

Pengaruh Komitmen Pimpinan dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

The Influence of Leadership Commitment and Budgetary Participation to Managerial Performance

¹Farin Nadya Khoerunnisa ²Epi Fitriah ³Nurleli

1,2,3 Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung,
Jl. Tamansari No. 1 Bandung 40116

email: 1farinadya@gmail.com, 2epi_fitriah@yahoo.com, 3lelinur@yahoo.com

Abstract. This study aims to determine the effect of leadership commitment and budgetary participation on managerial performance. This research takes location at PDAM Tirta Raharja in Kabupaten Bandung. Respondents in this study were leaders or managers and employees involved in budgeting. The sample is determined by purposive sampling technique, where the sample is obtained based on the consideration on the research focus. The number of respondents in this study as many as 50 people. This research is descriptive and verifikatif by survey method which is done by spreading the questionnaire. Data analysis technique used is multiple linear regression analysis with help of SPSS program version 22.00. The results showed that the commitment of leadership, budgetary participation, and managerial performance in PDAM Tirta Raharja is good enough. Leadership commitment affects the managerial performance of 45.88%, while budget participation does not affect the managerial performance with the magnitude of influence of 7.37%, but the commitment of leadership and budget participation simultaneously affect the managerial performance at PDAM Tirta Raharja Kabupaten Bandung.

Keywords: leadership commitment, budgetary participation, managerial performance

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh komitmen pimpinan dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini mengambil lokasi pada PDAM Tirta Raharja Kabupaten Bandung. Responden dalam penelitian ini adalah pimpinan atau manajer dan para pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Sampel ditentukan dengan teknik *purposive sampling*, dimana sampel diperoleh berdasarkan atas pertimbangan pada fokus penelitian. Jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 50 orang. Penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif dengan metode survei yang dilakukan dengan penyebaran kuisioner. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS versi 22.00. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen pimpinan, partisipasi anggaran, dan kinerja manajerial pada PDAM Tirta Raharja sudah cukup baik. Komitmen pimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial sebesar 45,88%, sedangkan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan besarnya pengaruh 7,37%, namun komitmen pimpinan dan partisipasi anggaran secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirta Raharja Kabupaten Bandung.

Kata Kunci: Komitmen Pimpinan, Partisipasi Anggaran, dan Kinerja Manajerial

A. Pendahuluan

Anggaran digunakan sebagai pedoman kerja sehingga proses penyusunannya memerlukan organisasi anggaran yang baik, pendekatan yang tepat, serta model model perhitungan besaran (simulasi) anggaran yang mampu meningkatkan kinerja pada seluruh jajaran manajemen dalam organisasi. Proses penyusunan anggaran, dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan yaitu *topdown*, *bottom up* dan partisipasi (Ramadhani dan Nasution, 2009).

Penyusunan anggaran merupakan suatu proses yang berbeda antara sektor swasta dengan sektor pemerintah, termasuk diantaranya pemerintah daerah. Mahsun (2009:163) Menyatakan bahwa organisasi publik dapat dibedakan mejadi dua, yaitu *pure nonprofit organizations* dan *quasi nonprofit organizations*. Dilihat dari kategorinya, PDAM masuk dalam *quasi nonprofit organization* yaitu organisasi publik yang menjual barang atau jasa untuk melayani masyarakat dan memperoleh keuntungan. Organisasi sektor publik berhubungan langsung dengan penyediaan *services and goods*

untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat (Mahsun, 2009:159). (Zarrin Hubaisy et al, Evaluasi Kinerja PDAM Kot Probolinggo dalam e-SOSPOL No. 1 Vol. 1;Januari 2014 [2014,I (I): 10-24]).

PDAM tersebar di beberapa daerah di Indonesia. Salah satunya adalah PDAM Tirta Raharja yang terletak di Cipageran, Jawa Barat. Dalam kaitannya dengan anggaran, PDAM Tirta Raharja masih belum menemukan metode yang cocok untuk kontrol anggaran karena banyak ketergantungan dengan pihak luar yang tidak bisa terkontrol karena PDAM merupakan perusahaan daerah yang banyak ketergantungannya dengan pihak luar. Dalam prakteknya, PDAM Tirtaraharja menetapkan penyusunan anggaran secara partisipatif, yaitu dengan melibatkan semua manajer mulai dari level terendah sampai level manajer atas yang berada di kantor pusat maupun kantor cabang, namun terdapat masalah terkait dengan partisipasi anggaran yaitu masih kurangnya partisipasi dari seluruh bagian yang terlibat dalam penyusunan anggaran.

Penyusunan anggaran juga dapat dikaitkan dengan kinerja manajerial. Menurut Mahoney(1963) salah satu indikator kinerja manajerial adalah perencanaan. Masalah yang terjadi di PDAM Tirta Raharja yaitu perencanaan pedoman kerja yang berkaitan dengan penganggaran. PDAM Tirta Raharja masih sulit melakukan perencanaan karena pada saat melakukan proses penyusunan rencana kerja atau anggaran selalu saja ada faktor-faktor penghambat seperti pembahasan yang tidak efektif pada saat membahas lembar kerja anggaran kegiatan karena sering terjadi pembahasan yang selalu mengambang keputusannya sehingga akan memperlambat kinerja perusahaan.

Selain partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, komitmen pimpinan juga berpengaruh pada kinerja manajerial. Efektivitas para bawahan sebagian besar ditentukan oleh efektivitas kepemimpinan seorang pemimpin (Hasibuan, 2001:42). Pada dasarnya berhasil atau gagalnya suatu perusahaan dalam mencapai kinerja yang optimal tergantung dari keefektifan pimpinan yang ada pada perusahaan tersebut. Jadi dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial perusahaan akan meningkat karena adanya kerjasama dan komunikasi antara bawahan dengan atasan dalam membuat keputusan bersama yang akan menimbulkan motivasi dalam bekerja dan akan meningkatkan komitmen untuk lebih bertanggungjawab atas setiap keputusan yang telah ditetapkan dan manajer akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan lebih berkomitmen pada organisasinya.

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka terdapat tujuan yang hendak dicapai. Adapun yang menjadi tujuan penulis dalam melakukan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui komitmen pimpinan, partisipasi anggaran, dan kinerja manajerial pada PDAM Tirta Raharja Kabupaten Bandung
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen pimpinan terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirta Raharja Kabupaten Bandung
3. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirta Raharja Kabupaten Bandung
4. Untuk mengetahui pengaruh komitmen pimpinan dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirta Raharja Kabupaten Bandung

B. Landasan Teori

Komitmen Pimpinan

Komitmen adalah sebagai perjanjian atau keterikatan untuk melakukan sesuatu yang terbaik dalam organisasi atau kelompok tertentu (Aranya & Ferris 1984:1).

Komitmen pimpinan adalah mempertahankan keikutsertaan pimpinan puncak dalam organisasi yang ditunjukkan melalui kemauan untuk memainkan upaya tertentu atas nama profesi, dan upaya manajemen dalam melaksanakan tugas pokoknya (Sarah, 2016:9).

Sopiah (2008) mengatakan komitmen merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi ditandai dengan adanya :

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Gumiandari (2013:50) mengatakan diantara bentuk komitmen pimpinan bisa diwujudkan antara lain dalam beberapa hal sebagai berikut:

1. Komitmen dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.
2. Komitmen dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja
3. Komitmen dalam mengembangkan mutu SDM bersangkutan dan mutu produk.
4. Komitmen dalam mengembangkan kebersamaan tim kerja
5. Komitmen untuk berdedikasi pada organisasi secara kritis dan rasional

Partisipasi Anggaran

Hansen dan Mowen (2009:448) mendefinisikan anggaran partisipatif adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggung jawab atas kinerja anggaran untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran. Mulyadi (2001:513) mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai berikut: "partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan operating managers dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan dimasa yang akan ditempuh oleh operating managers tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran".

Indikator dalam penyusunan anggaran disampaikan oleh Milani (1975) yaitu:

1. Seberapa jauh anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para manajer.
2. Alasan-alasan para atasan pada waktu anggaran dalam proses revisi.
3. Frekuensi menyatakan inisiatif, memberikan usulan dan atau pendapat tentang anggaran kepada atasan tanpa diminta.
4. Seberapa jauh manajer merasa mempunyai pengaruh dalam anggaran final.
5. Kepentingan manajer dalam kontribusinya pada anggaran.
6. Frekuensi anggaran didiskusikan oleh para atasan pada waktu anggaran disusun.

Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial menurut Mulyadi (2007: 68) adalah sebagai berikut:

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat konkrit, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenangnya. Oleh karena itu, manajer memerlukan kerangka konseptual sebagai *working model* yang dapat digunakan untuk menghasilkan kinerja manajerial.

Kinerja manajerial ini diukur dengan menggunakan beberapa indikator (Mahoney et.al, 1963) sebagai berikut :

1. Perencanaan
2. Investigasi
3. Koordinasi

4. Evaluasi
5. Supervisi
6. Staffing
7. Negosiasi
8. Representasi

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Komitmen Pimpinan, Partisipasi Anggaran, dan Kinerja Manajerial pada PDAM Tirta Raharja Kabupaten Bandung

Pada variabel Komitmen Pimpinan dengan jumlah item pernyataan 10 butir dan jumlah responden 50 orang, diperoleh total skor sebesar 1.969 maka rentang skor setiap kategori ditentukan sebagai berikut:

$$\text{Panjang Kelas Interval} = \frac{(50 \times 10 \times 5) - (50 \times 10 \times 1)}{5} = \frac{2500 - 500}{5} = 400$$

Dengan demikian panjang interval untuk masing-masing kriteria adalah sebagai berikut :

Nilai	Kriteria
500 - 899	Tidak berkomitmen
900 - 1299	Kurang berkomitmen
1300 - 1699	Cukup berkomitmen
1700 - 2099	Berkomitmen
2100 - 2500	Sangat berkomitmen

Melalui jumlah skor tanggapan dari 10 pernyataan yang diajukan mengenai variabel Komitmen Pimpinan maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai Komitmen Pimpinan telah memperoleh skor 1.969 sehingga jika dilihat dari skala likert termasuk dalam kategori "Berkomitmen" yang artinya pimpinan perusahaan telah berkomitmen dengan baik. Komitmen pimpinan pada PDAM Tirta Raharja sudah baik dilihat dari hasil skor kuisioner tertinggi, dimana pimpinan mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur, memantau setiap hasil pekerjaan karyawan, kemampuan dalam mengembangkan SDM dan juga mampu berkomitmen dalam mengembangkan kebersamaan tim kerja.

Pada variabel Partisipasi Anggaran dengan jumlah item pernyataan 10 butir dan jumlah responden 50 orang, diperoleh total skor sebesar 1.769 maka rentang skor setiap kategori ditentukan sebagai berikut:

$$\text{Panjang Kelas Interval} = \frac{(50 \times 10 \times 5) - (50 \times 10 \times 1)}{5} = \frac{2500 - 500}{5} = 400$$

Dengan demikian panjang interval untuk masing-masing kriteria adalah sebagai berikut :

Nilai	Kriteria
500 - 899	Tidak berpartisipasi
900 - 1299	Kurang berpartisipasi
1300 - 1699	Cukup berpartisipasi
1700 - 2099	Berpartisipasi
2100 - 2500	Sangat berpartisipasi

Melalui jumlah skor tanggapan dari 10 pernyataan yang diajukan mengenai variabel Partisipasi Anggaran maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden

mengenai Partisipasi Anggaran telah memperoleh skor 1.769 sehingga termasuk dalam kategori “Berpartisipatif” yang artinya partisipasi dalam penyusunan anggaran pada perusahaan telah dilakukan dengan baik. Partisipasi anggaran pada PDAM Tirta Raharja sudah baik dilihat dari besarnya keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran, setiap karyawan mendapatkan hak untuk mengajukan usulan, dan kesempatan untuk berpartisipasi secara aktif sehingga mendapatkan kepuasan dalam penyusunan anggaran.

Pada variabel Kinerja Manajerial dengan jumlah item pernyataan 20 butir dan jumlah responden 50 orang, diperoleh total skor sebesar 4.085 maka rentang skor setiap kategori ditentukan sebagai berikut:

$$\text{Panjang Kelas Interval} = \frac{(50 \times 20 \times 5) - (50 \times 20 \times 1)}{5} = \frac{5000 - 1000}{5} = 800$$

Dengan demikian panjang interval untuk masing-masing kriteria adalah sebagai berikut :

Nilai	Kriteria
1000 - 1799	Tidak Baik
1800 - 2599	Kurang Baik
2600 - 3399	Cukup Baik
3400 - 4199	Baik
4200 - 5000	Sangat Baik

Melalui jumlah skor tanggapan dari 20 pernyataan yang diajukan mengenai variabel Kinerja Manajerial yaitu 4.085, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai Kinerja Manajerial termasuk dalam kategori “Baik”. Kinerja Manajerial pada PDAM Tirta Raharja sudah baik dilihat dari indikator perencanaan karena perusahaan selalu membuat pedoman kerja, kebijakan, penganggaran dan program kerja, indikator lainnya yang mendapat nilai tinggi adalah evaluasi dalam pengukuran kinerja dan pelaporan keuangan. Perusahaan juga sudah baik dalam melaksanakan kegiatan lainnya seperti koordinasi, investigasi, pengawasan, perwakilan, negosiasi, dan *staffing*.

Analisis Linier Berganda

Berdasarkan data yang diperoleh yang dapat diolah menggunakan program SPSS 22, diperoleh estimasi regresi linier berganda dengan hasil sebagai berikut:

Hasil Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(Constant)	17,611	5,996	
Komitmen Pimpinan	1,139	,214	,638
Partisipasi Anggaran	,233	,191	,147

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Dari tabel 4.58 diatas, dapat diketahui bahwa persamaan regresi berganda untuk data penelitian yang digunakan ini adalah sebagai berikut:

$$Y = 17,611 + 1,139 X_1 + 0,233 X_2$$

Dimana:

- Y = Kinerja Manajerial
 X₁ = Komitmen Pimpinan
 X₂ = Partisipasi Anggaran

Dari persamaan regresi di atas, dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa nilai konstanta sebesar 17,611 yang berarti bila semua variabel independen yang terdiri dari Komitmen pimpinan dan Partisipasi anggaran bernilai 0, maka Kinerja Manajerial akan bernilai 17,611
2. Nilai koefisien regresi komitmen pimpinan (X₁) sebesar 1,139 memiliki arti apabila komitmen pimpinan mengalami kenaikan sebesar satu tingkat dengan anggapan variabel lainnya konstan, maka akan menaikkan nilai variabel Kinerja manajerial sebesar 1,139.
3. Nilai koefisien regresi partisipasi anggaran (X₂) sebesar 0,233 memiliki arti apabila partisipasi anggaran mengalami kenaikan sebesar satu tingkat dengan anggapan variabel lainnya konstan, maka akan menaikkan nilai variabel Kinerja manajerial sebesar 0,233.

Nilai Koefisien Beta dan Zero Order

Model	Standardized Coefficients	Correlations
	Beta	Zero-order
(Constant)		
Komitmen Pimpinan	,638	,719
Partisipasi Anggaran	,147	,501

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS 22

1. Variabel X₁ = 0,638 x 0,719 = 0,4588 = 45,88%
2. Variabel X₂ = 0,147 x 0,501 = 0,0737 = 7,37%

Dari hasil analisis secara individu di atas diketahui bahwa komitmen pimpinan terhadap kinerja manajerial memiliki kontribusi sebesar 0,4588 atau 45,88% dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial memiliki kontribusi sebesar 0,0737 atau 7,37%

Uji Secara Parsial (Uji t)

Uji parsial pada dasarnya digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara variabel independen yaitu komitmen pimpinan dan partisipasi anggaran terhadap variabel dependen yaitu kinerja manajerial. Maka dalam pengujian ini dapat dilakukan dengan menggunakan perbandingan nilai signifikan. Apabila nilai signifikan kurang dari $\alpha = 5\%$ atau 0,05, maka dapat dikatakan mempunyai pengaruh. Berdasarkan perhitungan oleh program SPSS Versi 22 maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Pengujian Hipotesis Parsial (Uji t)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17,611	5,996		2,937	,005
	Komitmen Pimpinan	1,139	,214	,638	5,321	,000
	Partisipasi Anggaran	,233	,191	,147	1,222	,228

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil uji hipotesis statistik t dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebagai berikut:

1. Komitmen pimpinan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa komitmen pimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2. Partisipasi anggaran memiliki nilai signifikansi 0,228. Hasil tersebut menunjukkan nilai signifikansi $0,228 > 0,05$. Dengan demikian hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Uji Secara Simultan (Uji F)

Uji F pada dasarnya bertujuan untuk mengetahui apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model regresi mempunyai pengaruh secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel dependen ataukah tidak (Nurhayati, dkk 2017:141). Pengujian ini menggunakan tingkat signifikan 0,05 dan dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} .

Hasil Uji Simultan (Uji F)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3205,852	2	1602,926	26,768	,000 ^b
	Residual	2814,493	47	59,883		
	Total	6020,345	49			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran, Komitmen Pimpinan

Berdasarkan tabel diatas diketahui nilai signifikansi untuk pengaruh X1 dan X2 secara simultan terhadap Y adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai F hitung $26,768 > F$ tabel 3,19 . Dikarenakan nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($26,768 > 3,28$) dan p -value $< \alpha$ ($0,000 < 0,05$) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara variabel komitmen pimpinan dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, peneliti mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Komitmen Pimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial, artinya pimpinan yang memiliki komitmen yang tinggi maka dapat meningkatkan kinerja manajerial di PDAM Tirta Raharja. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik komitmen pimpinan maka semakin baik pula kinerja manajerialnya, sedangkan komitmen pimpinan yang semakin buruk maka akan berdampak pada kinerja manajerial semakin menurun pada PDAM Tirta Raharja. Adapun besarnya pengaruh Komitmen Pimpinan terhadap Kinerja Manajerial pada PDAM Tirta Raharja Kabupaten Bandung yaitu sebesar 45,88%.
2. Partisipasi Anggaran secara parsial tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial, artinya pada PDAM Tirta Raharja penyusunan anggaran secara partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerialnya. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirta Raharja Kabupaten Bandung yaitu sebesar 7,37%. Rendahnya pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dapat dilihat dari dimensi pada hasil kuesioner yang memiliki skor rendah yaitu dari indikator motivasi untuk berpartisipasi secara aktif dalam penyusunan anggaran, inisiatif dalam memberikan usulan, dan hak untuk setuju atau menolak anggaran.
3. Komitmen Pimpinan dan Partisipasi Anggaran secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial dengan nilai signifikansi untuk pengaruh X1 dan X2 secara simultan terhadap Y adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai F hitung $26,768 > F$ tabel maka terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara variabel komitmen pimpinan dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Semakin baik komitmen pimpinan dan partisipasi anggaran maka semakin baik pula kinerja manajerialnya.

Daftar Pustaka

- Aranya N, & K.R Ferris. 1984. "A Reexamination of Accountant Organizational, Professional Conflict" dalam *The Accounting Review*. 59. Pp 1-15.
- Fitriah, Sarah Rhamdhani. 2016. *Pengaruh Komitmen Pimpinan dan Lingkungan Organisasi terhadap Penerapan Sistem Informasi Akuntansi dan Dampaknya terhadap Kinerja Manajerial*. Bandung: Skripsi Universitas Pasundan.
- Gumiandari, Septi. 2013. "Komitmen Pimpinan dalam Pelaksanaan Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi" dalam *Jurnal Holistik Vol.14 No.02*.
- Hansen & Mowen. 2009. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Hubaisy, Zarrin. 2014. "Evaluasi Kinerja PDAM Kota Probolinggo" dalam *Jurnal Universitas Jember, No.1 Vol.1*.
- Mahoney, T. A., T. H. Jerdee & S. J. Carrol. 1963. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati: South Western Publishing Company.
- Mahsun, Mohammad. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE
- Milani, K. W. 1975. "The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study" dalam *The Accounting*

Review, 50(2), pp. 274-284.

Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.

_____. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.

Nurhayati, Nunung. et al. 2017. *Statistik Penelitian dengan SPSS*. Laboratorium Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unisba.

Ramadhani & Nasution. 2009. “Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Prestasi Manajer Pusat Pertanggungjawaban dengan Motivasi sebagai Variabel Mediating” dalam *Journal Faculty of Economic, University of Sumatra Utara*.

Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.

