

**ANALISIS KINERJA MANAJERIAL BERDASARKAN PENERAPAN AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN, PARTISIPASI ANGGARAN DAN IMPLEMENTASI STRATEGI
PADA PDAM TIRTA PAKUAN KOTA BOGOR**

***THE MANAJERIAL PERFORMANCE ANALISYS PURSUANT TO APPLYING OF RESPONSIBILITY
ACCOUNTING, BUDGET PARTICIPATION AND STRATEGY IMPLEMENTATION
AT PDAM TIRTA PAKUAN BOGOR***

A. Lasmana, Nofiyati

Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Djuanda Bogor
Jl. Tol Ciawi No. 1, Kotak Pos 35, Kode Pos 16720, Telp/Fax : (0251) 8245155
Email: andy.lasmana@unida.ac.id, nophinophnoph@yahoo.co.id

ABSTRACT

This study aim is analyze influence of responsibility accounting, budgetary participation, and strategic implementation to manajerial performance at PDAM Tirta Pakuan Town of Bogor. Data in this study is a primer data that is questionair and interview with relevan parties. Sample in this study is 42 respondents are the lower managers until the middle managers. Instrument in this syudy are analized by validities, reliabilities, and classical assumption. The analyze techniquised is multiple regression analyzed and hypothesis testing with t test. The result is indicated that responsibility accounting, budgetary participation, strategic implementation have a positif significant impact to manajerial performance particially and simultan.

Key words: *Responsibility accounting, budgetary participation, strategic implementation, manajerial performance.*

ABSTRAK

Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban, partisipasi anggaran dan implementasi strategi terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor. Data yang digunakan berupa data primer, kuesioner serta wawancara kepada pihak terkait. Sampel sebanyak 42 responden yaitu pimpinan tingkat bawah sampai pimpinan tingkat menengah. Instrumen penelitian melalui uji validitas, uji reliabilitas dan asumsi klasik. Analisis data regresi berganda dan uji hipotesis dengan uji t. Hasil penelitian bahwa ketiga variabel bebas berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat secara parsial dan simultan.

Kata Kunci: Akuntansi pertanggungjawaban, partisipasi anggaran, implementasi strategi, kinerja manajerial.

PENDAHULUAN

Kegiatan perusahaan yang semakin banyak menjadikan pemimpin perusahaan tidak mampu. Setiap perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan utama perusahaan adalah untuk memperoleh keuntungan yang maksimal dengan pertumbuhan perusahaan jangka panjang guna menjaga kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Setiap perusahaan harus mempersiapkan secara matang serta meningkatkan etos kerja secara profesional untuk meningkatkan kinerja perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya.

Semakin kompleks kegiatan yang ada pada perusahaan, maka pemimpin perusahaan tidak hanya dapat mengandalkan kemampuan diri sendiri, tetapi memerlukan bantuan dan partisipasi dari pihak lain yang ada di dalam perusahaan. Pemimpin perusahaan memerlukan orang-orang yang dapat membantu dalam pelaksanaan tugas-tugas yang ada, sehingga pemimpin dapat lebih fokus terhadap tujuan jangka panjang perusahaan. Seiring dengan berkembangnya skala usaha perusahaan dan semakin tajam persaingan dalam dunia usaha, maka semakin berkembang pula kebutuhan dan tuntutan atas informasi oleh pihak manajemen.

Pimpinan dapat mendelegasikan tugas kepada manajer melalui struktur organisasi yang ada. Para manajer bertugas merumuskan rencana perusahaan. Manajer lebih mengetahui pelaksanaan operasional perusahaan sehari-hari secara langsung. Manajer harus mengetahui dengan jelas wewenang yang didelegasikan kepadanya agar dapat diminta pertanggungjawaban. Manajemen membutuhkan informasi akuntansi untuk menilai pertanggungjawaban wewenang karena wewenang mengalir dari atasan ke bawahan, dan tanggung jawab mengalir dari bawahan ke atasan.

Salah satu alat untuk menilai kinerja manajer secara lebih baik adalah dengan adanya informasi akuntansi pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban sangat dibutuhkan dalam pengendalian manajemen sebagai sarana untuk komunikasi, motivasi dan penilaian. Manajemen bertanggung jawab untuk memastikan bahwa pekerjaan itu telah dilaksanakan, maka informasi akuntansi

membantu pembentukan orang-orang dalam organisasi dan memotivasi agar bersedia melaksanakan apa yang diinginkan manajer dan melakukan penilaian terhadap karyawan secara periodik untuk mengetahui sejauh mana pekerjaan telah dilaksanakan. Prestasi pusat pertanggungjawaban dapat ditentukan melalui pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban serta laporan anggaran dan realisasinya dari setiap pusat pertanggungjawaban sehingga harus disusun anggaran untuk setiap tingkatan manajemen.

Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang mengakui adanya pusat-pusat pertanggungjawaban pada sebuah perusahaan. Pusat-pusat pertanggungjawaban mempunyai wewenang yang harus dipertanggungjawabkan dalam laporan tertulis. Laporan tersebut mencerminkan prestasi kerja manajer setiap pusat pertanggungjawaban dan pengendalian biaya (Iswahyudi, 2007). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik harus menetapkan atau memberi wewenang secara tegas karena dari wewenang ini akan menimbulkan adanya tanggung jawab.

Pusat pertanggungjawaban mengartikan bahwa setiap unit kerja dalam organisasi dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Suatu sistem untuk mengembangkan pengawasan akuntansi pertanggungjawaban harus dianggap sebagai tanggung jawab utama manajemen pelaksana dengan bantuan teknis dari departemen akuntansi. Para pemberi tugas harus menjelaskan dengan lengkap apa yang menjadi tujuan dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan setiap tingkatan manajemen agar program yang direncanakan berhasil dicapai.

Penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan menyebabkan terciptanya suatu pengendalian dan pengukuran prestasi kerja manajer. Akuntansi pertanggungjawaban juga sebagai sarana untuk mengevaluasi kemampuan setiap manajer, sehingga akan dibentuk landasan terciptanya suatu sistem pengukuran prestasi kerja manajer. Akuntansi pertanggungjawaban banyak dipakai oleh perusahaan-perusahaan dan badan usaha lainnya karena memungkinkan perusahaan untuk merekam seluruh aktivitas usahanya kemudian mengetahui unit yang bertanggung jawab atas aktivitas tersebut serta menentukan unit usaha yang tidak berjalan efisien.

Anggaran adalah suatu rencana kuantitatif periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan sebagai alat manajemen dalam mencapai tujuan (Nafarin, 2008). Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran. Setiap manajer di dalam organisasi diberi peran untuk melaksanakan kegiatan pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Manajer menengah dan bawah biasanya ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran agar sasaran dapat tercapai. Partisipasi dalam penyusunan anggaran akan membuat manajer merasa dilibatkan egonya dan tidak sekedar terlibat dalam kerja sehingga diharapkan akan mendorong moral kerja dan inisiatif (Moheri, 2015).

Anthony dan Govindarajan (2005) terdapat tiga pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran yaitu *top-down* (pendekatan dari atas ke bawah), *bottom-up* (pendekatan dari bawah ke atas) dan pendekatan lain yang merupakan gabungan dari kedua pendekatan tersebut, yaitu pendekatan partisipasi. Inti dari partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah diperlukan kerja sama antara seluruh tingkatan organisasi. Manajemen puncak biasanya kurang mengetahui bagian sehari-hari, sehingga harus mengandalkan informasi anggaran yang lebih rinci dari bawahannya. Manajer puncak mempunyai perspektif yang lebih luas atas perusahaan secara keseluruhan yang sangat vital dalam pembuatan anggaran secara umum. Menurut Garrison dan Noreen (2000), setiap tingkatan tanggung jawab dalam suatu organisasi harus memberikan masukan terbaik sesuai dengan bidangnya dalam suatu sistem kerjasama penyusunan anggaran.

Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran kemungkinan juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial karena dengan adanya partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran maka bawahan merasa terlibat dan bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran. Bawahan diharapkan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik dan pada akhirnya bisa meningkatkan kinerja manajerialnya.

Setiap lembaga atau institusi memiliki sejumlah tujuan atau harapan yang ingin dicapai. Tujuan dan harapan perusahaan dapat dicapai dengan sejumlah sumber daya yang memadai sehingga program atau rencana

tindakan tersebut dapat dilaksanakan secara efektif demi terciptanya kinerja yang diharapkan (Jati, 2005).

Kinerja suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas dan bagaimana strategi dilaksanakan. Menurut Hunger dan Wheelen (2004), implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Implementasi strategi merupakan alat untuk melakukan adaptasi dan merupakan penentu kinerja perusahaan. Manajemen perlu membangun pengendalian yang merupakan suatu proses dimana manajer mampu mempengaruhi anggota organisasi yang lain untuk mengimplementasikan strategi sehingga menjamin strategi sesuai dengan *output* (kinerja) yang diharapkan.

PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor bergerak di bidang pengolahan air minum dan air kotor untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan dan pelayanan umum. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban, partisipasi anggaran dan implementasi strategi menjadi penting pada perusahaan ini untuk mengetahui pelaksanaan tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Perusahaan memerlukan suatu alat pengukuran kinerja untuk mengetahui seberapa baik manajer pusat pertanggungjawaban melaksanakan tanggung jawab tersebut.

PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor menerapkan langkah-langkah penyusunan informasi akuntansi pertanggungjawaban, partisipasi anggaran dan implementasi strategi dalam operasionalnya. Hal ini ditandai dengan adanya struktur organisasi dan uraian tugas yang menerangkan secara jelas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen serta adanya laporan kinerja yang merupakan hasil evaluasi kinerja/ tingkat kesehatan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor pada setiap tahunnya yang terdiri dari aspek keuangan, operasional dan administrasi.

Kinerja manajer PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor dapat diukur dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasinya. Selisih-selisih yang timbul dari analisis tersebut dapat menunjukkan prestasi dari manajer. Selisih-selisih tersebut dapat membantu manajer dalam mengidentifikasi

persoalan-persoalan pokok dan kesempatan yang penting dalam hal pencapaian tujuan perusahaan. Berikut data anggaran

pendapatan dan realisasi pendapatan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Tahun 2010-2015 (dalam rupiah):

Tabel 1. Data Anggaran Pendapatan dan Realisasi Pendapatan Tahun 2010-2015

Tahun	Anggaran Pendapatan	Realisasi Pendapatan	Persentase Realisasi
2010	117.488.706.000	119.308.262.039	102%
2011	141.821.731.000	135.085.314.723	95%
2012	154.119.105.000	160.503.712.054	104%
2013	182.856.619.000	181.654.963.170	99%
2014	196.975.358.000	193.213.320.702	98%
2015	209.680.491.000	209.652.956.794	99%

Sumber Data: www.pdamkotabogor.go.id, 2016

Tabel di atas menunjukkan bahwa pendapatan tahun 2010-2015 mengalami peningkatan setiap tahunnya, namun realisasi pendapatan mengalami fluktuasi yang tidak stabil. Tahun 2010 dan 2012 menunjukkan bahwa realisasi pendapatan lebih besar dari anggaran pendapatan yang dapat ditunjukkan pada presentase realisasi anggaran yaitu tahun 2010 sebesar 102% dan tahun 2012 sebesar 104%. Tahun 2011, 2013, 2014 dan 2015 menunjukkan bahwa realisasi pendapatan lebih kecil dari anggaran pendapatan yang dapat dilihat pada persentase realisasi pendapatan yaitu tahun 2011 sebesar 95%, tahun 2013 sebesar 99 %, tahun 2014 sebesar 98% dan tahun 2015 sebesar 99%. Selisih antara anggaran pendapatan dan realisasi

pendapatan pada tahun 2011, 2013, 2014 dan 2015 menunjukkan bahwa realisasi pendapatan masih kurang sesuai dengan target yang dianggarkan.

Selain selisih anggaran dan realisasi anggaran, kinerja manajerial juga dapat dilihat dari penyusunan anggaran biaya serta jumlah pelanggan. Bertambahnya jumlah pelanggan mencerminkan kinerja manajerial berupa implementasi strategi perusahaan yang telah diformulasikan serta efektifitas dan efisiensi biaya yang dianggarkan. Berikut data anggaran biaya serta pertambahan pelanggan pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor tahun 2010-2015:

Tabel 1. Data Anggaran Biaya dan Jumlah Pelanggan Tahun 2010-2015

Tahun	Anggaran Biaya (dalam rupiah)	Jumlah Pelanggan
2010	92.416.734.000	94.995
2011	114.396.887.000	103.841
2012	123.860.919.000	112.111
2013	151.883.214.000	118.424
2014	181.365.379.000	129.312
2015	185.906.762.000	138.000

Sumber Data: www.pdamkotabogor.go.id, 2016

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa penyusunan anggaran biaya serta jumlah pelanggan pada tahun 2010-2015 mengalami peningkatan setiap tahunnya, namun dapat dilihat bahwa persentase kenaikan penyusunan anggaran biaya tidak sebanding dengan persentase kenaikan jumlah pelanggan yang ada. Berikut persentase kenaikan anggaran biaya dan pertambahan jumlah pelanggan berturut-turut. Pada tahun 2011 sebesar 23.8% dan 9.3%, tahun 2012 sebesar 8.3% dan 8%, tahun 2013 sebesar 22.6% dan 5,6%, tahun 2014 sebesar 19.6% dan 9.2% serta tahun 2015 sebesar 2,5% dan 6,7%. Data tersebut memperlihatkan bahwa pada tahun 2012 dan 2015 kenaikan penyusunan anggaran biaya sebanding dengan

bertambahnya jumlah pelanggan, sedangkan pada tahun 2011, 2013 dan 2014 kenaikan penyusunan anggaran tidak sebanding dengan bertambahnya jumlah pelanggan. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh faktor internal dan eksternal perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor yang berlokasi di Jalan Siliwangi Nomor 121 Bogor Jawa Barat dengan objeknya adalah akuntansi pertanggungjawaban, partisipasi anggaran, implementasi strategi terhadap kinerja manajerial. Populasi pada penelitian adalah pimpinan tingkat bawah sampai pimpinan tingkat menengah. Sampel berjumlah 42

responden meliputi kepala bagian 10 orang dan subbagian 32 orang dengan teknik sampling jenuh. Desain penelitian merupakan penelitian kausalitas, yaitu untuk menganalisa pengaruh serta keterkaitan antarvariabel (Supomo dan Indriantoro, 2002). Data primer berupa jawaban kuesioner dari responden serta data sekunder profil perusahaan, struktur organisasi, anggaran perusahaan. Pengumpulan data kuesioner melalui *personally administered questionnaires technique*, yaitu penyampaian dan pengumpulan langsung kuesioner oleh peneliti (Indrianto dan Supomo, 2002). Variabel Independen (variabel bebas) terdiri dari :

1. Akuntansi pertanggung-jawaban

Hansen, Mowen (2009) menjelaskan tujuan akuntansi pertanggung-jawaban mengarahkan tindakan dan perilaku seseorang untuk mewujudkan tujuan perusahaan dan menyatakan manfaat diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan adalah pedoman menyusun anggaran, alat pengevaluasi kinerja, pemotivator manajer. Variabel diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mulyadi (2001) dan digunakan oleh Prima (2014). Instrumen ini terdiri dari 24 poin pertanyaan yang diukur dengan menggunakan skala likert 5 poin berdasarkan penilaian dari sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), ragu (3), setuju (4), sampai sangat setuju (5).

2. Partisipasi anggaran

Setiap manajer berperan untuk melakukan kegiatan yang merupakan tujuan perusahaan berupa pencapaian anggaran yang telah ditetapkan. Manajer akan merasa terlibat egonya dalam partisipasi anggaran sehingga akan meningkatkan moral kerja dan inisiatifnya (Moheri, 2015). Variabel

diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Kenis (1975) dan digunakan oleh Latuheru (2005) serta Mursyid (2011). Instrumen ini terdiri dari 8 poin pertanyaan yang diukur dengan menggunakan skala likert 5 poin.

3. Implementasi strategi

Menurut Hunger; Wheelen (2004), implementasi strategi yaitu kegiatan manajemen untuk mencapai kebijakan dan strategi sesuai anggaran, program, dan prosedur juga sarana penyesuaian dan merupakan penentu kinerja perusahaan. Variabel diukur dengan menggunakan instrumen yang digunakan oleh Faturrudin (2008). Instrumen ini terdiri dari 9 poin pertanyaan yang diukur dengan menggunakan skala likert 5 poin.

Variabel dependen(Y) adalah kinerja manajerial. Mahoney *et.al* (1963) dalam Hafiz (2007) menyatakan bahwa kinerja manajerial mencakup fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, koordinasi, investigasi, supervisi, staffing, evaluasi, negosiasi, representasi. Konsep utama penilaian kinerja adalah keefektifan dan keefisienan. Variabel diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney dan dikembangkan oleh Sumarno (2005) serta Mursyid (2011). Instrumen ini terdiri dari 9 pertanyaan yang diukur dengan menggunakan skala likert 5 poin.

Pengujian Instrumen

1. Uji validitas

Pengujian ini dilakukan dalam menilai sah atau tidaknya kuesioner menggunakan *bivariate pearson correlation*. Instrumen valid jika bisa mengungkap dan mengukur data secara tepat dengan syarat $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Tabel 3. Hasil uji validitas

Variable	Nilai Koefisien		Rtabel	Ket.
	Terbesar	Terkecil		
Akuntansi Pertanggung-jawaban	0,809	0,376	0,257	Valid
Partisipasi Anggaran	0,898	0,508	0,257	Valid
Implementasi Strategi	0,915	0,578	0,257	Valid
Kinerja Manajerial	0,903	0,383	0,257	Valid

2. Pengujian reliabilitas sebenarnya untuk pengukuran indikator kuesioner variabel. Kuesioner reliabel apabila tanggapan dalam keadaan konsisten terus menerus (Ghozali,

2005). Pengujian reliabilitas rumus pengujian adalah alpha cronbach yaitu apabila reliabilitas instrumen $r_{hitung} \geq 0,6$.

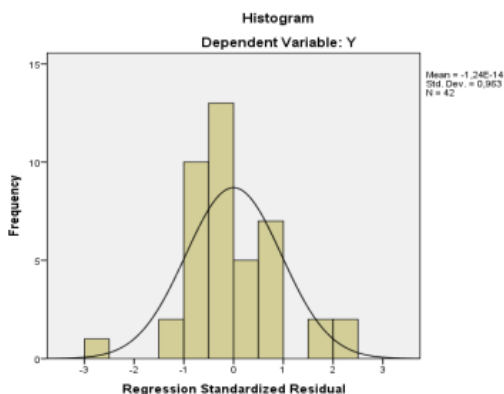
Tabel 4. Hasil uji reliabilitas

Variabel	Nilai (α)	(α) Ketetapan	Ket.
Akuntansi	0,754	0,60	Reliabel
Pertanggungjawaban			
Partisipasi Anggaran	0,770	0,60	Reliabel
Implementasi Strategi	0,787	0,60	Reliabel
Kinerja Manajerial	0,760	0,60	Reliabel

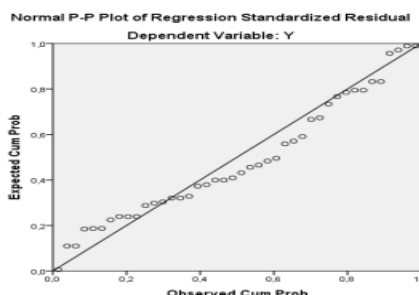
Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Ghozali (2005), untuk pengujian rumus (model regresi variabel) berdistribusi normal/mendekati normal.



Gambar 1. Hasil uji normalitas data menggunakan histogram menunjukkan data pada grafik histogram berdistribusi normal karena didapatkan kurva membentuk garis simetris terhadap mean (U).



Gambar 2. Hasil uji normalitas data menggunakan normal *probability plot* menunjukkan bahwa uji normalitas terpenuhi karena data (titik) mengikuti arah diagonal dan terletak menyebar di area garis diagonal, menunjukkan asumsi normalitas terpenuhi.

2. Uji Multikolonieritas

Menguji hubungan antar variabel bebas (independen). Model sebaiknya tidak terdapat korelasi antar variabel ditunjukkan pada nilai VIF (*variance inflation factor*) & *tolerance* (jika besar VIF < 10 dan *tolerance* > 0,10)

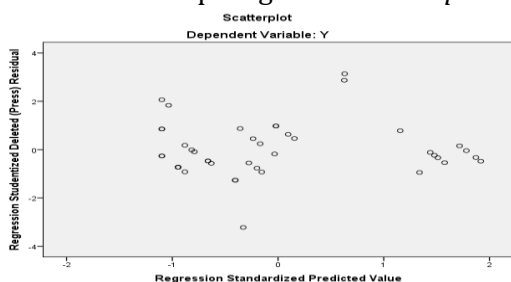
Tabel 5. Hasil uji multikolonieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Akuntansi Pertanggungjawaban	0,238	4,203
Partisipasi Anggaran	0,157	6,359
Implementasi Strategi	0,209	4,785

Berdasarkan tabel 3.3. data telah memenuhi uji multikolonieritas berarti antar variabel tidak terjadi multikolonieritas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Ghozali (2005), pengujian model regresi guna mencari perbedaan atau persamaan varians melalui pola gambar *scatterplot*.



Gambar 3. Hasil uji heterokedastisitas

Menunjukkan data (titik-titik) menyebar dengan suatu pola yang jelas di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, dapat disimpulkan model regresi tidak terjadi heterokedastisitas.

Statistik Deskriptif

Ghozali (2005), mengemukakan bahwa statistik deskriptif penggambaran atau pendeskripsian data melalui nilai rata-rata, maksimum, minimum, jumlah, range, varian, standar deviasi.

Uji Hipotesis

Model persamaan (regresi berganda):

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

Ghozali (2005), Analisis korelasi untuk menganalisa hubungan variabel serta koefisien determinasi R² mengukur kemampuan model menjelaskan variabel dependen.

Uji F

Menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan ke dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (Ghozali,2005).

Uji t

Ghozali, (2005), bertujuan mencari pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat yang pada model.

Hasil Dan Pembahasan

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bogor sebagai BUMD Bogor didirikan sesuai Perda Kota Bogor No.5 Tahun 1997, namun sejarah menunjukkan bahwa tahun 1918 kota Bogor dahulu bernama BUITENZORG telah mempunyai sistem pelayanan air minum yang dibangun oleh pemerintahan Belanda saat itu, dengan memanfaatkan sumber air Kota Batu. Nama perusahaan air minum tersebut pada waktu itu adalah *Geemeente Waterleiding Buitenzorg*.

Tabel 6. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Keterangan	Jumlah	Persentase
Divisi/ bagian	Penelitian dan Pengembangan	3	7%
	SPI	5	12%
	Keuangan	4	10%
	Sumber Daya Manusia	3	7%
	Perlengkapan dan Peralatan	4	10%
	Pelayanan Pelanggan	5	12%
	Transmisi dan Distribusi	5	12%
	Produksi	4	10%
	Perencanaan dan Pengawasan Teknik	3	7%
	Sekretariat	6	14%
	Total	42	100%
Jenis Kelamin	Laki-laki	31	74%
	Wanita	11	26%
	Total	42	100%
Jabatan	Kepala/ Kepala Bagian	10	24%
	Kepala Subbagian	32	76%
	Total	42	100%
Latar Belakang Pendidikan	Ekonomi	19	45%
	Hukum	4	10%
	Teknik	15	36%
	Sosial	4	10%
	Total	42	100%
Pendidikan Terakhir	Strata 1 (Sarjana)	37	88%
	Strata 2 (Master)	4	10%
	Strata 3 (Doktor)	1	2%
	Total	42	100%
Lama Bekerja	11-15 tahun	8	19%
	16-20 tahun	34	81%
	Total	42	100%

Tabel 7. Analisis Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Min	Max	Mean	Std. Dev
Y	42	37	45	4,47	0,32
X1	42	93	117	4,22	0,30
X2	42	39	50	4,32	0,35

X3	42	36	44	4,22	0,34
----	----	----	----	------	------

Tabel 7. dilihat dari nilai *minimum*, *maksimum*, *mean* dan *standard deviasi* menunjukkan bahwa responden memiliki kinerja yang baik, mempunyai akuntansi pertanggungjawaban yang baik dalam

perusahaan, keterlibatan partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi baik dalam mengusulkan maupun melaksanakan anggaran dan berperan aktif dalam implementasi strategi perusahaan.

Tabel 8. Rekapitulasi Tanggapan Responden

No	Variabel	Nilai Rata-Rata Skor Tanggapan	Ket
1	Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)	4,21	Setuju
2	Partisipasi anggaran (X2)	4,32	Setuju
3	Implementasi Strategi (X3)	4,22	Setuju
4	Kinerja Manajerial (Y)	4,71	Setuju

Tabel 8. menunjukkan bahwa tanggapan responden atas kuesioner memiliki rata-rata setuju sehingga akuntansi pertanggungjawaban, partisipasi anggaran, implementasi strategi mempengaruhi kinerja manajerial.

Tabel 9. Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	,473	,224	
X1	,242	,107	,232
X2	,464	,115	,514
X3	,229	,102	,247

Berdasarkan tabel 8. diatas diketahui bahwa nilai dari persamaan regresi:

$$Y = 0,473 + 0,242X1 + 0,464X2 + 0,229X3 + e.$$

Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa koefisien regresinya positif artinya terdapat pengaruh antara akuntansi pertanggungjawaban, partisipasi anggaran, dan implementasi strategi terhadap kinerja manajerial. Jika penerapan akuntansi pertanggungjawaban baik, peran serta dalam partisipasi anggaran tinggi dan implementasi strategi baik maka akan meningkatkan kinerja manajerial, begitu pula sebaliknya. Sesuai dengan persamaan regresi yang diperoleh, maka model regresi tersebut dapat diinterprestasikan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta = 0,473. Hal ini berarti apabila nilai dari akuntansi pertanggungjawaban (X1), partisipasi anggaran (X2), dan implementasi strategi (X3) dianggap konstan, maka besarnya variabel dependen kinerja manajerial (Y) akan sebesar 0,473 satu satuan.
2. Nilai koefisien b1 = 0,242. Hal ini berarti apabila nilai variabel akuntansi

pertanggungjawaban (X1), mengalami kenaikan sebesar satu poin sementara variabel partisipasi anggaran (X2), dan implementasi strategi (X3) bersifat tetap maka besarnya variabel dependen kinerja manajerial (Y) mengalami peningkatan sebesar 0,242 satu satuan.

3. Nilai koefisien b2 = 0,464. Hal ini berarti apabila nilai variabel partisipasi anggaran (X2) mengalami kenaikan sebesar satu poin sementara variabel akuntansi pertanggungjawaban (X1) dan implementasi strategi (X3) bersifat tetap maka besarnya variabel dependen kinerja manajerial (Y) mengalami peningkatan sebesar 0,464 satu satuan.

Nilai koefisien b3 = 0,229. Hal ini berarti apabila nilai variabel implementasi strategi (X3) mengalami kenaikan sebesar satu poin sementara variabel akuntansi pertanggungjawaban (X1) dan partisipasi anggaran (X2) bersifat tetap maka besarnya variabel dependen kinerja manajerial (Y) mengalami peningkatan sebesar 0,229 satu satuan.

Tabel 9. Hasil Pengujian Analisis Korelasi Parsial

		<i>Correlations</i>			
		Y	X1	X2	X3
Y	Pearson Correlation	1	,768**	,918**	,818**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42
X1	Pearson Correlation	,768**	1	,788**	,789**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42
X2	Pearson Correlation	,918**	,788**	1	,844**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42
X3	Pearson Correlation	,818**	,789**	,844**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42

Berdasarkan tabel 9. hasil pengolahan data dapat dilihat bahwa dengan melihat nilai Sig. (2-tailed) sebesar 0,000 dibandingkan dengan 0,10, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara variabel akuntansi pertanggungjawaban, partisipasi anggaran dan implementasi strategi terhadap kinerja manajerial. Hubungan antara variabel masing-masing secara parsial adalah sebagai berikut:

1. Hubungan antara variabel akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajerial sebesar 0,768 yang artinya hubungannya kuat. Karena nilai koefisiennya bernilai positif maka hubungan akuntansi petanggungjawaban dengan kinerja manajerial yaitu apabila akuntansi pertanggungjawaban semakin baik (buruk) maka kinerja manajerial akan semakin meningkat (menurun).

2. Hubungan antara variabel partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial sebesar 0,918 yang artinya hubungannya sangat kuat. Karena nilai koefisiennya bernilai positif maka hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial yaitu apabila partisipasi anggaran semakin baik (buruk) maka kinerja manajerial akan semakin meningkat (menurun).

3. Hubungan antara variabel implementasi strategi dengan kinerja manajerial sebesar 0,818 yang artinya hubungannya sangat kuat. Karena nilai koefisiennya bernilai positif maka hubungan implementasi strategi dengan kinerja manajerial yaitu apabila implementasi strategi semakin baik (buruk) maka kinerja manajerial akan semakin meningkat (menurun).

Tabel 10. Hasil Pengujian Analisis Korelasi

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	,951 ^a	,904	,896	,10214

Berdasarkan tabel 10. diperoleh nilai R = 0,951 adalah positif yang berarti hubungan kedua variabel bersifat searah serta Nilai R sebesar 0,951 yang menunjukkan hubungan sangat kuat pada kedua variabel. Analisis koefisien determinasi menunjukkan besarnya sumbangan presentasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban, Partisipasi Anggaran,

Implementasi Startegi. Berdasarkan hasil tabel 4.4. diperoleh nilai R² sebesar 0,904 atau 90,40%. Hal tersebut mengindikasikan bahwa variabel bebas dapat menjelaskan sebesar 90,40% pada variabel tidak bebas (terikat), sedangkan sisanya sebesar 9,60% pengaruh variabel diluar pengamatan seperti, komitmen organisasi, motivasi kerja, dan lainnya.

Tabel 11. Hasil Analisis Koefisien Determinasi Parsial

No.	Variabel	r	r ²
-----	----------	---	----------------

1	Akuntansi pertanggungjawaban	0,768	0,590
2	Partisipasi anggaran	0,918	0,843
3	Implementasi strategi	0,818	0,669

Berdasarkan tabel 11. tersebut menunjukkan bahwa kontribusi variabel penerapan akuntansi pertanggung-jawaban (X₁) sebesar 0,590 (59%) terhadap kinerja manajerial, kontribusi variabel partisipasi anggaran (X₂) sebesar 0,843 (84,3%) terhadap variabel kinerja manajerial, sedangkan kontribusi variabel implementasi strategi (X₃) sebesar 0,669 (66,9%) terhadap variabel kinerja manajerial. Jika dilakukan perbandingan, maka variabel penerapan akuntansi pertanggungjawaban memiliki kontribusi pengaruh yang lebih rendah

dibandingkan dengan variabel lainnya sedangkan variabel partisipasi anggaran memiliki kontribusi paling tinggi dibandingkan variabel lainnya.

Uji F

Pengujian hipotesis secara bersama-sama (simultan) untuk menguji signifikansi pengaruh akuntansi pertanggungjawaban, partisipasi anggaran, implementasi strategi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} pada tabel 4.8 berikut:

Tabel 12. Hasil Uji Terhadap Koefisien secara Simultan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,724	3	1,241	118,996	,000 ^b
	Residual	,396	38	,010		
	Total	4,120	41			

a. Dependent Variable: Y
b. Predictors Constant), X₃, X₁, X₂

Berdasarkan tabel 12. dapat dilihat bahwa nilai F_{hitung} sebesar 118,996 dan nilai F_{tabel} untuk $\alpha = 10\%$ dan $df = 42-2 = 40$ sebesar 2,84 dimana bisa dilihat bahwa $F_{hitung} >$ dari F_{tabel} (118,996 > 2,84), maka H_a diterima dan H_0 ditolak, artinya penerapan akuntansi pertanggungjawaban (X₁), partisipasi anggaran (X₂) dan implementasi startegi

(X₃) berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja manajerial (Y).

Uji t

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas menjelaskan variabel terikat. Kriteria yang ditentukan dalam uji t ini yaitu jika $t_{hitung} >$ dari t_{tabel} , H_0 ditolak dan H_a diterima, sedangkan jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, H_0 diterima dan H_a ditolak.

Tabel 13. Hasil Uji t

Model	Unstandardized		Stand..	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,473	,224		2,117	,041
X1	,242	,107	,232	2,253	,030
X2	,464	,115	,514	4,052	,000
X3	,229	,102	,247	2,241	,031

Nilai koefisien variabel akuntansi pertanggungjawaban (X₁) adalah positif, nilai $t_{hitung} >$ nilai t_{tabel} yaitu 2,253 > 1,683 dan nilai sigiifikansi hasil output SPSS adalah 0,030 < 0,10. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan pendelegasian wewenang terhadap manajer bawah untuk bertanggung jawab pada sertiap bagian pertanggungjawabannya. Divisi yang telah

menyusun laporan anggaran akan melaporkan anggaran tersebut kepada manajer atas, dimana terdapat umpan balik antara manajer tingkat atas kepada manajer bawah tentang pengendalian anggaran agar kegiatan operasional setiap divisi berjalan efisien dan efektif.

Sistem akuntansi pertanggung-jawaban memberi kemudahan manajer puncak dalam

mengontrol pusat-pusat pertanggungjawaban. Pengendalian aktivitas melalui pemberian peran agar pimpinan merencanakan program kemudian membuat informasi hasil aktivitas pendapatan untuk menyusun anggaran. Peran seorang pimpinan akan semakin jelas meliputi proses penetapan orang dan alat sebagai pelaksana tugas. Akuntansi Pertanggungjawaban bermfaat untuk memotivasi pimpinan dengan sistem untuk memotivasi pimpinan yaitu penghargaan dan hukuman. Manajer yang diberi penghargaan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Penghargaan mendorong manajer secara sadar terdorong sehingga penghargaan berpengaruh pada manajer untuk termotivasi meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sari (2013) serta penelitian yang dilakukan oleh Prima (2014).

Nilai koefisien variabel partisipasi anggaran (X2) adalah positif, nilai $t_{hitung} >$ nilai t_{tabel} yaitu $4,052 > 1,683$ dan nilai signifikansi hasil output SPSS adalah $0,000 < 0,10$. Partisipasi anggaran bertujuan untuk menghindari perilaku negatif anggaran. Penyusunan anggaran pada setiap divisi atau unit kerja berdasarkan perencanaan dan aktivitas tahun lalu. Tiap-tiap bagian menerima formulir/ daftar isian dan menyusun konsep anggarannya masing-masing yang dimulai dengan membuat estimasi kegiatan semester II (Juli—Desember) tahun berjalan. Estimasi terakhir adalah estimasi dijumlahkan dengan hasil kegiatan semester I sebagai acuan penyusunan anggaran tahun berikutnya.

Penyusunan estimasi terakhir dimaksud agar anggaran tahun mendatang menggambarkan hubungan dengan realisasi kegiatan yang diperkirakan dapat dicapai hingga akhir tahun berjalan. Anggaran tahunan dalam formulasi ditetapkan berdasarkan persetujuan data di dalam rapat koordinasi. Perbaikan yang diperlukan terhadap anggaran tahunan selesai tengah Desember dan selanjutnya direksi mengajukan anggaran tahunan definitif kepada badan pengawas agar disahkan. Jika partisipasi tidak dilakukan dengan benar maka akan mengurangi motivasi dan penurunan kemampuan dalam pencapaian sasaran anggaran. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hartini (2016) serta

mendukung penelitian yang dilakukan oleh Moheri (2015).

Nilai koefisien variabel implementasi strategi adalah positif, nilai $t_{hitung} >$ nilai t_{tabel} yaitu $2,241 > 1,683$ dan nilai signifikansi hasil output SPSS adalah $0,03 < 0,10$. Perusahaan menyusun rencana jangka panjang agar mempunyai rumusan dan tujuan perusahaan jangka lima tahun mendatang. Implementasi strategi yang baik mendorong pencapaian target tahunan anggaran berupa program-program tahunan seperti peningkatan laba bersih, penambahan jumlah pelanggan, pengaliran air bersih kepada pelanggan selama 24 jam, tercapainya rasio operasi hingga dibawah 100% dan peningkatan kesejahteraan dan tingkat keahlian pegawai secara berkesinambungan, jika program-program tahunan tercapai sesuai tujuan perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari (2013) serta mendukung penelitian lain yang dilakukan oleh Faturrudin (2008).

Berdasarkan tabel 4.8 bisa dilihat bahwa F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($118,996 > 2,84$), maka H_a diterima dan H_0 ditolak, artinya penerapan akuntansi pertanggungjawaban (X1), partisipasi anggaran (X2) dan implementasi strategi (X3) berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja manajerial (Y). Penyusunan anggaran perusahaan ini mengalami peningkatan tiap tahun. Perusahaan berupaya untuk menaikkan pelayanan dan pendapatan sehingga dibutuhkan biaya-biaya. Penyimpangan anggaran masih dapat dikendalikan manajemen karena selisih tidak terlalu besar yaitu kurang dari 50% - 100% namun sebaiknya tetap meningkatkan kinerja manajerial anggaran dapat terealisasi ditahun berikutnya. Penetapan anggaran kurang sesuai dengan pertambahan jumlah pelanggan karena penetapan anggaran biaya meliputi biaya langsung usaha meliputi sumber air, biaya pengolahan air, transmisi dan distribusi, biaya perpompaan serta perencanaan teknik dan biaya tak langsung usaha meliputi umum dan keuangan, hubungan langganan dan lain-lain.

Pertambahan jumlah pelanggan adalah tugas bagian-bagian yang terkait di dalamnya seperti bagian pemasaran. Manajer bagian pemasaran semestinya berusaha agar jumlah sambungan langganan baru dan pemakaian air semakin meningkat. Hasil penelitian ini sesuai

dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari (2013) serta Hartini (2016).

Kesimpulan

1. Variabel penerapan akuntansi pertanggungjawaban, partisipasi anggaran, implementasi strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial secara parsial.
2. Variabel penerapan akuntansi pertanggungjawaban, partisipasi anggaran, implementasi strategi berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja manajerial.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony dan Govindarajan. 2005. *Management Control System*. Jilid 1 dan 2. Terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan Krista. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Blocher, Edward J Chen, Kung H. Cokins, Gary dan Thomas W. Lin. 2007. *Cost Management. Manajemen Biaya Penekanan Strategis*. Terjemahan Susty Ambarriani. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Cater, William. 2009. *Cost Accounting*. Dialihbahasakan oleh Krista. "Akuntansi Biaya". Buku 2. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Darlis, Edfan. 2002. Analisis pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran. *Jurnal Riset dan Akuntansi Indonesia*. Vol. 5. No. 1.
- Faturrudin. 2008. *Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dan Implementasi Manajemen Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan (Perusahaan Manufaktur Go Public di Bursa Efek Indonesia)*. Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana. Jakarta.
- Garrison, Ray H. Noreen, Eric W, and Brewe, Peter C. 2000. *Managerial Accounting*. Edisi 14. Dialihbahasakan oleh Kartika Dewi. Akuntansi Manajerial. Buku 1. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi Pertama. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hafiz, Frisilia Wihasfina. 2007. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Cakra Compact Aluminium Industri*. Fakultas Ekonomi. Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Hansen, Don R., And Maryanne M. Mowen. 2009. *Management Accounting*. 7th Edition. South Western of Thomas Learning. Diterjemahkan oleh Dewi Fitriani dan Deny Arnos Kwary. Akuntansi Manajemen. Buku ke 2. Edisi ke tujuh. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Hartini, Diah Sri. 2016. "Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Keuangan pada PT Telkom Indonesia Divisi Regional VII Makassar". Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Hasanuddin. Makassar.
- Hendikawati, Putriaji. 2015. *Statistika Metode dan Aplikasinya dengan excel dan SPSS*. DIKTI. Semarang.
- Hidayat, Taufik. 2012. *Analisis Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajer Pusat Laba di Warung Paskal Bandung*. *Jurnal Akuntansi* Vol. 4 No. 2. November 2012: 187.199.
- Hunger dan Wheelen. 2004. *Strategic Management Bussines Policy*. Edisi 9. Tejemahan Julianto Agung S. Yogyakarta.

- Ikhsan, Arfan. 2009. **Akuntansi Manajemen Perusahaan Jasa**. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Indrianto, Nur dan Bambang Supomo. 2002. **Metode Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen**. Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Iswahyudi, Dhian. 2007. **Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi dan Penilaian Kinerja Manajer Produksi pada PG. Meritjan Kediri**. Jurnal Ekonomi Universitas Sumatera Utara.
- Jati. 2005. **Pengarahannya dan Pengembangan Organisasi Motivasi**, Artikel. 30 November 2005.
- Jogiyanto, H.M. 2014. **Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman**. Penerbit: BPFE-UG. Yogyakarta.
- Kenis, I. 1975. *Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance*. *Accounting Review*. October 707-721.
- Latuheru, Belianus Patria. 2005. **Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Kawasan Industri Maluku)**. Universitas Kristen Petra Fakultas Ekonomi. Jurnal Akuntansi & Keuangan. Vol 7, No. 2.
- Marconi dan Siegel. 2003. *Behavioral Accounting*, South Western Publishing Company.
- Matolla, Ridwan. 2011. **Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja dengan Locus of Control sebagai Variabel Moderating**. Universitas Hasanuddin. Makassar.
- Matz & Ursy. 2001. **Perencanaan dan Pengendalian**. Jilid 1. Terjemahan Herman Wibowo. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Moheri, Yoyon. 2015. **Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**. Universitas Islam Sultan Agung. Semarang.
- Mulyadi. 2001. **Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat, Rekayasa**. Edisi 3. YKPN. Yogyakarta.
- Munandar. 2001. **Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja**. Edisi Ketiga belas. BPFE-UGM. Yogyakarta.
- Mursyid, Raisyah. 2011. **Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Teknologi terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Bogor)**. UIN Syarif Hidayatullah. Jakarta.
- Nafarin. 2008. **Penganggaran Perusahaan**. Edisi 3. Salemba Empat. Jakarta.
- Prima, Hilarius. 2014. **Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial pada Hotel Berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta (Survei pada Hotel Berbintang 2-5 di Daerah Istimewa Yogyakarta)**. Universitas Atma Jaya Fakultas Ekonomi.
- Robbins, Stephen P. 2003. **Perilaku Organisasi**. Terjemahan Diana Angelica. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Rudianto. 2013. **Akuntansi Manajemen: Informasi untuk Pengambilan Keputusan Manajemen**. Grasindo. Jakarta.
- Samryn, LM. 2001. **Akuntansi Manajerial Suatu Pengantar**. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Santoso, Singgih. 2002. **Latihan SPSS Statistik Parametrik**. Penerbit PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.

- Sari, Dian. 2013. **Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial PT Pos Indonesia.** E-Jurnal BINAR Akuntansi, 2 (1).
- Sekaran. 2006. *Research Methodes for Bussiness.* Jilid 1 dan 2. Penerjemah Kwan Men You. Penertbit Salemba Empat. Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2005. **Manajemen Sumber Daya Manusia.** Bumi Aksara. Jakarta.
- Soekarno, E. 2002. **Sistem Pengendalian Manajemen.** Edisi Pertama. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sugiyono. 2014. **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D.** Edisi Pertama. Cetakan Keenam. ALFABETA. Bandung.
- Sumarno, J. 2005. **Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.** Simposium Nasional Akuntansi Nasional Akuntansi VII. September. Solo.
- Supriyono, R. A. 2000. **Sistem Pengendalian Manajemen.** Buku 1. Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Umar, Husein. 2005. **Metode Penelitian.** Salemba Empat. Jakarta
- Wahab, Abdul Solichin. 2008. **Pengantar Analisis Kebijakan Publik.** Universitas Muhammadiyah Malang Press. Malang
- www.pdamkotabogor.go.id. Diakses pada tanggal 8 Oktober 2016. Pukul 8.00 WIB.