

KINERJA MANAJERIAL LPD DALAM PERSPEKTIF *PARTICIPATIVE BUDGETING*, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI

Desy Wedasari¹

I Putu Edy Arizona²

(Universitas Mahasaraswati Denpasar)

¹email: desywedasari@yahoo.com

Abstract

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) is a village-owned financial institution that is required for its managerial management. Some of the factors that can affect managerial performance are the participation of budgeting where by participating in the budgeting managers will feel responsible so that will improve managerial performance. Another factor that can affect is organizational commitment that is a belief not to leave the organization and motivation which is the impetus to work harder. This study aims to determine and prove empirically the influence of budgetary participation, organizational commitment, and motivation to managerial performance on all LPDs in Denpasar City and Badung regency. Data collection techniques using survey method and data analysis used is multiple linear regression. The results showed that the variable of budgetary participation, organizational commitment and motivation had a significant positive effect on the managerial performance of LPD.

Keywords: budget participation, commitment, motivation, LPD

I. PENDAHULUAN

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) merupakan lembaga keuangan milik desa yang melaksanakan kegiatan usaha di lingkungan desa dan untuk krama desa yang berada di Provinsi Bali. LPD dibentuk berdasarkan adanya warisan budaya berupa desa pakraman yang merupakan suatu bentuk pemerintahan tingkat desa yang terdiri dari ikatan kekeluargaan. Prof. Dr. Ida Bagus Mantra sebagai tokoh yang sangat memperhatikan kelangsungan adat dan budaya serta perekonomian masyarakat Bali telah menciptakan gagasan ide untuk mengembangkan pola sekaa atau kelompok simpan pinjam menjadi sebuah lembaga yang dapat mendorong perekonomian masyarakat sekaligus dapat melestarikan adat dan budaya Bali.

Perkembangan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Bali cukup pesat. Buktinya, dari hanya sebanyak 8 LPD pada tahun 1984 lalu, pada tahun 2016 jumlahnya sudah mencapai 1.443 LPD. Ribuan LPD ini tersebar di 9 kabupaten/ kota di Bali. Menariknya dalam setiap tahun, penambahan jumlah LPD ini cukup signifikan. Dari hanya 8 LPD tahun 1984 misalnya, meningkat menjadi 24 LPD tahun 1985 dan 71 LPD tahun 1986. Selanjutnya pada tahun 1990, jumlah LPD sudah mencapai angka 341 dan bahkan menjadi 849 LPD lima tahun berselang (1995). Tak berhenti sampai di sana, sebab pada tahun 2000 data menunjukkan jumlah LPD di Bali

sudah mencapai 930 LPD dan meningkat lagi menjadi 1.304 LPD pada tahun 2005. Memasuki tahun 2015, jumlah LPD tercatat mencapai 1.432 LPD dan bertambah menjadi 1.433 pada tahun 2016 lalu.

Namun perkembangan jumlah LPD yang meningkat pesat ini juga diselimi oleh permasalahan terkait pengelolaan dan aspek manajerial. Beberapa LPD menghadapi masalah kebangkrutan dan kondisi tidak sehat. Fenomena terakhir adalah kasus LPD Kapal yang cukup mencuat dan menimbulkan gejala, dua LPD lainnya juga disebut-sebut sedang tidak sehat alias sakit yakni LPD Desa Adat Kerta Bujangga (Mengwi), dan LPD Desa Adat Abiansemal. Bahkan yang mengejutkan, dari 122 LPD di Kabupaten Badung, hanya 83 LPD yang masuk kategori sehat. Sedangkan sisanya 27 LPD kategori cukup sehat, 9 LPD kurang sehat dan tiga LPD dinyatakan tidak sehat.

Permasalahan yang dihadapi oleh LPD ini kebanyakan disebabkan oleh oknum pengurus dan pengawasan yang tidak *fair*. Oleh karenanya pengelolaan secara manajerial sangatlah diperlukan oleh LPD. Hal yang sama juga dinyatakan oleh Bapak Walikota Denpasar I.B Dharmawijaya Mantra yang menegaskan bahwa meskipun LPD memiliki karakteristik tradisional namun manajerialnya harus mampu mengikuti perkembangan zaman sehingga mampu menghadapi persaingan di era pasar MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN).

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Sumadiyah dan Susanta, 2004) untuk tetap bertahan di tengah persaingan usaha yang semakin tinggi. Hehanusa (2010) menyatakan bahwa kinerja berdasarkan pada kemampuan manajer dalam melaksanakan tugas manajerial. Kinerja manajerial meliputi kemampuan manajer dalam perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, dan perwakilan.

Pencapaian kinerja manajerial yang tinggi tidak lepas dari usaha organisasi untuk bekerja dengan efektif dan efisien. Karenanya diperlukan suatu cara agar perusahaan dalam melakukan kegiatannya tidak mengeluarkan sumber daya secara berlebihan yaitu dengan penyusunan anggaran. Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran financial (Mardiasmo, 2009:61). Anggaran sering digunakan untuk menilai kinerja para manajer. Ada dua pertimbangan utama harus diperhatikan agar dapat digunakan dalam evaluasi kinerja. Pertama adalah menetapkan jumlah yang dianggarkan seharusnya dibandingkan hasil aktual. Pertimbangan kedua melibatkan dampak anggaran atas partisipasi manusia (Hansen dan Mowen, 2011:442).

Participative budgeting atau partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan keterlibatan antara atasan dan bawahan dalam menentukan proses penggunaan sumber daya pada kegiatan dan operasi perusahaan (Eker, 2007). Menurut Ratri (2010), partisipasi penyusunan anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh seseorang dalam proses penyusunan anggaran. Adanya partisipasi anggaran, akan meningkatkan tanggung jawab serta kinerja dari manajer level bawah dan menengah. Manajer dapat menyampaikan ide-ide kreatif yang dimilikinya kepada manajer atas, yang mana ide tersebut mempunyai tujuan mencapai tujuan perusahaan. Keikutsertaan para manajer level menengah dan bawah dalam penentuan anggaran, maka akan didapatkan keputusan yang lebih realistis sehingga tercipta kesesuaian tujuan perusahaan yang lebih besar. Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Maisyarah (2008) dan Nurcahyani (2010) yang menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Berbeda dengan peneliti-

an yang dilakukan oleh Octavia (2009) dan Nugrahani (2009) bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Bahkan penelitian yang dilakukan Bryan dan Locke dalam Hafiz (2007) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.

Faktor lain yang mendukung kinerja manajerial adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri. Manajer akan mengesampingkan kepentingan pribadinya, agar dapat memenuhi kepentingan organisasinya terlebih dahulu. Manajer yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasinya dapat meningkatkan kinerja manajerialnya demi kelangsungan organisasi tersebut.

Penelitian yang dilakukan Haryanti dan Othman (2012) menyatakan komitmen organisasi dan kinerja manajerial memiliki hubungan positif dan signifikan. Semakin tinggi komitmen terhadap organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial setiap manajer dalam organisasi tersebut. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugrahani (2009), Wigati (2012), dan Dewi dkk (2017) dimana komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Selain komitmen organisasi yang merupakan dorongan dari dalam individu itu sendiri, terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial, yaitu motivasi. Menurut Robbins (2015:127), motivasi merupakan proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Oleh karena motivasi secara umum adalah berkaitan dengan upaya menuju setiap tujuan organisasi. Pentingnya motivasi disebabkan oleh karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Ferawati (2011) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, semakin tinggi motivasi seseorang dalam bekerja maka semakin tinggi pula kinerja manajerial. Sesuai dengan teori motivasi, seseorang berperilaku untuk dapat memenuhi kebutuhan pada dirinya. Untuk itu, dirinya akan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan karena penilaian prestasi dan kemungkinan penghargaan atas presta-

si dinilai dari pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, dengan adanya motivasi ini para manajer dan supervisor akan bekerja lebih giat agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Tornado (2014) yang menemukan tidak ada pengaruh antara motivasi dengan kinerja manajerial.

Penelitian ini akan dilakukan untuk menguji kembali pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja manajerial pada LPD di Kota Denpasar dan Kabupaten Badung. Penelitian ini menjadi menarik untuk dilakukan karena pentingnya eksplorasi atas aspek manajerial pada LPD di Kota Denpasar sebagai ibukota Provinsi Bali dan Kabupaten Badung dengan *trademark* sebagai kabupaten “terkaya” di Provinsi Bali. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial LPD sehingga dapat meningkatkan pengelolaan LPD secara mandiri dan profesional.

II. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial

Setiadi (2013) menyebutkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran merupakan proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka. Partisipasi anggaran berkaitan dengan seberapa jauh keterlibatan manajer dalam menentukan atau menyusun anggaran yang ada dalam perusahaan atau organisasinya, baik secara periodik maupun tahunan. Tingkat partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi akan menghasilkan kinerja manajerial yang tinggi pula, partisipasi dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan tanggung jawab yang lebih besar dari para manajer untuk dapat memenuhi anggaran sehingga kinerja manajerialnya akan meningkat.

Penelitian yang dilakukan Eker (2007), Hafiz (2007) dan Suryanawa (2008) menemukan hubungan yang positif signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Sehingga dapat disimpulkan semakin tinggi partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran, maka akan

semakin tinggi pula kinerja manajerial perusahaan. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana individu memiliki kepercayaan, keterikatan, serta perasaan memiliki atas organisasi, sehingga individu tersebut akan lebih mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadinya (Sunjoyo, 2008). Manajer bawah yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan berusaha lebih keras dan kreatif untuk membuat organisasinya berkembang dan lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadinya. Dengan demikian manajer yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasinya akan meningkatkan kinerja manajerialnya demi kelangsungan organisasi tersebut.

Dalam penelitian yang dilakukan Harayanti dan Othman (2012), komitmen organisasi dan kinerja manajerial memiliki hubungan positif signifikan. Semakin tinggi komitmen terhadap organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial setiap manajer dalam organisasi tersebut. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan Octavia (2009) dimana terdapat hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja manajerial. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Menurut Robbins (2015:127-128) motivasi merupakan proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Motivasi secara umum adalah berkaitan dengan upaya menuju setiap tujuan organisasi. Para individu yang termotivasi akan bertahan cukup lama dengan tugasnya untuk mencapai tujuan mereka. Pentingnya motivasi disebabkan oleh karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Sesuai dengan teori motivasi, seseorang berperilaku untuk dapat memenuhi kebutuhan pada dirinya. Untuk itu, dirinya akan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan karena penilaian prestasi dan kemungkinan penghargaan atas prestasi dinilai dari

pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, dengan adanya motivasi ini para manajer dan *supervisor* akan bekerja lebih giat agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Hal ini tentunya akan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan.

Penelitian Ferawati (2011) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, demikian pula dengan penelitian yang dilakukan Narmodo dan Wadji (2007) yang menemukan ada pengaruh positif antara motivasi dan kinerja manajerial. Jadi, semakin tinggi motivasi seseorang dalam bekerja maka semakin tinggi pula kinerja manajerial. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di LPD yang tersebar di Kota Denpasar dan Kabupaten Badung. Objek dalam penelitian adalah partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, motivasi, dan kinerja manajerial. Variabel independen terdiri atas *Participative budgeting*/partisipasi penyusunan anggaran (X1) merupakan proses penentuan penggunaan sumber daya pada aktivitas dan operasi perusahaan, diukur menggunakan instrumen oleh Octavia (2009); komitmen organisasi (X2) adalah keadaan dimana individu memiliki kepercayaan, keterikatan, serta perasaan memiliki atas perusahaan sehingga individu tersebut akan mengutamakan kepentingan perusahaan dibandingkan kepentingan pribadi, diukur dengan menggunakan instrumen Krismayani (2015); Motivasi (X3) berkaitan dengan upaya menuju setiap tujuan organisasi, diukur dengan instrumen oleh Krismayani (2015). Skala pengukuran menggunakan skala likert 5 poin.

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial yang didefinisikan sebagai tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur (Sardjito, 2005). Variabel kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen *self rating* dari Hehanusa (2010) dengan skala likert 5 poin.

Populasi dalam penelitian ini adalah 35 LPD yang tersebar di Kota Denpasar dan 122 LPD yang tersebar di Kabupaten Badung. Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* merupakan teknik penentuan sampel dengan perhitungan

atau kriteria tertentu (Sugiyono, 2014:156). Kriteria yang digunakan adalah pengurus LPD yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran dan ikut bertanggung jawab dengan pelaksanaan anggaran, yaitu Bendahara LPD

Teknik pengumpulan data menggunakan metode survei yaitu dengan mengajukan kuesioner yang secara langsung dibagikan di masing-masing kantor LPD di setiap desa. Metode survei merupakan metode pengumpulan data primer yang menggunakan pertanyaan lisan ataupun tertulis. Metode ini memerlukan kontak dan komunikasi langsung antara peneliti dengan subyek penelitian (responden) untuk memperoleh data yang diperlukan.

Teknik analisis data yang digunakan adalah uji instrument dan analisis regresi berganda. Menurut Ghozali (2016:93) secara umum, analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (bebas) dengan tujuan untuk mengestimasi dan/atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui. Persamaan regresi berganda dirumuskan:

$$KM = \alpha + b_1PA + b_2KO + b_3MV + e \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

- KM : Kinerja Manajerial
- α : Konstanta
- b_1, b_2, b_3 : Koefisien regresi
- PA : Partisipasi Anggaran
- KO : Komitmen Organisasi
- MV : Motivasi
- e : *Error*

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bendahara LPD/bagian akuntansi adalah responden dalam penelitian ini, dengan jumlah sebanyak 110 responden dari 157 kuesioner yang disebarkan. Hasil pengujian instrument pada variabel partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, motivasi dan kinerja manajerial menunjukkan semua butir pernyataan dalam penelitian ini dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan. Instrumen penelitian yang valid berarti instrumen yang digunakan sudah tepat untuk mengukur sesuatu yang akan diukur, ditunjukkan dengan nilai *pearson correlation* < 0,30. Sedangkan uji reliabilitas ditunjukkan dengan nilai *Cronbach Alpha* (α) > 0,70

Model regresi yang baik diharapkan tidak menghasilkan hasil yang bias, sehingga sebelum dianalisis dengan teknik regresi maka model persamaan regresi harus melalui uji asumsi klasik. Suatu model regresi tidak layak untuk dilanjutkan atau digunakan jika tidak lolos uji asumsi klasik. Pengujian normalitas, multikolinearitas dan heterokedastisitas menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah data dari segi normalitas, multikolinearitas, dan he-

teroskedastisitas.

Pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 1 dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Pengolahan analisis regresi berganda dengan menggunakan *Statistical Package for Social Science (SPSS) for Windows*. Hasil dari analisis menunjukkan adanya pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja manajerial pada LPD di kota Denpasar dan Kabupaten Badung.

Tabel 1
Hasil Regresi Linear Berganda

Variabel	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients		Hasil Uji Hipotesis
	B	Std. Error	Beta	P - Value	
Constant	4,156	3,826		0,280	
<i>Participative Budgeting</i> (X1)	0,280	0,066	0,323	0,000	Berpengaruh Signifikan
Komitmen Organisasi (X2)	0,242	0,105	0,220	0,022	Berpengaruh Signifikan
Motivasi (X3)	0,723	0,223	0,320	0,001	Berpengaruh Signifikan
<i>R-square</i>					0,449
<i>Adjusted R-square</i>					0,434
F-hitung					28,840
Signifikansi					0,000

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Persamaan regresi berganda yang dapat dijabarkan dari Tabel 2 sebagai berikut:

$$Y = 4,156 + 0,280X_1 + 0,242X_2 + 0,723X_3$$

Nilai signifikansi F sebesar 0,000 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, yang berarti model yang digunakan dalam penelitian ini telah layak (*fit*). Besarnya *Adjusted R²* adalah sebesar 0,434. Nilai tersebut menunjukkan bahwa 43,4 % variabel kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan motivasi, sedangkan sisanya sebesar 56,6 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian.

Hipotesis pertama (H_1) menyatakan bahwa *participative budgeting* berpengaruh positif pada kinerja manajerial. Hasil uji statistik pada Tabel 1 menunjukkan nilai koefisien regresi sebesar 0,280 dan *P-Value* 0,000. Memiliki arti bahwa *participative budgeting*

berpengaruh positif pada kinerja manajerial atau semakin tinggi penyusunan anggaran secara partisipasi maka semakin tinggi kinerja manajerial, maka hipotesis pertama (H_1) diterima.

Tingkat partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi akan menghasilkan kinerja manajerial yang tinggi pula, partisipasi dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan tanggung jawab yang lebih besar dari para manajer untuk dapat memenuhi anggaran sehingga kinerja manajerialnya akan meningkat. Hasil penelitian ini mendukung temuan Eker (2007), Hafiz (2007) dan Suryanawa (2008) yang membuktikan hubungan yang positif signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Hipotesis kedua (H_2) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif pada kinerja manajerial. Hasil uji statistik

pada Tabel 1 menunjukkan nilai koefisien regresi sebesar 0,242 dan *P-Value* 0,022. Memiliki arti bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif pada kinerja manajerial, atau semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi kinerja manajerial, maka hipotesis kedua (H2) diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Octavia (2009) dimana terdapat hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja manajerial.

Hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif pada kinerja manajerial. Hasil uji statistik pada Tabel 1 menunjukkan nilai koefisien regresi sebesar 0,723 dan *P-Value* 0,001. Hal tersebut memiliki arti motivasi berpengaruh positif pada kinerja manajerial atau semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi kinerja manajerial, maka hipotesis ketiga (H3) diterima.

Penelitian ini memberikan hasil senada dengan penelitian Ferawati (2011) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, demikian pula dengan penelitian yang dilakukan Narmodo dan Wadji (2007), Dewi dkk (2017) yang menemukan ada pengaruh positif antara motivasi dan kinerja manajerial. Jadi, semakin tinggi motivasi seseorang dalam bekerja maka semakin tinggi pula kinerja manajerial.

V. SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada LPD kota Denpasar dan Kabupaten Badung. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga faktor di atas penting untuk diperhatikan dalam peningkatan kinerja LPD.

Penelitian ini terlepas dari keterbatasan diantaranya adalah menggunakan kuisioner yang bersifat *self assesment* (responden menilai dirinya sendiri), jadi dikhawatirkan responden hanya akan mengarahkan responnya ke arah yang positif. Penelitian selanjutnya dapat dikembangkan melalui studi laboratorium (eksperimen). Peluang bagi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan penelitian terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Anthony, Robert N, Vijay Govindarajan. 2005. *Management Control System (Sistem*

Pengendalian Manajemen). Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.

- Ardhani, Dian Ayu. 2015. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Ketidakpastian Lingkungan, Desentralisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada DPRD Kabupaten Bora. *Skripsi*. Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Dian Nuswantoro, Semarang.
- Dewi, Ni Ketut Sari Sukma, I Gede Cahyadi Putra dan Luh Komang Merawati. 2017. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi* Volume 7 No.2 Edisi September 2017 Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati, Denpasar
- Eker, Melek. 2007. The Impact of Budget Participation On Managerial Performance Via Organizational Commitment : A Study On The Top 500 Firms In Turkey. Faculty of Economy, Ankara University Turkey.
- Ferawati, Galuh. 2011. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada PT. ASKES (Persero) Cabang Kediri. *Skripsi*. Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Edisi ke-8 Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hafiz, Frisilia Wihasfina. 2007. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial PT Cakra Compact Aluminium Industries. *Skripsi*. Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Hansen, Don R. dan Marryane M. Mowen. 2011. *Akuntansi Manajerial*, Edisi Delapan. Jakarta: Salemba Empat.
- Haryanti, Ida dan Radiah Othman. 2012. Budgetary Participation: How it Affects Performance and Commitment. *Working Paper*. School of Accountancy, College of Business Massey University, New Zealand.
- Hehanusa, Maria. 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat: Integrasi Variabel Intervening dan Variabel Moderating Pada Pemerintah Kota Ambon dan Pemerintah Kota Semarang. *Skripsi*. Program Pascasarjana Magister Akuntansi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Krismayani, Kadek Devi. 2015. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran,

- Komitmen Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Lembaga Perkreditan Desa Se-Kabupaten Badung). *Skripsi*. Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati, Denpasar.
- Maisyarah, Renny. 2008. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komunikasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada PDAM Sumatera Utara. *Skripsi*. Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi, Yogyakarta
- Narmodo, Hernowo dan M. Farid Wajdi. 2007. Pengaruh Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri. Tidak dipublikasikan.
- Nugrahani, Tri Siwi. 2009. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Self-Efficacy Terhadap Kinerja Manajerial. Universitas PGRI Yogyakarta.
- Nurcahyani, Kunvawiyah. 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai variabel Intervening. *Skripsi*. Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Octavia, Diah. 2009. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial pada PT Pos Indonesia (Persero) Medan. *Skripsi*. Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Pramesthiningtyas, Arisha Hayu. 2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada 15 Perusahaan Di Kota Semarang). *Skripsi*. Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ratri, Nanda H.A. 2010. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi dan Locus of Control Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Divisi Konstruksi I). *Skripsi*. Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Robbins, S.P. dan Timothy A. Judge. 2015. *Organizational Behaviour*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rudianto. 2006. *Akuntansi Manajemen: Informasi untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*. Jakarta: PT Grasindo.
- Suryanawa, I Ketut dan Kadek Juli Suardana. 2008. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *Skripsi*. Program Studi Akuntansi Universitas Udayana.
- Susanta, Sumadiyah. 2004. Job Relevant Information dan Ketidakpastian Lingkungan Dalam Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi VII*.
- Sunjoyo, dan Merry Christiana. 2008. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional yang Dimediasi Oleh Identifikasi Organisasional. *Jurnal Manajemen*, Volume 7 Nomor 2, halaman 157-170.
- Setiadi, Hidayat. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Budget Emphasis Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada SKPD Pemerintah Kabupaten Boyolali). *Skripsi*. Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Tornado, Randy Mars. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada Karyawan Tree Hotel Makassar). *Skripsi*. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanudin, Makassar.
- Wigati, Lia Ayu. 2012. Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Peran Manajer Pengelola Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada DPPKAD di Kabupaten Wonogiri). *Skripsi*. Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah, Surakarta.