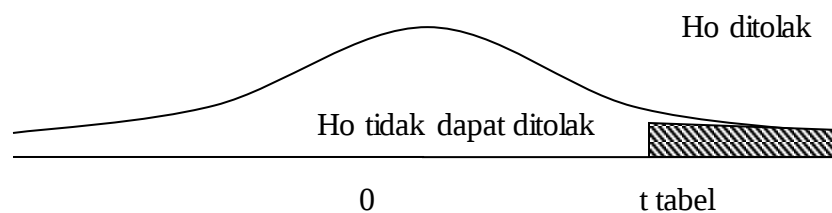


Gambar 3.1
Kurva Uji F

3. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji t dilakukan dengan menggunakan SPSS. Penentuan nilai t tabel ditentukan dengan tingkat signifikansi 5% dengan derajat kebebasan $df = (n-1)$ dimana n adalah jumlah responden dan k adalah jumlah variabel. Kriteria pengujian yang digunakan adalah:

- a. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak. Atau jika $p\text{ value} < \alpha = 5\%$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya secara statistik yang ada dapat membuktikan bahwa suatu variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.
- b. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 ditolak. Atau jika $p\text{ value} > \alpha = 5\%$ maka H_0 tidak dapat ditolak dan H_a tidak diterima. Artinya secara statistik yang ada dapat membuktikan bahwa suatu variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.



Gambar 3.2
Kurva Uji t

BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, *self efficacy*, desentralisasi, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 108 responden dari BPR di Kabupaten dan Kota Magelang. Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil uji R^2 menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran, *self efficacy*, desentralisasi, budaya organisasi dan komitmen organisasi mampu menerangkan variabel kinerja manajerial.
2. Hasil uji F menunjukkan variabel independen dalam penelitian ini menjelaskan variabel dependen secara baik dan model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini bagus atau *fit*.
3. Hasil uji t menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Adapun desentralisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap hubungan positif partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Sedangkan variabel *self efficacy* dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

B. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya adalah:

1. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial, partisipasi anggaran, *self efficacy*, desentralisasi, budaya organisasi dan komitmen organisasi. Masih banyak variabel lain yang mempengaruhi kinerja manajerial.
2. Sampel dalam penelitian adalah manajer dan kepala bagian di BPR kabupaten dan Kota Magelang. Masih banyak obyek penelitian lain diluar Magelang yang bisa diteliti untuk penelitian selanjutnya.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, saran yang dapat berguna sebagai masukan dan bisa dijadikan bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya adalah:

1. Penelitian berikutnya bisa menambahkan variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial seperti motivasi kerja. Motivasi kerja adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, menggerakkan dan menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan (Berelson dan Steiner dalam Sastrohadiwiryono, 2003). Kinerja manajerial akan lebih baik apabila individu dalam organisasi tersebut memiliki motivasi kerja yang baik.
2. Penelitian selanjutnya dapat memperluas obyek penelitian, misalnya se-Karesidenan Kedu agar mendapatkan responden yang lebih banyak.

Selain itu obyek penelitian dapat diperluas ke bank umum yang tentunya jumlah bank umum lebih banyak daripada jumlah BPR.

DAFTAR PUSTAKA

- Agusti, Restu. 2012. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dengan Dimoderasi Oleh Variabel Desentralisasi dan Budaya Organisasi (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis). *Jurnal Ekonomi Volume 20, Nomor 3 September 2012*.
- Andreas, Lako. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*. Yogyakarta: Amara Books.
- Anthony, Robert N. dan Govindanrajan, Vijay. (Alih bahasa oleh: Kurniawan Tjakrawala dan Krista), 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Axtell, C. & Parker, S. 2003. Promoting role breadth self-efficacy through involvement, work redesign and training. *Human Relations*, 56, 1. The Tavistock Institute. Sage Publications. Thousand Oaks, CA.
- Bastian, Indra. 2005. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Bandura, Albert. 1977. *Social Learning Theory*. Prentice-Hall, Inc., New Jersey
- Brahmasari Ida Ayu, 2004. Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok penerbitan Pers Jawa pos. *Disertasi*. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Brownell, P. dan M. McInnes. 1986. Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*. Vol. LXI(4). October: 587-600.
- Chong, V. K. & Johnson, D. M. (2007). "Testing a Model of the Antecedents and Consequences of Budgetary Participation on Job Performance". *Accounting and Business Research*, 37(1): 3-19.
- Christie, Graffiratna. 2009. Peran Partisipasi Anggaran, Tingkat Kesulitan Anggaran dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. PLN (PERSERO) Area Pelayanan dan Jaringan Surabaya. *Skripsi*. Jawa Timur: Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran".
- Coryanata, Isma. 2004. Pelimpahan Wewenang dan Komitmen Organisasi dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi VII*.
- Faizah Kamilah, Taufeni Taufik, dan Edfan Darlis. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Gaya

Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Di Pekanbaru). *Jurnal ISSN 2354-4692-1-sm.pdf*.

Garrison, Norren, Brewer, 2006, *Akuntansi Manajerial*, yang diterjemahkan oleh A. Totok Budisantoso, Jakarta: Salemba Empat.

Gordon, L.A. and V.K. Narayanan. 1984. "Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Organization Structure: An Empirical Investigation". *Accounting, Organizations and Society*. Vol.9, No.1. pp. 259 – 285.

Ghozali, Imam. 2011. "*Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan IBM SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, Imam dan Yusfaningrum, Kusnasriyanti. 2005. "Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information sebagai Variabel Intervening". (*Penelitian terhadap Perusahaan Manufaktur di Indonesia*), SNA VIII, Solo.

Gitosudarmo Indriyo dan I Nyoman Sudita. 1997. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.

Gordon, L.A. and V.K. Narayanan. 1984. "Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Organization Structure: An Empirical Investigation". *Accounting, Organizations and Society*. Vol.9, No.1. pp. 259 – 285.

Hanny. 2013. The Influence of Budgetary Participation on Managerial Performance at Banking Sector in Bandung And Cimahi City. *International Conference on Business, Economics, and Accounting*.

Hansen and Mowen; 2000; diterjemahkan oleh Purwatiningsih; *Manajemen Biaya*; Edisi 1; Jakarta; Penerbit Salemba Empat

Hemsing, Malte & Baker, Fadi. 2013. The Effects of Tight Budgetary Control on Managerial Behaviour in the Swedish Public Sector: Emphasizing Motivation, Commitment, Satisfaction, and Stress. Master's Thesis Business Administration Karlstad Business School.

Ika S, dkk. 2011. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Ketidakpastian Lingkungan, Komitmen Organisasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating. *Seminar Nasional Ilmu Ekonomi Terapan Fakultas Ekonomi UNIMUS 2011*.

- Ikhsan, Arfan dan Ishak, Muhammad. 2005. *Akuntansi Keperilakuan*. Salemba Empat, Jakarta.
- Indra, Bastian. 2005. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta. BPFE.
- Jogiyanto. 2013. *Analisis & Desain Sistem Informasi : Pendekatan terstruktur teori dan praktik aplikasi bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Jones , G. R. (1986). Socialization tactics, self - effi cacy, and newcomers ' adjustment to organizations . *Academy of Management Journal* , 29 , 262 – 279 .
- Kamilah, dkk.2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai. *Jurnal SOROT Vol 8 No 2 Oktober hlm. 1 – 190*
- Kenis, I. 1979. Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review* Vol. LIV No. 4. pp 707. Diakses pada tanggal 21 Maret 2017 dari <http://www.jstor.org>.
- Latham, G.P., Winters, D. C., & Locke, E. A. (1994). Cognitive and motivational effects of participants: a mediator study. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (1), 49-63.
- Lina dan Stella. 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Kepuasan Kerja dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 15(1), pp: 37-56.
- Mah'd, Osama., Khadash, Husam A., Idris, Mohammed., Ramadan, Abdulhadi. 2013. The Impact of Budgetary Participation on Managerial Performance: Evidence from Jordanian University Executives. *Journal of Applied Finance & Banking*, 3(3), pp: 133-156.
- Mahanani, Tri. 2009. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Self Efficacy, Social Desirability, Dan Organizational Commitment Sebagai Variabel Intervening. Skripsi. Surakarta: Universitas Sebelas Maret.
- Maisyarah, Renny. 2008, Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komunikasi dan Komitmen Sebagai Variable Moderating Pada PDAM Propinsi Sumatera Utara. Tesis. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Medhayanti, Ni Putu Dan Ketut Ali Suardana. 2015. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Self Efficacy,

- Desentralisasi, Dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Issn : 2382-8556*.
- Minai, Badriyah & Mun, Mook P. 2013. Budget Adequacy and Organizational Commitment: Their Role In The Relationship Between Budget Participation and Managerial Performance. 2nd International Conference On Mnagement, Economics and Finance Proceeding.
- Mowday, R.T., Porter LW., dan Steers, R.M., 1979, Employee-Organizational Linkages : The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover: Academic Press, New York.
- Mulyadi. 2001. Pengaruh Desentralisasi dan karakteristik informasi, sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial. *Jurnal riset akuntansi Indonesia, vol 1, 02, Juli, PP 141-162*.
- Nahartyo, Ertambang. 2013. Budgetary Participation And Procedural Justice: Evidence From Stretch Budget Condition. *Global Journal of Bussiness Research*, 7(4).
- Nurchayani, Kunwaviyah. 2010. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel intervening. Skripsi.Semarang : Universitas Diponegoro.
- Porter, L.W., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. 1974. "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*. October, pp. 603-609.
- Prasojo, Eko, dkk. *Kinerja Pelayanan Publik: Persepsi Masyarakat terhadap Kinerja, Keterlibatan dan Partisipasi Dalam Pelayanan Bidang Pendidikan, Kesehatan, dan Kependudukan*, Yappika, 2006.
- Putri, Zuwesty Eka dan Ricky Adiguna. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial *Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol.4, No.3*.
- Riyadi. Sugeng. 2007.*Keperawatan Kesehatan Masyarakat*. Jakarta: Salemba Medika.
- Robbins, Stephen P., 2001. *Organizational Behavior*. 9th Edition. Prentice Hall International Inc.
- Sardjito, Bambang dan Osmad Muthaher. 2007. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating". *SNA X Makassar*.

- Setiadi, Hidayat. 2013. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan budget emphasis sebagai variabel intervening. Skripsi. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Siegel and Marconi. 1989. *Behavioral Accounting*. South Western Publishing Company.
- Siregar, Astuti Handayani dan Suryanawa, I Ketut. 2008. Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Individual Pada 58 Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat. Skripsi. Denpasar: Universitas Udayana.
- Sulaksono, Tri. 2005. *Budaya Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Gaya Evaluasi Atasan Terhadap Tekanan Kerja dan Kepuasan Kerja Bawahan (studi pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Wilayah Kantor BI Solo)*. Tesis-2 Magister Akuntansi. Universitas Diponegoro. Semarang
- Susanta, Sumadiyah. 2004. Job Relevant information dan Ketidakpastian Lingkungan Dalam Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. Simposium Nasional Akuntansi VII.
- Sumarno, J. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol. 14, no. 2, Desember 2005.
- Suparmun, Haryo. 2015. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Moderasi. *Jurnal ISSN: 1410-9875*
- Supriyono, R.A. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi, Keinginan Sosial, dan Asimetri Informasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajer. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*.
- Tambunan, Widya Novita Berliana. 2015. Pengaruh anggaran terhadap kinerja manajerial: komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, loc sebagai moderator. *Surabaya : Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*
- Tanase, Gabriela L. 2013. An Overall Analysis of Participatory Budgeting Advantages and Essential Factors for an Effective Implementation in Economic Entities. *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics*, pp: 12.
- Venkatesh, R. and J. Blaskovich. 2012. The Mediating Effects of Psychological Capital on the Budgeting Participation – Job Performance Relationship. *Journal of Management Accounting Research* Vol 24: 159-175

Wahyuni, Sari Indah. 2015. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.

Zudinawati, Mafita. 2014. Pengaruh Informasi Akuntansi, Persepsi Ketidakpastian, Lingkungan, Ketidakpastian Tugas, dan Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Manajerial Studi Empiris Pada BPR di Kota dan Kabupaten Magelang. *Skripsi*. Magelang: Universitas Muhammadiyah Magelang.