

PENGARUH PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL BANK

Niko Silitonga

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Perbanas Institute-Indonesia

Jl. Perbanas, Setiabudi – Kuningan, Jakarta Selatan

(niko@perbanas.id)

Abstrak

Tujuan penelitian untuk mengetahui (1) pengaruh penerapan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial; (2) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial bank. Periode penelitian Februari sampai dengan Juli tahun 2016. Responden penelitian ini adalah pimpinan cabang bank kategori BUKU 4 di Jakarta. Analisis menggunakan regresi cross section dan uji validitas serta uji reliabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini layak untuk menjelaskan kinerja manajerial, dimana penerapan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial berpengaruh positif walaupun tidak terlalu signifikan dan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.

Kata kunci : Sistem Akuntansi Manajemen, Budaya Organisasi, Kinerja Manajerial

Abstract

The purpose of this research is to know (1) the effect of applying management accounting system to managerial performance; (2) the influence of organizational culture on bank managerial performance. The research period is February to July 2016. The respondent of this research is the head of bank branch of BUKU 4 category in Jakarta. The analysis used cross section regression and validity test and reliability test. The results showed that the model used in this study is feasible to explain managerial performance, where the application of management accounting system to managerial performance has positive effect although not very significant and organizational culture have a negative effect on managerial performance.

Keywords: Management Accounting System, Organizational Culture, Managerial Performance

PENDAHULUAN

Suatu kinerja manajerial menjadi perhatian utama dalam menjaga eksistensi suatu perusahaan melalui sistem pengendalian manajemen yang baik disamping inovasi untuk menciptakan produk barang dan atau jasa yang lebih berkualitas. Implikasi adanya kesepakatan perdagangan bebas dunia dan kerjasama kawasan, kelompok-kelompok perdagangan baik itu barang dan atau jasa dituntut untuk dapat siap bertarung di dalam persaingan tersebut. Hal ini dilakukan untuk dapat menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dari sumber daya yang dimilikinya, bukan hanya mengandalkan keunggulan komparatif (*comparative*

advantage) yang lazimnya selama ini digunakan sebagai bagian dari strategi negara-negara di dunia dalam menghadapi persaingan, namun juga dapat diwujudkan dengan memproduksi barang dan jasa yang berkualitas. Artinya harus dapat dipenuhinya tingkat kesesuaian (*comformance*) antara yang hal-hal yang ditetapkan oleh institusi atau perusahaan dengan permintaan yang diharapkan oleh pelanggan. Howard Thomas *et.al.* (1999:15).

Kondisi ini hampir berdampak terhadap seluruh sektor usaha, tidak terkecuali juga yang terjadi pada bidang atau sektor usaha perbankan di Indonesia, dimana persaingan yang kompleks antar bank lokal ditambah lagi saat ini dengan

terbukanya peluang kepemilikan bank oleh pihak asing disamping bank asing sendiri yang saat ini sudah menjalankan operasi bisnisnya di Indonesia, sehingga menuntut kemampuan para pemimpin usaha untuk menciptakan produk dan atau barang dan jasa yang berkualitas dengan harga yang bersaing serta sistem pengendalian terhadap operasional usaha berikut manajemen organisasi yang efisien dan efektif.

Dalam melakukan perbaikan terhadap suatu produk barang dan atau jasa, peran manajemen sangatlah menentukan dalam proses itu. Manajemen dituntut mampu menentukan strategi yang tepat agar dapat mencapai daya saing yang telah direncanakan. Kinerja manajerial yang baik dipercaya dapat mempengaruhi tingkat perolehan laba perusahaan sebagai salah satu cerminan dari nilai perusahaan.

Saat ini di Indonesia kategori perbankan di Indonesia membagi kategori bank berdasarkan kategori Bank Umum Kelompok Usaha (BUKU) 1-4, sesuai ketentuan Peraturan Bank Indonesia No. 14/26/PBOI/2012, yang dilihat berdasarkan Modal Inti Bank sebagai berikut:

Kategori Bank	Jumlah Modal Inti Bank
BUKU 1	100 Miliar s/d <1 Triliun
BUKU 2	1 Triliun s/d <5 Triliun
BUKU 3	5 Triliun s/d <30 Triliun
BUKU 4	>30 triliun

Kategori yang dibuat berdasarkan BUKU ini berpengaruh terhadap perijinan serta luasan kegiatan usaha yang dapat dilakukan dalam rupiah dan valuta asing dan besaran penyertaan modal yang boleh dilakukan pada lembaga keuangan didalam dan diluar negeri dengan cakupan wilayah berdasarkan kategori tersebut.

Memperhatikan kategorisasi perbankan yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia, saat ini berdasarkan data yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia pada akhir tahun 2015 hanya 4 bank yang masuk dalam BUKU 4 yaitu 3 Bank Pemerintah

dan 1 Bank Swasta yaitu Bank Rakyat Indonesia, Bank Mandiri, Bank Negara Indonesia dan Bank Central Asia.

Sementara berdasarkan hasil kajian Biro Riset InfoBank tahun 2015, 65 bank berpredikat Sangat Bagus, 25 bank berpredikat Bagus, 9 bank berpredikat Cukup Bagus dan 2 bank berpredikat Tidak Bagus. Sementara itu, ada 17 bank yang tidak di-rating karena sebagian besar tidak bersedia mengemukakan profil manajemen risikonya. Empat bank di BUKU 4 dimana semuanya beraset di atas Rp400 triliun berhasil mendapatkan predikat Sangat Bagus, dengan skor secara berurutan yaitu (1) Bank Rakyat Indonesia(95,81); (2) Bank Central Asia (95,11); (3) Bank Mandiri (94,54); (4) Bank Negara Indonesia (91,35).

Perbedaan karakteristik yang ada selain modal inti, jaringan pemasaran dan struktur kepemilikan, terdapat beberapa hal yang memungkinkan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja manajerial perbankan, antara lain budaya organisasi, dan penerapan sistem akuntansi manajemen dalam perusahaan.

Dalam melakukan perbaikan terhadap suatu produk barang dan atau jasa serta mempertahankan kinerjanya, manajemen dituntut mampu menentukan strategi yang tepat agar dapat mencapai daya saing yang telah direncanakan. Kinerja manajerial yang baik dipercaya dapat mempengaruhi tingkat perolehan laba perusahaan.

Perusahaan perlu memperhatikan budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja dan perilaku setiap pihak dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. (Mangkunegara, 2005: 113). Tujuan dari budaya organisasi ini yaitu agar seluruh individu dalam perusahaan mematuhi dan berpedoman pada sistem

nilai keyakinan serta norma yang berlaku dalam perusahaan. Sehingga dengan memperkuat budaya yang sesuai dengan perusahaan, diharapkan kinerja manajerial perusahaan pun ikut meningkat.

Bersamaan dengan itu pula sistem akuntansi manajemen biasa digunakan sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi sikap atau perilaku karyawan dalam berbagai cara yang akan memaksimalkan kesejahteraan pada keduanya yaitu organisasi dan karyawan. Chenhall (1994:16-35) memberikan bukti yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja memberikan umpan balik dalam bentuk pengendalian strategis.

Salah satu permasalahan utama 4 bank dalam kategori BUKU 4 adalah bagaimana dapat menjaga kualitas layanan terhadap nasabah serta pengendalian operasional perusahaan agar tetap terjaga kinerja perusahaan secara konsisten. Karen kekonsistenan menjalankan hal ini secara terus menerus dapat menjadi pola atau kebiasaan yang kemudian akan menjadi budaya organisasi dari perusahaan tersebut. Dalam penelitian sebelumnya, budaya organisasi dikatakan memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini dibuktikan oleh penelitian Parwati (2009) dan Chuttipattana (2010). Selain itu adapun penelitian yang dilakukan oleh Dauhan (2013) menyatakan bahwa TQM dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Namun, Budaya organisasi dalam penelitian ini akan dilihat berdasarkan delapan belas karakteristik budaya organisasi menurut Robbins, Judge (2014).

Metode terpenting sebagai indikator pengukuran kinerja harus disesuaikan juga dengan pendekatan eksternal bukan hanya dengan pendekatan internal, demikian pula pengukuran kinerja bukan hanya dari pendekatan keuangan tetapi juga dengan pendekatan non keuangan, untuk itu Pengukuran atau penilaian kinerja perusahaan sebagai alat informasi strategik didesain sesuai keperluan. Kinerja

manajerial dalam penelitian ini akan dilihat berdasarkan 8 fungsi manajemen menurut Mahoney yaitu perencanaan, Investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, , negosiasi dan perwakilan.

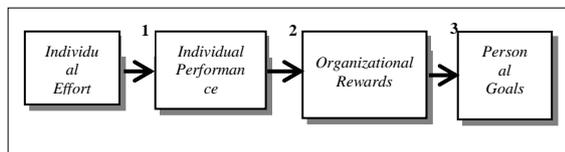
Dengan latar belakang keadaan kondisi pengukuran kinerja manajerial yang dideskripsikan diatas, hal tersebut yang menjadi daya tarik untuk penelitian ini terlebih khusus secara spesifik dilakukan pada industri perbankan yang banyak membutuhkan perhatian serius dalam setiap kegiatan operasional yang dilaksanakannya, yaitu tentang bagaimana pengaruh penerapan sistem akuntansi manajemen dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial Bank.

TINJAUAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori yang menjadi dasar penelitian ini adalah *Expectancy Theory* dimana konsep sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan dalam suatu organisasi dapat dijelaskan dengan menggunakan teori motivasi. Kondisi saat ini, salah satu dari penjelasan yang paling diterima secara luas mengenai motivasi yang berhubungan dengan kinerja individu dalam suatu organisasi adalah teori harapan (ekspektasi) dari Victor Vroom. Tidak semua pihak sepakat dengan teori ini namun demikian ditengah pandangan yang berbeda tersebut serta mengkritiknya, tidak sedikit pula bukti riset mendukung teori ini. (Robbins, 2001:171)

Argumentasi dari teori pengharapan ini adalah bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan dimana tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu tersebut. Dalam istilah yang lebih praktis, teori pengharapan dari Victor Vroom dalam Robbins (2001:171) mengatakan bahwa seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila

ia menyakini bahwa upaya itu akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik. Oleh karena itu teori pengharapan dari Victor Vroom dalam Robbins (2001:171) memfokuskan pada tiga hubungan, seperti yang dijelaskan dalam Gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2.1: *Expectancy Theory* Victor Vroom
Sumber : Robbins (2001)

Teori lain yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *agency theory* dari Jensen and Meckling (1976). Hubungan keagenan timbul manakala satu pihak pemberi kerja (principal) menyewa pihak lain (agen) guna melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan prinsipal. Karenanya prinsipal perlu mendelegasi sebagian wewenang pengambilan keputusan yang dimilikinya pada agen (manajemen).

Kinerja Manajerial

Metode terpenting sebagai indikator pengukuran kinerja harus disesuaikan juga dengan pendekatan eksternal bukan hanya dengan pendekatan internal, demikian pula pengukuran kinerja bukan hanya dari pendekatan keuangan tetapi juga dengan pendekatan non keuangan, untuk itu Pengukuran atau penilaian kinerja perusahaan sebagai alat informasi strategik didesain sesuai keperluan. Kinerja manajerial dalam penelitian ini akan dilihat berdasarkan 8 fungsi manajemen menurut Mahoney (1965) yaitu perencanaan, Investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi dan perwakilan.

Rivai dan Basri (2005:15) mengemukakan bahwa kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan

tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Malina dan Selto (2004) mengungkapkan bahwa salah satu sarana atau wadah yang dapat memfasilitasi komunikasi antara pemberi dan penerima manfaat pekerjaan atau layanan adalah *Balance Scorecard*.

Sementara Vitale (1994) Menyatakan dalam lingkungan yang bersifat kompetitif, perusahaan membutuhkan sistem pengukuran yang tidak hanya berfokus pada data keuangan saja. Ukuran keuangan seperti ROI, ROE, dan ukuran kinerja tradisional lainnya dirasakan kurang mampu menangkap kompleksitas dan nilai-nilai yang melekat pada perusahaan yang berorientasi pada proses. Untuk itu dibutuhkan sistem pengukuran yang menggabungkan data keuangan dan data non-keuangan. Untuk menjadi lebih berguna, sistem pengukuran tersebut tidak hanya berfokus pada apa yang dicapai, tetapi juga berfokus pada tindakan untuk mencapai tujuan.

Sistem Akuntansi Manajemen

Perencanaan sistem akuntansi manajemen (*management accounting system*) merupakan bagian dari sistem pengendalian organisasi yang perlu mendapatkan perhatian khusus, sehingga bisa memberikan kontribusi positif di dalam mendukung keberhasilan sistem pengendalian organisasi. Salah satu fungsi sistem akuntansi manajemen adalah menyediakan sumber informasi penting untuk membantu manajer mengendalikan aktivitasnya serta mengurangi ketidakpastian lingkungan dalam usaha mencapai tujuan organisasi (Atkinson *et.al*, 1997). Sistem akuntansi manajemen merupakan suatu mekanisme kontrol organisasi serta merupakan alat yang efektif di dalam menyediakan informasi yang bermanfaat untuk memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi dari berbagai aktivitas yang bisa dilakukan.

Dua komponen penting sistem akuntansi manajemen yang digunakan

dalam penelitian ini terdiri dari; sistem pengukuran kinerja dan system penghargaan. Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagan organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil penelitian Banker et.al (1993) menunjukkan bahwa informasi keuangan periodik yang menjadi fokus utama akuntansi manajemen saat ini digunakan oleh para manajer untuk berbagai tujuan perencanaan dan pengendalian. Kemudian penghargaan sering kali disebut dengan istilah kompensasi, yang dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbal jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Kompensasi terdiri dari semua bentuk *return* baik *financial* maupun *non financial* yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Sistem Akuntansi Manajemen dapat menghasilkan perusahaan unggul dalam bersaing dan meningkatkan kinerja perusahaan (Tyndall, 1998:23), Spicer (1992:31). Sistem Akuntansi Manajemen komtemporer berpengaruh terhadap pengukuran kinerja non-finansial. Chenhall dan Morris (1994:22), Cooper dan Regine (1998:75)

Hasil penelitian Ittner dan Lacker (1995:1-34), menunjukkan semakin besar penggunaan sistem akuntansi manajemen termasuk pengukuran kinerja non keuangan dan pemberian insentif berdasarkan kinerja, kemungkinan mempunyai hubungan (asosiasi) dengan kinerja yang semakin tinggi pada perusahaan-perusahaan dengan praktik TQM yang kurang ekstensif. Selain itu penelitian Chuttipattana (2010) menemukan bahwa aspek humanistik, preskriptif, dan budaya kepemimpinan memoderasi secara signifikan hubungan antara kesungguhan dan beberapa aspek kolaborasi kompetensi manajerial dan visi, Menjadi perhatian utama dari para manajer.

Kurnianingsih dan Indriantoro (2000) dalam penelitiannya tentang

pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap keefektivitan penerapan teknik *Total Quality Management* menunjukkan bahwa antara variabel sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Budaya Organisasi

Konsep budaya organisasi sendiri telah di jabarkan definisinya oleh pemikir antara lain pengertian menurut Fahmi (2011:47), budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Atas dasar pengertian tersebut dapat pula dijelaskan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang diciptakan oleh suatu organisasi kemudian dianut bersama oleh semua pihak yang ada dalam organisasi.

Sementara itu dalam hal Budaya organisasi yang merupakan asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan dan dianut bersama sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal (Poerwanto, 2008)

Secara spesifik, budaya memiliki empat peran (Poerwanto, 2008) yaitu sebagai berikut :

1. Budaya memberikan rasa memiliki identitas dan kebanggaan bagi karyawan, yaitu menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasinya dengan yang lain,
2. Budaya mempermudah terbentuknya komitmen dan pemikiran yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang,
3. Memperkuat standar perilaku organisasi dalam membangun pelayanan superior pada pelanggan,
4. Budaya menciptakan pola adaptasi.

Temuan Corte's, (2007) menunjukkan bahwa faktor-faktor manajerial tertentu (pelatihan, ICT dan lingkungan manajemen) serta kinerja dapat ditingkatkan ketika hotel mengembangkan TQM ke tingkat yang lebih besar. Dapat dilihat bahwa hubungan positif yang signifikan antara TQM dan faktor-faktor manajerial yang ada di hotel dianalisis. Oleh karena itu, temuan ini mendukung literatur TQM dan memperluas efek positifnya ke sektor tertentu seperti industri hotel. Sementara Parwati (2009) mengungkapkan Pengaruh budaya organisasi, ketidakpastian lingkungan dan Job Relevant Information berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

Pengembangan Hipotesis

Pengembangan hipotesis didasarkan pada teori-teori yang telah dijelaskan sebelumnya serta memperhatikan hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan serta melihat rerangka konseptual yang ada maka dapat ditentukan beberapa hipotesis sebagai berikut:

Pengaruh Penerapan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial bank. Sistem Akuntansi Manajemen dapat menghasilkan perusahaan unggul dalam bersaing dan meningkatkan kinerja perusahaan. Tyndall (1998:23), Spicer (1992:31). Sistem Akuntansi Manajemen komtemporer berpengaruh terhadap pengukuran kinerja non-finansial. Chenhall dan Morris (1994:22), Cooper dan Regine (1998:75). Hasil penelitian Ittner dan Lacker (1995:1-34), menunjukkan semakin besar penggunaan sistem akuntansi manajemen termasuk pengukuran kinerja non keuangan dan pemberian insentif berdasarkan kinerja, kemungkinan mempunyai hubungan (asosiasi) dengan kinerja yang semakin tinggi pada perusahaan-perusahaan dengan praktik TQM yang kurang ekstensif. Berdasarkan bukti empiris ini maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1 : Penerapan sistem akuntansi manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial bank.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja manajerial bank.

Sementara itu dalam hal Budaya organisasi yang merupakan asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan dan dianut bersama sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal (Poerwanto, 2008). Selain itu temuan Corte's, (2007) menunjukkan bahwa faktor-faktor manajerial tertentu (pelatihan, ICT dan lingkungan manajemen) serta kinerja dapat ditingkatkan ketika hotel mengembangkan TQM ke tingkat yang lebih besar. Serta dengan memperhatikan hasil penelitian Parwati (2009) yang menunjukan bahwa budaya organisasi, ketidakpastian lingkungan dan job relevant information berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada pemerintahan kota Surakarta, maka berdasarkan Bukti-bukti empiris tersebut, hipotesis yang diajukan peneliti adalah :

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial bank.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan level eksplanatif yaitu menjelaskan hubungan sebab akibat dari sejumlah variabel yang diteliti. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode sensus dengan kuesioner baik secara langsung mendatangi responden, melalui utusan, membentuk tim kerja dan melalui internet (*email*). Penggunaan metode survey pada penelitian ini karena sangat cocok dengan penelitian yang mempertanyakan masalah tentang perilaku/kepercayaan/opini, karakteristik, pengharapan, pengklasifikasian diri, dan pengetahuan (Neuman, 2003). Responden

penelitiannya adalah pimpinan cabang bank kategori BUKU 4 yang berada di DKI Jakarta sebagai unit analisis dengan alasan penjelasan: (1) merupakan pelaksana keputusan manajemen puncak yang mampu berinteraksi dengan karyawan dan manajemen puncak; dan (2) biasanya terlibat langsung dengan kebijakan yang dilaksanakan oleh manajemen puncak. Sementara Instrumen yang digunakan adalah kuesioner.

Pemilihan Sampel

Populasi penelitian ini adalah pimpinan bank umum untuk periode Januari – Juni 2015 dan yang menjadi responden adalah pimpinan cabang bank umum. Teknik penarikan sampel dilakukan dengan menggunakan metode pemilihan sampel bertujuan (*purposive sampling*) dengan kriteria yang ditetapkan yaitu; merupakan bank umum kategori BUKU 4, domisili kantor di wilayah DKI Jakarta, Merupakan kantor cabang utama dan terkonfirmasi bersedia untuk di survey melalui kuisioner yang disampaikan. Berdasarkan kriteria tersebut, jumlah sampel yang memenuhi syarat sebanyak 125 pimpinan kantor cabang bank dari 163 kantor cabang utama bank yang sesuai dengan kriteria (data terlampir).

Jika dalam penelitian ini, peneliti tidak mengetahui jumlah populasi yang akan diteliti, maka jumlah sampel yang akan diambil didasarkan pada jumlah minimum yang disyaratkan oleh alat analisis data yang digunakan.

Variabel dan Pengukuran

Teknik pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan metode survey, yaitu metode pengumpulan data primer yang menggunakan pertanyaan tertulis dan menyebarkan langsung, via email dan atau komunikasi telepon kepada responden. Kuesioner dirancang dalam pertanyaan tertutup dengan kriteria jawaban menggunakan skala likert.

Pertanyaan-pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini, dirancang

untuk mendapatkan jawaban dengan skala 1 sampai dengan 5. Kriteria yang digunakan, yaitu: (data terlampir)

Setelah menentukan skala pengukuran untuk setiap variabel, selanjutnya diperlukan adanya kategori yang menjelaskan suatu variabel penelitian apakah termasuk dalam kategori baik, cukup baik, kurang baik atau tidak baik. berikut ini langkah yang harus dilakukan untuk mengetahui kondisi setiap variabel berdasarkan kategori penilaian variabel sistem akuntansi manajemen, Budaya Organisasi dan Kinerja Manajerial - Rentang Kategori, (Narimawati, 2010), (Data Terlampir).

1. Menghitung skor aktual dengan cara menambahkan seluruh jawaban responden sesuai dengan skor yang telah ditentukan
2. Menghitung skor ideal dengan cara mengalikan bobot tertinggi dengan jumlah responden.
3. Dilakukan perbandingan antara skor aktual dengan skor ideal dikalikan 100%.
4. Setelah diperoleh % skor maka hasil persentase tersebut dikontribusikan dalam tabel berikut :

Pengembangan Instrumen Penelitian

Beberapa variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sistem akuntansi manajemen dan budaya organisasi sebagai variabel independent serta kinerja manajerial sebagai variabel dependennya

Berdasarkan sumber-sumber yang ada, secara rinci operasionalisasi variabel penelitian dijabarkan secara sistematis dengan urutan Variabel, Dimensi, Nomor, Indikator dan Skala (Data Terlampir)

Pengujian Instrumen Penelitian

Dalam melakukan pengujian instrumen penelitian alat uji yang akan digunakan adalah alat uji validitas dan reliabilitas dengan memakai program *SPSS 20*. Tujuan dilakukan pengujian ini untuk mengetahui validitas dan reliabilitas data yang akan digunakan sebagai alat ukur.

Uji Validitas

Alat uji ini digunakan untuk mengetahui absah atau tidaknya kuesioner yang digunakan. Kuesioner dikatakan absah (valid) apabila pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh peneliti (Ghozali; 2011). Melalui alat uji ini akan dapat diketahui korelasi jawaban yang diberikan oleh responden pada setiap pertanyaan atau pernyataan disetiap variabel. Untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu kuesioner dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel. Jika r hitung yang diperoleh lebih besar dari r tabel, maka kuesioner yang digunakan dapat dinyatakan valid. Sebaliknya, jika r hitung lebih kecil dari r tabel maka kuesioner dinyatakan tidak valid (*Corrected Item Total Correlation*), atau dapat juga dilihat dimana dalam hal ini r hitung dilihat dari nilai *Pearson Correlation* sementara tingkat signifikansinya dilihat dari nilai *sig (2-tailed)*.

Uji Reliabilitas

Berbeda halnya dengan uji validitas, uji reliabilitas digunakan untuk menguji konsistensi kuesioner dalam mengukur suatu konstruk (Sekaran, 2000). Untuk mendeteksi reliabilitas suatu indikator dapat diketahui dari nilai *Cronbach's alpha* (α) yang dihasilkan. Jika nilai nilai *Cronbach's alpha* (α) yang dihasilkan lebih besar dari ($>$) 0,70, maka kuesioner dapat dinyatakan reliabel dan sebaliknya jika lebih kecil dari ($<$) dari 0,70 maka kuesioner dinyatakan tidak reliabel (Ghozali, 2011).

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini, sesuai dengan tujuan dan hipotesis yang telah dikemukakan adalah dengan menggunakan program *Eviews 8* untuk menguji model struktural yang bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel independen dan

dependennya berdasarkan tabulasi dari hasil survey melalui kuosioner yang disebarakan, dimana hasil yang diperoleh akan dipergunakan untuk menarik kesimpulan berdasarkan hipotesis yang diajukan dengan memperhatikan besaran nilai probabilitas ($<$ 5%) dan nilai koefisientnya.

Uji Hipotesis

Hipotesis diartikan sebagai pernyataan mengenai keadaan populasi (parameter) yang masih harus diuji kebenarannya berdasarkan data yang diperoleh dari sampel penelitian (Ferdinand ; 2014). Pengujian hipotesis adalah salah satu cara untuk menguji apakah statistik sampel diperoleh berasal dari suatu populasi yang mempunyai parameter tertentu, menghasilkan hipotesis yang gagal ditolak atau ditolak.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Dalam bab ini akan dibahas hasil penelitian mengenai pengaruh penerapan Sistem Akuntansi Manajemen dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial bank yang diukur dengan delapan fungsi manajemen yang diungkapkan oleh Mahoney et al (1965) dan banyak digunakan dalam penelitian-penelitian terdahulu. Adapun tabulasi kuosioner yang diterima kembali dan digunakan dalam penelitian adalah kuosioner yang disampaikan kepada para pimpinan cabang utama bank BRI, bankMandiri, bank BNI dan Bank Central Asia (Bank Kategori BUKU 4) yang ada di DKI Jakarta dengan perincian sebagai mana terlihat dalam tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Tabulasi Penyebaran Kuesioner

Kuesioner disebarakan / dikirimkan	125	125
Kuesioner tidak kembali	(17)	13,6%

Kuesioner cacat / rusak (dijawab tidak lengkap)	(12)	9,6%
Kuesioner digunakan	96	76,8%

Sumber : (hasil pengolahan data)

Berdasarkan tabel tersebut diperoleh 96 responden yang mengembalikan kuesioner, atau capaian kuosioner yang dikembalikan sebesar 76,8%. Pengembalian kuosioner ini dianggap baik karena melebihi 50% dari keseluruhan koosioner yang disebarkan. Setelah itu kemudian dilakukan pengujian terhadap data yang telah dikumpulkan melalui analisis instrumen penelitian. Analisis ini dimaksudkan untuk menguji apakah instrumen yang digunakan memenuhi syarat-syarat alat ukur yang baik atau tidak. Instrumen dikatakan baik apabila instrumen penelitian tersebut memenuhi sifat valid dan reliabel. Adapun pengujian tersebut diuraikan sebagai berikut:

Statistik Deskriptif

Untuk membantu ketika melakukan interpretasi variabel yang diteliti, maka dibuatlah kategori terhadap tanggapan responden berdasarkan rata-rata skor tanggapan yang dinilai mengacu sesuai dengan rentang kategori yang sudah ditentukan sebelumnya.

Sistem Akuntansi Manajemen

Dua dimensi digunakan dalam mengukur variabel Sistem Akuntansi Manajemen dimana masing-masing mempunyai 2 indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 2 pertanyaan pada setiap kelompok dimensinya. Dapat dilihat dalam rekapitulasi rata-rata skor jawaban responden (Data Terlampir). Dari hasil di atas diketahui bahwa penerapan system akuntansi manajemen yang terdapat pada manajer tingkat menengah dan bawah mempunyai penerapan yang baik. Khususnya pada dimensi sistem pengukuran kinerja dengan indicator adanya upaya-upaya menurunkan

pengembalian produk penjualan dengan skor 93,33% dan pada dimensi sistem penghargaan melalui indikator kompensasi tetap dengan skor 90,83%. keterlibatan dalam pembahasan anggaran mempunyai skor tertinggi.

Budaya Organisasi

Berdasarkan Rekapitulasi Rata-rata skor jawaban responden yang merupakan Tanggapan atas kuosioner untuk variable budaya organisasi (data terlampir), hasilnya dapat diketahui bahwa budaya organisasi yang terdapat pada manajer tingkat menengah dan bawah mempunyai budaya organisasi yang baik hingga sangat baik, khususnya pada dimensi system penghargaan terhadap prestasi kerja dengan skor yang sangat baik 91,67% dan nilai-nilai yang dominan dalam kehidupan organisasi yang juga mempunyai skor sangat baik 90,83%.

Kinerja Manajerial

Berdasarkan Rekapitulasi Rata-rata skor jawaban responden yang merupakan Tanggapan atas kuosioner untuk variable kinerja manajerial (data terlampir), hasilnya dapat diketahui bahwa kinerja manajerial yang terdapat pada manajer tingkat menengah dan bawah mempunyai kinerja manajerial yang baik hingga sangat baik, khususnya pada dimensi negosiasi mempunyai skor sangat baik 91,67% dan perwakilan yang mempunyai skor sangat baik juga yaitu 88,54%.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas pada penelitian ini didukung dengan metode *Corrected Item – Total Correlation* dan *Cronbach's Alpha* menggunakan program SPSS 20. Tabel rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas secara rata-rata keseluruhan dari variabel pada instrumen penelitian dimana nilai r tabel n=96; 5% adalah 0,202 disajikan sebagai berikut: (Data terlampir)

Sistem Akuntansi Manajemen

Berdasarkan pengujian tahap 1 (Data terlampir) untuk Variabel Sistem Akuntansi Manajemen, ditemukan satu indikator yaitu SAM_SP2 tidak valid sehingga dilakukan pengujian validitas tahap 2 dengan mengeluarkan unsur indikator yang tidak valid (SAM_SP2).

Berdasarkan pengujian tahap 2 (Data terlampir) untuk Variabel Sistem Akuntansi Manajemen setelah mengeluarkan unsur indikator yang tidak valid pada tahap 2, ditemukan dua indikator lagi yaitu SAM_SP3 dan SAM_SP4 tidak valid sehingga dilakukan pengujian validitas tahap 3 dengan mengeluarkan unsur indikator yang tidak valid (SAM_SP3 dan SAM_SP4).

Berdasarkan pengujian tahap 3 (Data terlampir) untuk Variabel Sistem Akuntansi Manajemen setelah mengeluarkan unsur indikator yang tidak valid pada tahap 2, yaitu SAM_SP3 dan SAM_SP4 diperoleh semua indikator valid dan reliabel, sehingga dengan demikian data dapat dipergunakan untuk pengujian hipotesis.

Budaya Organisasi

Berdasarkan pengujian tahap 1 (Data terlampir) untuk Variabel Budaya Organisasi diperoleh nilai cronbach alpha $0,532 < 0,7$ artinya indikator belum layak untuk dilanjutkan dalam pengujian hipotesis, dimana ditemukan sepuluh indikator yaitu BO_PIT, BO_NBO, BO_NKO, BO_FM, BO_IO, BO_IIO, BO_IK, BO_DM, BO_SPP, BO_POK tidak valid sehingga dilakukan pengujian validitas tahap 2 dengan mengeluarkan unsur indikator yang tidak valid tersebut.

Berdasarkan pengujian tahap 2 (Data terlampir) untuk Variabel Budaya Organisasi diperoleh peningkatan nilai cronbach alpha $0,813 > 0,7$ setelah mengeluarkan indikator yang tidak valid pada pengujian tahap 1, artinya indikator sudah layak untuk dilanjutkan dalam pengujian hipotesis, tetapi ditemukan satu indikator yaitu BO_PYB tidak valid

sehingga harus dilakukan pengujian validitas tahap 3 dengan mengeluarkan unsur indikator yang tidak valid tersebut.

Setelah melakukan pengujian tahap 3 untuk Variabel Budaya Organisasi diperoleh kembali peningkatan nilai cronbach alpha $0,908 > 0,7$ setelah mengeluarkan indikator yang tidak valid pada pengujian tahap 3, artinya indikator sudah layak untuk dilanjutkan dalam pengujian hipotesis, tetapi kembali ditemukan satu indikator yaitu BO_TTK tidak valid sehingga harus dilakukan pengujian validitas tahap 4 dengan mengeluarkan unsur indikator yang tidak valid tersebut.

Setelah melakukan pengujian tahap 4 untuk Variabel Budaya Organisasi setelah mengeluarkan unsur indikator yang tidak valid pada tahap 3, yaitu BO_TTK diperoleh semua sisa indikator valid dan reliabel, sehingga dengan demikian data dapat dipergunakan untuk pengujian hipotesis.

Kinerja Manajerial

Berdasarkan pengujian terhadap indikator tahap 1 untuk Variabel Kinerja Manajerial diperoleh nilai cronbach alpha $0,865 > 0,7$ serta seluruh indikatornya valid, artinya indikator sudah layak untuk dilanjutkan dalam pengujian hipotesis.

Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang diajukan sebelumnya, maka dilakukan pemrosesan data yang sudah lolos dari uji validitas dan realibilitas sebelumnya dengan hasil perhitungan sebagaimana terlihat sebagai berikut:

Dependent Variable: KM
 Method: Least Squares
 Date: 07/18/16 Time: 21:07
 Sample: 1 96
 Included observations: 96

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	3.327196	0.703966	4.726360	0.0000
SAM	0.176459	0.122940	1.435328	0.1545
BO	-0.014343	0.093138	-0.153993	0.8779
R-squared	0.023263	Mean dependent var	3.993490	
Adjusted R-squared	0.002258	S.D. dependent var	0.619680	
S.E. of regression	0.618980	Akaike info criterion	1.909264	
Sum squared resid	35.63166	Schwarz criterion	1.989399	
Log likelihood	-88.64465	Hannan-Quinn criter.	1.941656	
F-statistic	1.107497	Durbin-Watson stat	1.082836	
Prob(F-statistic)	0.334702			

Berdasarkan perhitungan tersebut diperoleh persamaan model regresi yaitu: $Y = 3,327 + 0,176 \text{ SAM} - 0,014 \text{ BO}$

Dimana dari persamaan model regresi ini terlihat bahwa, sistem akuntansi manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial sementara budaya organisasi mempunyai berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh Penerapan Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial

Pada pengembangan hipotesis yang diajukan pada pembahasan sebelumnya, dinyatakan:

H1: Penerapan sistem akuntansi manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial bank.

Berdasarkan hasil perhitungan uji atas persamaan (test equation) yang ditampilkan sebagai berikut:

Test Equation:

Dependent Variable: ARESID
 Method: Least Squares
 Date: 07/18/16 Time: 21:12
 Sample: 1 96
 Included observations: 96

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-0.091844	0.420339	-0.218499	0.8275
SAM	0.127420	0.073408	1.735793	0.0859
BO	0.011359	0.055613	0.204248	0.8386
R-squared	0.031446	Mean dependent var	0.484289	
Adjusted R-squared	0.010617	S.D. dependent var	0.371571	
S.E. of regression	0.369593	Akaike info criterion	0.877924	
Sum squared resid	12.70373	Schwarz criterion	0.958060	
Log likelihood	-39.14037	Hannan-Quinn criter.	0.910317	
F-statistic	1.509695	Durbin-Watson stat	1.754666	
Prob(F-statistic)	0.226343			

Dengan hasil perhitungan tersebut dengan mengacu pada tingkat signifikansi 10% dapat disimpulkan hipotesis 1 (H1) dapat diterima atau (Ho) ditolak, artinya penerapan sistem akuntansi manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial meskipun pengaruhnya tidak terlalu signifikan karena berdasarkan hasil perhitungan tersebut tampaknya kinerja manajerial lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar variabel yang diuji.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Pada pengembangan hipotesis yang diajukan pada pembahasan sebelumnya, dinyatakan:

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial bank.

Berdasarkan hasil perhitungan uji atas persamaan (test equation) dengan mengacu pada tingkat signifikansi 10% dan memperhatikan hasil perhitungan koefisien regresi, maka dapat disimpulkan Hipotesis 2 (H2) ditolak atau Ho tidak

dapat ditolak, artinya budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial, walaupun pengaruhnya juga tidak terlalu signifikan.

Pembahasan

Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial

Pernyataan bahwa penerapan sistem akuntansi manajemen mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial ternyata didukung dengan hasil pengujian dari hipotesis 1. Dimana penerapan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial berpengaruh positif walaupun tidak terlalu signifikan, artinya dengan kondisi demikian bila penerapan sistem akuntansi manajemen dilakukan baik maka kinerja manajerial akan didukung atau meningkat pula disamping mungkin masih ada faktor lain yang lebih mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil ini juga didukung oleh baiknya tanggapan responden terhadap indikator-indikator partisipasi anggaran, khususnya indikator keterlibatan dalam pembahasan anggaran.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Hasil pengujian hipotesis 2 ternyata berbanding terbalik atau dengan kata lain tidak mendukung pernyataan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Ternyata berdasarkan hasil pengujian terlihat bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif, yang artinya budaya organisasi yang ada tidak selalu membawa dampak yang baik bagimkinerja manajerial walaupun pengaruhnya tidak terlalu signifikan, hal ini bisa terjadi mungkin karena di bank memiliki budaya yang agak unik yang berkaitan dengan masalah kepercayaan dan integritas, misalnya seperti kekakuan atau sangat ketatnya tentang masalah sistem alur prosedur dan dokumentasi di bank yang mungkin tidak selalu sejalan dengan apa yang menjadi pemikiran pimpinan bank yang berpikir

bagaimana memberikan fleksibilitas bagi nasabah guna meningkatkan income bagi bank itu sendiri, sehingga ada kontradiksi antara budaya yang diterjemahkan dalam bentuk aturan dengan improvisasi kepuasan pelanggan atau nasabahnya.

KESIMPULAN

Dari hasil pengujian dan pembahasan yang dilakukan, maka dapat disimpulkan beberapa hal yang berhubungan dengan penelitian ini, yaitu:

Penerapan sistem akuntansi pemerintahan berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial. Semakin baik penerapan pengukuran kinerja dan dan sistem penghargaan sebagai bagian dari sistem akuntansi manajemen maka akan memberikan peluang kinerja manajerial akan terdorong semakin baik.

Budaya Organisasi tidak selalu berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, hal ini terbukti secara empiris berdasarkan analisis dan pembahasan dalam penelitian ini yang ternyata budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial, hal ini bisa terjadi karena budaya organisasi secara kolektif yang sebenarnya sangat baik bisa berbeda cara implementasinya dengan personel yang menjalankannya meskipun tujuan awalnya sama.

Pengaruh dari penerapan sistem akuntansi manajemen dan budaya organisasi tidak terlalu signifikan terhadap kinerja manajerial, hal ini dapat terjadi karena kemungkinan yang logis adalah masih ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja manajerial secara masif dan dominan.

Keterbatasan

Sementara itu Idealnya dalam proses penyebaran dan pengumpulan kuosioner harus bisa kita pastikan bahwa pengisian sudah efektif dilakukan oleh target responden yang sebenarnya, hal ini dimaksudkan untuk menghindari bias atas pengisian kuosioner dari tujuan awal,

namun karena terbatasnya waktu serta kesempatan untuk bertemu langsung dengan responden hal tersebut untuk sementara belum dilakukan secara keseluruhan.

Saran

Dengan mengacu pada hasil pengujian dan pembahasannya, kemudian melihat dari kesimpulan yang diambil serta keterbatasan penelitian yang ada, beberapa saran yang disampaikan :

Bagi kepentingan Bank; Bank harus senantiasa memperhatikan sistem akuntansi manajemen yang dijalankan di institusinya masing, karena hal ini terkait tidak semata-mata hanya dari pelaksanaan operasional yang efisien dan efektif tapi juga bagaimana membangun suatu sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan yang bijaksana akan memberikan dampak yang baik terhadap kinerja manajerial, khususnya untuk kesinambungan (*going concern*) perusahaan dalam industri bisnis jasa keuangan yang dijalankannya. Budaya organisasi yang baik belum tentu menjamin kinerja manajerial yang baik atau meningkat juga, diperlukan upaya yang efektif untuk memaknai setiap budaya organisasi yang ada sebagai bagian dari prinsip bersama, setiap *stakeholders* yang berhubungan dengan perusahaan juga harus diberikan pemahaman yang sama, hal ini penting karena menjadi pegangan dan acuan untuk keberlangsungan perusahaan secara utuh.

Bagi pengembangan ilmu pengetahuan; Melakukan pengujian interaksi indikator yang terdapat pada suatu variabel dengan indikator variabel lainnya. Hal ini perlu dilakukan untuk mengetahui keterkaitan antar indikator dan tingkat pengaruh suatu indikator terhadap indikator pada variabel lainnya. Diupayakan dicari faktor lain atau variabel lain yang kemungkinan lebih dominan dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial dengan modifikasi indikator yang lebih efektif, misalnya model kepemimpinan dan faktor lingkungan.

REFERENSI

Ariefianto, M D., 2013, "*Ekonometrika : Esensi dan Aplikasi dengan menggunakan Eviews*". Penerbit Erlangga, Jakarta.

Bank Indonesia. *Peraturan Bank Indonesia Nomor 14/26/PBI/2012 tentang kegiatan usaha dan jaringan kantor berdasarkan modal inti bank*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 124, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5384.

Peraturan Bank Indonesia Nomor 10/15/PBI/2008 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 135, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4895.

Peraturan Bank Indonesia Nomor 13/1/PBI/2011 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 1. Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5184.

Banker, R; Potter, G; Schroeder, R. 1993. "*Eporting Manufacturing Performance Measures to Workers: An Empirical Study*". *Journal of Management Accounting Research*: pp33-35.

Chenhall, R H; Morris, D., 1994. "*The Impact of Structure. Environment and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting*

- System*". The Accounting Review. pp 16-35.
- Chuttipattana, N; Faridahwati M S. 2010. "Organizational Culture as a moderator of the personality-managerial competency relationship A study of primary care managers in Southern Thailand". College of business Universiti Utara Malaysia. Kedah. Malaysia.
- Cooper, R; Slagmuller, R., 1998. "Strategic Cost Management Integrating Activity-Based Costing and Economic Value Added". Management Accounting Journal, January
- Corté's, E C; Moliner, J P; Tari, J J; Azori'n, J F M. 2007. "TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry". Departement of Business and Management University of Alicante. Alicante. Spain.
- Dauhan, J., 2013. "Total Quality Management, Budaya Organisasi pengaruhnya terhadap Kinerja Manajerial PT PLN Area Suluttenggo Manado". FE Universitas Sam Ratulangi. Manado.
- Ferdinand, A., 2014. "Metode Penelitian Manajemen". Edisi 5. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fahmi, I., 2011. "Manajemen Kinerja". Alfabeta, Bandung.
- Fitriyah, H; Ningsih, L C., 2013. "Karakteristik Total Quality Management (TQM) dalam mempengaruhi Kinerja Manajerial". FE Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. Sidoarjo.
- Ghozali, I., 2011. "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 20". Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, J L; Ivancevich, J M; Donnelly, J H; Konopaske, R., 2012, "Organizations :Behavior, Structure, Processes", Fourteenth Edition, Richrad D. Irwin.
- Gujarati, D M., 2004. "Basic Econometrics". Fourth Edition, McGraw-Hill.
- Hall M; Smith D; Langfiled S K., 2005. "Accountant's Commitment to Their Profession: Multiple Dimensions of Professional Commitment and Opportunities for Future Research". Behavioral Research in Accounting, Vol. 17.
- Hansen, D R; Mowen, M M., 2003, "Management Accounting", sixth edition, South-Western, America.
- Ittner, C; Larcker, D F., 1995. "Total Quality Management and The Choice of Information and Reward Systems". Journal for Accounting Research (Supplement), pp 1-34.
- Ittner, C D; Larcker, D F. "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications" <http://www.ssrn.com>,
- Jensen, M; Meckling, W H., 1976. "The Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure", Journal of financial Economic 3, No. 4. pg. 305-360.
- Kurnianingsih, R; Indriantoro, N., 2000. "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Keefektivan Penerapan TQM. Study Empiris Pada Perusahaan

- Manufaktur di Indonesia*".
Simposium Nasional Akuntansi
VI. Surabaya. Pp. 227-248.
- Mahoney, T A; Jerdee, T H; Carroll, S J.
1965. "The jobs of management".
Industrial Relations 4.
- Malina, M A; Selto, F H., 2005, "Choice
and Change of Measures In
Performance Measurement
Models", 2nd Annual
Acquisition Research
Symposium of the Naval
Postgraduate School, Monterey :
- Mangkunegara, A P., 2005. "Perilaku dan
Budaya Organisasi". PT. Refika
Aditama. Bandung.
- Narimawati, U., 2010. "Penulisan Karya
Ilmiah". Penerbit Ganesis,
Bekasi.
- Neuman, W L., 2003. "Social Research
Methods". Allyn and Bacon.
Boston.
- Parwati, A., 2009. "Pengaruh budaya
organisasi, ketidakpastian
lingkungan dan Job Relevant
Information terhadap kinerja
manajerial". Universitas
Muhammadiyah Surakarta.
- Poerwanto. 2008. "Budaya Perusahaan".
Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Rivai, V; Basri, M., 2005. "Performance
Appraisal". Jakarta
- Robbins, S P; Judge, T A. 2014.
"Organizational behavior", 16th
edition, Prentice-Hall
International Inc.
- Robbins, S P; Judge, T A.2013.
"Organizational Behavior".
Fifteenth Edition, Prentice-Hall
International Inc.
- Robbins, S P., 2001. "Organizational
Behavior". 9th Edition, Prentice-
Hall International Inc..
- Sekaran, U., 2013. "Research Methods For
Business: A Skill Building
Approach". Six Edition, Wiley.
- Sekaran, U. 2000. "Research Method for
Bussiness, a Skill Building
Approach". Third Edition, John
Wiley and Sons Inc.
- Spicer, B H., 1992. "The Resurgence of
Cost and Management
Accounting: A Review of Some
Recent Developments in
Practice, Theories and Case
Research Methods",
Management Accounting
Research. Pp 1-37.
- Tyndall, G R., 1988. "Obstaining Better
Information to Control Freight
Costs: Some Guidelines". Cost
Management Journal. Pp 37-60.
- Vitale, M; Mavrinac, S C; Hauser, M.,
1994: "New process/financial
scorecard: A strategic
performance measurement
system", Planning Review; pg.
12-18