

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, *SELF-EFFICACY*, SISTEM PENGUKURAN KINERJA, DAN SISTEM *REWARD* PADA KINERJA MANAJERIAL

I Gede Jemika Negara¹
Gayatri²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
Email: jemikanegara@gmail.com / telp. +62 83 119 599 449

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja manajerial para kepala departemen hotel berbintang di Kota Denpasar. Hal yang menjadi latar belakang penelitian ini yakni adanya penurunan rata-rata tingkat penghunian kamar hotel berbintang di Kota Denpasar. Penelitian ini dilakukan di 29 hotel berbintang di Kota Denpasar dengan jumlah responden sebanyak 35 kepala departemen hotel yang dipilih dengan teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis yakni regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa partisipasi anggaran, *self-efficacy*, dan sistem *reward* berpengaruh positif pada kinerja manajerial, dan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh pada kinerja manajerial. Partisipasi anggaran dapat meningkatkan komitmen terhadap tujuan sehingga menambah motivasi manajer untuk meningkatkan kinerja. Selanjutnya kepala departemen dengan *self-efficacy* tinggi memiliki keyakinan kuat terhadap untuk mencapai sasaran sehingga cenderung menetapkan target yang lebih tinggi serta menghasilkan kinerja yang tinggi. Sistem *reward* dapat menyelaraskan tujuan pribadi dengan tujuan perusahaan sehingga kepala departemen akan bertindak sesuai dengan kepentingan perusahaan yakni untuk mencapai kinerja yang tinggi. Sementara itu sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh pada kinerja manajerial karena para kepala departemen lebih tertarik pada *reward* yang diberikan dalam bentuk *service charge* yang tidak memiliki hubungan secara langsung dengan ukuran kinerja yang ditetapkan dalam sistem pengukuran kinerja pada beberapa departemen.

Kata kunci : kinerja manajerial, partisipasi anggaran, *self-efficacy*, sistem pengukuran kinerja, sistem *reward*

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine any factors that may affect the managerial performance of department head of star-rated hotels in Denpasar. The background of this research is the decrease of the average occupancy rate of star rated hotel rooms in Denpasar City. This research located at 29 star-rated hotels in Denpasar and the respondents are 35 of department heads that have been chosen by purposive sampling method. Data was collected by using questionnaire and then analyzed by multiple regression. This study found that budgetary participation, self-efficacy, and reward system have positive impact on managerial performance, and performance measurement system has no impact on managerial performance. Budgetary participation could increase goal-commitment that have implication on managerial motivation to improve performance. Furthermore, the heads of departments with high self-efficacy have a strong belief in achieving goals that tend to set higher targets and produce high performance. The reward system can align personal goals with corporate objectives so that department heads will act in the company's best interest to achieve high performance. Meanwhile, performance measurement systems has no effect on managerial performance because of department

heads are more interested in rewards given in the form of service charges that do not have a direct relationship to the performance measures specified in the performance measurement system in some departments.

Keywords : managerial performance, budgetary participation, self-efficacy, performance measurement system, reward system

PENDAHULUAN

Sektor pariwisata merupakan salah satu sektor yang sangat berkembang di Bali. Salah satu indikator perkembangan sektor pariwisata yakni jumlah wisatawan yang berkunjung ke Bali. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, Bali mengalami peningkatan jumlah wisatawan pada tahun 2015 sebesar 6,24 persen dari tahun sebelumnya (Badan Pusat Statistik Bali, 2016).

Di sisi lain, peningkatan jumlah wisatawan tersebut ternyata tidak memiliki dampak positif terhadap rata-rata tingkat penghunian kamar hotel berbintang di Kota Denpasar. Padahal persaingan hotel berbintang di Kota Denpasar cukup rendah. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan jumlah kamar tidur di Kota Denpasar yang lebih sedikit dibandingkan dengan Kabupaten Badung.

Tabel 1.
Jumlah Kamar Tidur Hotel Berbintang di Kota Denpasar dan Kabupaten Badung Tahun 2014 - 2015

Kabupaten/Kota	Tahun 2014	Tahun 2015	Peningkatan
Denpasar	3.480	3.781	301
Badung	23.172	25.154	1.982

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Denpasar dan Badung dengan pengolahan, 2016

Peningkatan jumlah kamar tidur hotel berbintang di Kabupaten Badung memiliki selisih yang cukup besar yakni sebanyak 1681 kamar lebih banyak daripada peningkatan di Kota Denpasar. Tingginya peningkatan persaingan kamar tidur seharusnya memudahkan peningkatan penghunian kamar tidur begitu juga sebaliknya. Namun dalam kasus ini hotel berbintang di Kota Denpasar mengalami

penurunan rata-rata tingkat penghunian kamar. Sebaliknya hotel berbintang wilayah Kabupaten Badung mampu meningkatkan tingkat penghunian kamarnya dalam kondisi persaingan yang jauh lebih tinggi. Data mengenai peningkatan dan penurunan rata-rata tingkat penghunian kamar hotel berbintang di wilayah Kota Denpasar dan Kabupaten Badung disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 2.
Rata-Rata Tingkat Penghunian Kamar Hotel Berbintang di Kota Denpasar dan Kabupaten Badung Tahun 2014 - 2015

Kabupaten/Kota	Tahun 2014	Tahun 2015	Peningkatan (Penurunan)
Denpasar	62,26%	61,76%	(0,5%)
Badung	61,43%	62,33%	0,9%

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Denpasar dan Badung dengan pengolahan, 2016

Rata-rata tingkat penghunian kamar dapat disebabkan oleh banyak hal di luar faktor persaingan tetapi tetap merupakan tanggung jawab dari para manajer hotel. Pekerjaan manajerial biasanya dijelaskan dalam hal tanggung jawab yang ditugaskan kepada manajer, bukan kinerja khusus yang diperlukan untuk memenuhi tanggung jawab ini (Mahoney *et al.*, 1965). Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kinerja manajerial hotel berbintang di Kota Denpasar.

Beberapa variabel yang diduga dapat memengaruhi kinerja manajerial dipilih berdasarkan aktivitas di dalam perusahaan. Pada proses perencanaan dipilih variabel partisipasi anggaran yang melibatkan manajer bawahan. Selanjutnya proses pelaksanaan melibatkan faktor internal individu yakni keyakinan diri dalam menyelesaikan suatu tugas atau disebut dengan *self-efficacy*. Untuk proses pengendalian dipilih variabel sistem pengukuran kinerja yang

menyediakan informasi mengenai pencapaian kinerja. Dan variabel terakhir yakni sistem *reward* yang berperan dalam hal pemberian imbalan atas kinerja yang telah dicapai manajer.

Pada proses perencanaan, perusahaan membutuhkan anggaran untuk perencanaan operasi jangka pendeknya. Terdapat empat tujuan anggaran yaitu : *pertama*, anggaran berfungsi sebagai perencanaan jangka pendek yang didasarkan pada perencanaan strategis; *kedua*, anggaran bertujuan untuk membantu proses pengoordinasian aktivitas perusahaan; *ketiga*, anggaran berfungsi untuk menetapkan tanggung jawab kepada manajer; dan *keempat*, anggaran dapat digunakan sebagai dasar untuk menilai kinerja (Anthony dan Govindarajan, 2012:75). Proses perencanaan mendorong manajer dan karyawan berpikir tentang masa depan, saling berbagi ide dengan pihak lain di dalam perusahaan, mempersiapkan proyek mereka dengan teliti, dan berkomitmen untuk mencapai tujuan yang sejalan dengan kepentingan organisasi (Merchant dan Van der Stede, 2014:339). Terdapat dua pendekatan sistem penganggaran di dalam perusahaan. Pendekatan pertama yakni pendekatan dari atas ke bawah dimana atasan menetapkan anggaran untuk bawahan. Pendekatan kedua yakni pendekatan dari bawah ke atas dimana manajer menengah ke bawah ikut dilibatkan dalam penyusunan anggaran.

Selain itu pendekatan gabungan juga dapat dilakukan untuk mendapatkan penyusunan anggaran yang efektif (Anthony dan Govindarajan, 2012:87). Pembuat anggaran menyiapkan draf untuk bagian yang menjadi tanggung jawab

mereka berdasarkan prosedur yang ditetapkan atasan. Selanjutnya manajer di tingkat yang lebih tinggi meninjau dan mengkritik anggaran yang telah diusulkan.

Hal ini dinilai penting karena bawahan lebih mengetahui kondisi pada wilayah kerjanya (Sujana, 2010). Adanya partisipasi anggaran dapat menjadi sarana pertukaran informasi antara atasan dengan bawahan (Karakoc dan Ozer, 2016). Informasi yang dibagikan bawahan tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menetapkan sasaran di dalam anggaran maupun pengambilan keputusan pada aktivitas lainnya sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Mah'd *et al.*, (2013) menjelaskan dua manfaat lainnya yakni : *pertama*, partisipasi memungkinkan bawahan untuk meminta atasan untuk apa yang mereka inginkan; *kedua*, partisipasi memungkinkan bawahan untuk membuat pilihan, kemudian menghasilkan komitmen dan tanggung jawab untuk pilihan mereka.

Berdasarkan *goal-setting theory*, dijelaskan bahwa partisipasi dalam penetapan tujuan dapat meningkatkan komitmen dan pemahaman terhadap tujuan. Manajer yang berkomitmen dalam tujuan akan melakukan usaha terbaik untuk mencapai tujuan tersebut, selanjutnya akan berdampak pada peningkatan kinerja manajerial (Akbar dan Irwandi, 2014). Beberapa penelitian menemukan adanya pengaruh positif partisipasi anggaran pada kinerja manajerial yakni penelitian yang pernah dilakukan oleh Mah'd *et al.*(2013), Wiratno dkk (2016), Wijaya dan Lucyanda (2016), dan Karakoc dan Ozer (2016).

Penelitian yang bertentangan dengan penelitian tersebut, dilakukan oleh Medhayanti dan Suardana (2015) menunjukkan adanya pengaruh negatif partisipasi anggaran pada kinerja manajerial. Pengaruh negatif partisipasi

anggaran tersebut dapat dijelaskan dengan dua teori yakni teori agensi dan *goal-setting theory*. Berdasarkan teori agensi, apabila bawahan yang memiliki perilaku oportunistik maka dapat mendorong terjadinya penetapan sasaran anggaran yang lebih rendah dari yang seharusnya untuk menghindari risiko tidak tercapainya sasaran tersebut. *Goal-setting theory* mensyaratkan penetapan sasaran yang tinggi atau sulit untuk dapat mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Dengan demikian perilaku oportunistik pada proses penganggaran tersebut diduga dapat menurunkan kinerja. Hipotesis yang dibangun berdasarkan penjelasan tersebut yakni:

H₁ : Partisipasi anggaran berpengaruh pada kinerja manajerial.

Terdapat dua faktor yang memfasilitasi komitmen terhadap tujuan yakni : *pertama*, faktor yang membuat pencapaian tujuan menjadi penting bagi individu berupa pemberian insentif dan partisipasi dalam penetapan tujuan; dan *kedua*, faktor *self-efficacy* atau keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai (Locke dan Latham, 2002). *Self-efficacy* merupakan keyakinan individu dalam melaksanakan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tuntutan kinerja (Dewi, 2012). *Self-efficacy* memengaruhi tingkat usaha dan daya tahan individu dalam menghadapi rintangan (Bandura, 1977). Oleh karena itu, diasumsikan bahwa *self-efficacy* yang lebih besar dalam kaitannya dengan aktivitas tertentu akan memperbesar keterlibatan dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut (Cavazotte *et al.*, 2013). Sebaliknya, individu dengan *self-efficacy* yang rendah cenderung untuk menghentikan usaha mereka dan gagal pada tugas (Tims *et al.*, 2013).

Selain itu, manajer dengan *self-efficacy* yang tinggi cenderung menetapkan sasaran yang lebih tinggi daripada manajer dengan *self-efficacy* yang rendah karena merasa mampu menyelesaikan tugas tersebut dengan baik (Locke and Latham, 2002). Berdasarkan *goal-setting theory*, sasaran yang lebih tinggi tersebut akan berimplikasi pada peningkatan kinerja manajer. Beberapa hasil penelitian yang mendukung mengenai hubungan tersebut diantaranya Dewi (2012), Galoji *et al.*(2012), Wahab *et al.* (2015), dan Cavazotte *et al.*(2013). Hipotesis yang dibangun berdasarkan penjelasan tersebut yakni sebagai berikut:

H₂ : *Self-efficacy* berpengaruh positif pada kinerja manajerial.

Pada tahap pelaksanaan, manajer berperan sebagai agen yang memiliki kewajiban mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajer yang terlibat langsung dengan pelaksanaan akan memiliki informasi yang lebih banyak (asimetri) daripada manajer tingkat atas atau pemilik. Kondisi asimetri informasi memberi kesempatan bagi manajer untuk melakukan tindakan-tindakan yang menguntungkan dirinya sendiri. Hal ini dijelaskan dengan salah satu asumsi sifat dasar manusia yang dikemukakan Eisenhardt (1989) yakni manusia pada umumnya mementingkan diri sendiri.

Oleh karena itu perlu adanya sistem pengendalian manajemen agar manajer bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan. Terdapat dua unsur dari sistem pengendalian manajemen yang dapat digunakan untuk memotivasi diri manajer agar bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan. Pertama, melalui sistem yang dapat mengawasi perkembangan kinerja manajer yang diterapkan melalui sistem

pengukuran kinerja. Kedua, melalui pemberian imbalan atas kinerja yang telah berhasil dicapai melalui sistem *reward*.

Kinerja manajerial lebih bersifat abstrak dan kompleks jika dibandingkan dengan kinerja karyawan yang lebih konkrit (Muntahanah dan Murdijaningsih, 2014). Dalam hal ini kinerja manajerial lebih menekankan pada kemampuan manajer dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Dengan demikian diperlukan pengukuran kinerja yang berbeda dengan kinerja karyawan.

Sistem pengukuran kinerja yang bersifat adil, berbobot, dan diterapkan berkala dapat membantu proses evaluasi serta meningkatkan kinerja manajerial (Sianipar, 2013). Menurut Handayani (2013), sistem pengukuran kinerja dapat membantu pencapaian tujuan strategis maupun tujuan jangka pendek perusahaan. Tujuan tersebut dapat dicapai dengan menggunakan informasi yang dihasilkan melalui sistem pengukuran kinerja. Hal ini dimungkinkan karena sistem pengukuran kinerja dapat menghasilkan informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan (Dasrita dkk, 2015). Apabila informasi yang dihasilkan dari sistem pengukuran kinerja mengindikasikan bahwa individu yang bersangkutan bekerja secara efektif, maka dapat meningkatkan harga diri dan kompetensi individu tersebut. Apabila sistem pengukuran kinerja menghasilkan informasi mengenai kelemahan individu, maka hal ini dapat menjadi dasar untuk mengadakan program pelatihan dan pengembangan guna mengatasi kelemahan tersebut (Simamora, 2001:346).

Sistem pengukuran kinerja juga dapat membuat manajer merasa diawasi kinerjanya sehingga dapat mengurangi perilaku menyimpang. Hal ini berarti bahwa

sistem pengukuran kinerja berimplikasi pada peningkatan kinerja para manajer. Pengaruh positif sistem pengukuran kinerja pada kinerja manajerial juga didukung hasil penelitian yang ditemukan oleh Simorangkir (2013), Sianipar (2013) dan Handayani (2013). Namun hasil penelitian dari Jusuf (2013) dan Dasrita dkk (2015) menunjukkan hal yang berbeda, yaitu tidak adanya pengaruh antara sistem pengukuran kinerja dengan kinerja manajerial. Hal ini dapat disebabkan karena dua hal yakni: *pertama*, sistem pengukuran kinerja memiliki sasaran yang rendah; dan *kedua*, sistem pengukuran kinerja tidak dikaitkan dengan *reward* yang membuat manajer merasa penting terhadap sasaran kerjanya. Hipotesis yang dibangun berdasarkan penjelasan tersebut yakni sebagai berikut:

H₃ : Sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif pada kinerja manajerial.

Setelah kinerja manajer diukur, perusahaan dapat memberikan kompensasi yang sesuai dengan kinerja yang telah dicapai. Manajer akan merasa lebih dihargai dengan adanya penerapan sistem *reward* atas kerjanya serta memotivasi untuk mengalokasikan waktu dan usahanya dengan baik yang berimplikasi pada peningkatan kinerja (Sianipar 2013). Para pendukung teori keagenan juga berpendapat bahwa sistem *reward* mendorong upaya terbaik dari para bawahan untuk meningkatkan kinerja mereka (Nguyen *et al.*, 2016).

Jensen dan Meckling (1976) menyatakan bahwa prinsipal dapat mengurangi penyimpangan agen dengan menyediakan insentif yang tepat untuk agen. Salah satu insentif yang dapat mengendalikan sifat oportunistik yang dimiliki agen yakni dengan menerapkan kontrak berbasis hasil (Eisenhardt, 1989). Alasannya adalah kontrak tersebut dapat menyelaraskan pilihan tindakan agen

dengan pilihan tindakan prinsipal karena imbalan yang akan diterima kedua pihak bergantung pada tindakan yang sama sehingga konflik kepentingan antara prinsipal dan agen dapat berkurang. Dalam hubungan agensi antara *top-management* dengan *middle-management*, kontrak insentif berbasis hasil tersebut dapat dilakukan dengan menerapkan sistem *reward* untuk memotivasi bawahan untuk bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan. Dari sisi *goal-setting theory*, kesulitan tujuan dapat memiliki hubungan positif pada kinerja dengan beberapa syarat individu tersebut tidak mengalami pertentangan tujuan (Locke dan Latham, 2006). Beberapa hasil penelitian yang mendukung mengenai hubungan tersebut diantaranya yakni Simorangkir (2013), Gustini (2016), Jusuf (2013), Sianipar (2013), serta Ningsih (2015). Namun, Kumentas (2013) dan Lesmana (2014) mendapatkan hasil yang berbeda di dalam melakukan penelitian sistem *reward*, yaitu bahwa sistem *reward* tidak memiliki pengaruh pada kinerja manajerial. Pengaruh *reward* pada kinerja dapat berbeda karena setiap orang memiliki dorongan yang berbeda, sehingga memiliki perilaku yang berbeda juga (Matsson dan Dahlqvist, 2013). Hipotesis yang dibangun berdasarkan penjelasan tersebut yakni sebagai berikut:

H₄ : Sistem *reward* berpengaruh positif pada kinerja manajerial.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di hotel berbintang wilayah Kota Denpasar. Objek di penelitian ini yakni faktor-faktor yang diduga memengaruhi kinerja manajerial yang terdiri dari partisipasi anggaran, *self-efficacy*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem *reward*. Populasi penelitian ini yakni hotel berbintang di Kota Denpasar

yang berjumlah 33. Dari 33 hotel tersebut, 29 hotel dipilih menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria telah beroperasi minimal dua tahun agar hotel sudah pernah memberikan umpan balik berdasarkan sistem pengukuran kinerja atas perubahan kinerja kepala departemen jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Berikut daftar nama hotel yang dijadikan sampel penelitian.

Tabel 3.
Daftar Nama Hotel Berbintang di Kota Denpasar

No	Nama Hotel	Alamat
1	Abian Srama Hotel dan Spa	By Pass Ngurah Rai No. 23 Sanur
2	Bali Pavilions	Jalan Danau Tamblingan No. 76
3	Hotel Tamukami	Jl Danau Tamblingan 64x
4	La Taverna Hotel	Jl. Danau Tamblingan No. 29 Sanur
5	Sativa Sanur Cottages	Jl. Cemara No 25 Sanur
6	Alit's Beach Bali Bungalows	Jl. Hangtuah 41/49
7	Besakih Beach Hotel	Jl. Danau Tamblingan No. 45 Sanur
8	Gazebo Cottages Beach Hotel	Jl. Danau Tamblingan No. 35, Sanur
9	Griya Santrian Hotel	Jl. Danau Tamblingan No. 47 Sanur
10	Parigata Resorts dan Spa	Jl. Danau Tamblingan No. 87
11	Peneeda View Beach Hotel	Jl. Danau Tamblingan No. 89
12	Puri Dalem Hotel	Jl. Hangtuah No. 23
13	Puri Santrian Hotel	Jl. Cemara No. 35 Sanur
14	Segara Village Hotel	Jl. Segara Ayu Sanur
15	Cozy Stay	Jl Gn Sopotan No 88 Pemecutan Kelod
16	Fave Hotel	Jl. Teuku Umar No. 175-179
17	Pop Harris Hotel	Jl. Teuku Umar No. 74
18	Diwangkara Holiday Villa	Jl. Hangtuah No. 54, Sanur
19	Inna Sindhu Beach Hotel	Jl. Pantai Sindhu No. 14 , Sanur
20	Tandjung Sari Hotel	Jl. Danau Tamblingan No. 41 Sanur
21	The Graha Cakra Bali Hotel	Jl. By Pass Ngurah Rai No. 28 Denpasar
22	All Seasons Hotel	Jl. Teuku Umar No 183
23	Quest Hotel	Jl. Mahendradata No.93
24	Inna Bali Hotel	Jl. Veteran No. 3
25	Mercure Resort Sanur Hotel	Jl. Mertasari No.3, Sanur Kauh
26	Sanur Paradise Plaza Hotel dan Suites	Jalan Hang Tuah No. 46
27	Aston Denpasar Hotel dan Convention Center	Jl. Gatot Subroto Barat No. 283
28	Inna Grand Bali Beach	Jl. Hang Tuah, Denpasar
29	Prama Sanur Beach Hotel	Jl. Danau Tamblingan Po Box 3279

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Denpasar, 2016

Responden di dalam penelitian ini yakni 35 kepala departemen dengan kriteria minimal menjabat satu tahun untuk memastikan responden sudah pernah berpartisipasi dalam penganggaran, pernah diberikan umpan balik dari sistem pengukuran kinerja serta pernah menerima *reward* selama setahun baik pada kondisi *low season* maupun *high season*. Berikut adalah rincian pengiriman dan pengembalian kuesioner oleh responden selama penelitian.

Tabel 4.
Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner dikirim	56
Kuesioner tidak kembali	17
Kuesioner kembali	39
Kuesioner gugur (tidak sesuai kriteria)	4
Kuesioner digunakan	35
Tingkat pengembalian (<i>response rate</i>)	69,64%
Tingkat pengembalian digunakan	62,5%

Sumber: Data primer diolah, 2017

Dalam penelitian ini responden diminta untuk mengisi kuesioner dengan total 32 item pernyataan menggunakan skala likert empat poin untuk mendapatkan jawaban yang lebih tegas. Sembilan item pertama mengukur variabel terikat yakni kinerja manajerial menggunakan kuesioner yang diadopsi dari penelitian Sharlica (2014) berdasarkan delapan indikator yang dikembangkan oleh Mahoney *et al.* (1965) yakni kinerja manajerial dalam hal perencanaan, investigasi, pengoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi dan perwakilan serta ditambah satu item yang memuat pernyataan mengenai kinerja manajerial secara keseluruhan.

Variabel bebas partisipasi anggaran di dalam penelitian ini mengacu pada sejauh mana manajer berpartisipasi dalam menyiapkan anggaran dan memengaruhi sasaran anggaran di pusat tanggung jawab mereka (Kenis, 1979).

Partisipasi anggaran diukur menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Kenis (1979) dan diterjemahkan oleh Latuheru (2005). Indikator dari variabel partisipasi anggaran yakni kesempatan untuk memengaruhi penetapan anggaran, kendali atas anggaran, kesempatan menyampaikan pendapat mengenai anggaran kepada atasan, dan keyakinan terhadap anggaran yang ditetapkan.

Variabel *self-efficacy* didefinisikan sebagai keyakinan bahwa individu dapat berhasil dalam menjalankan perilaku yang diperlukan untuk menghasilkan keluaran tertentu (Bandura, 1977). *Self-efficacy* diukur dengan menggunakan kuesioner yang digunakan di dalam penelitian Sari (2015). Indikator dari *self-efficacy* yang digunakan di dalam penelitian ini yakni dimensi yang dijelaskan oleh Bandura (1977) yakni tingkat kesulitan, luas bidang perilaku, dan kekuatan keyakinan.

Variabel sistem pengukuran kinerja di dalam penelitian ini didefinisikan sebagai mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan (Simorangkir, 2013). Sistem pengukuran kinerja diukur menggunakan sembilan item pernyataan yang dikembangkan oleh Simorangkir (2013). Indikator dari sistem pengukuran kinerja yakni membantu meningkatkan kinerja, mekanisme dan sasaran, penilaian kinerja, penilaian yang berbobot, dilakukan secara adil, pengukuran kinerja, landasan untuk meningkatkan jenjang karir, pengukuran kinerja dilakukan secara berkala, dan evaluasi kelayakan.

Variabel sistem *reward* di dalam penelitian ini menggunakan definisi yang dinyatakan oleh Sianipar (2013) yakni suatu sistem atau program yang

dilaksanakan manajemen dengan memberikan tambahan penerimaan bagi karyawan atau manajer sebagai upaya untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Sistem *reward* diukur menggunakan enam item pernyataan yang digunakan di dalam penelitian Sianipar (2013). Indikator dari sistem *reward* yakni pentingnya penghargaan bagi manajer, penghargaan yang diberikan memenuhi kebutuhan hidup, bobot pekerjaan, jam kerja, penghargaan yang diberikan mencerminkan kontribusi manajer, serta frekuensi penerapan sistem *reward* dalam perusahaan

Sumber data di dalam penelitian ini berasal dari data primer, yakni data yang diperoleh secara langsung oleh pengumpul data (Sugiyono, 2014:193). Data primer tersebut dikumpulkan menggunakan metode kuesioner, yakni merupakan pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2014:199). Selanjutnya data yang digunakan untuk analisis merupakan hasil dari kuantifikasi skor kuesioner sehingga menghasilkan data kuantitatif atau data yang berbentuk angka (Sugiyono, 2014:14).

Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linier berganda dengan bantuan program *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versi 17. Analisis regresi linier berganda yakni perluasan dari analisis regresi linier sederhana dengan menggunakan lebih dari satu variabel bebas. Analisis data ini dimaksudkan untuk melihat pengaruh partisipasi anggaran, *self-efficacy*, sistem pengukuran kinerja, sistem *reward* pada kinerja manajerial dengan persamaan model berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Manajerial
- α = Konstanta
- β = Koefisien regresi
- X_1 = Partisipasi Anggaran
- X_2 = *Self-efficacy*
- X_3 = Sistem Pengukuran Kinerja
- X_4 = Sistem *Reward*
- e = Error

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan kuesioner yang telah dikumpulkan, didapatkan deskripsi mengenai responden penelitian. Deskripsi responden yang didapat berupa pengalaman menjabat responden sebagai kepala departemen di hotel berbintang. Berikut adalah ringkasan pengalaman menjabat responden.

Tabel 5.
Pengalaman Menjabat Responden

Lama Menjabat	Jumlah	Persentase (%)
1 tahun	2	6
2 tahun	1	3
3 tahun	8	23
4 tahun	7	20
5 tahun	1	3
> 5 tahun	16	46
Total	35	100

Sumber : Data primer diolah, 2017

Pengalaman menjabat mencerminkan seberapa lama responden telah mengerjakan tugas-tugas manajerial sebagai kepala departemen di hotel tempatnya bekerja saat ini. Semakin lama masa menjabat maka semakin tinggi pula *self-efficacy* sehingga menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Dari 35 responden, 6 persen menjabat selama 1 tahun, 3 persen menjabat selama 2 tahun,

23 persen menjabat selama 3 tahun, 20 persen menjabat selama 4 tahun, 3 persen menjabat selama 5 tahun dan 46 persen menjabat selama lebih dari 5 tahun.

Setelah mendapatkan analisis deskripsi responden maka selanjutnya dilakukan analisis statistik deskriptif terhadap data yang akan diolah. Statistik deskriptif dapat memberikan informasi mengenai kondisi variabel berupa nilai minimum, maksimum, rata-rata, median teoritis, dan simpangan baku.

Tabel 6.
Statistik Deskriptif

Variabel	Kisaran Teoritis		Kisaran Aktual		Mean	Median Teoritis	Standar Deviasi
	Min.	Max.	Min.	Max.			
KM	9	36	24	36	30.83	22.5	3.43
PA	5	20	11	20	16.00	12.5	2.74
SE	3	12	8	12	9.86	7.5	1.40
SPK	9	36	24	35	30.06	22.5	3.86
SR	6	24	14	24	19.20	15	2.52

Sumber : Data primer diolah, 2017

Hasil analisis statistik deskriptif dapat diketahui bahwa skor rata-rata kinerja manajerial sebesar 30,83 lebih besar dari nilai tengah teoritis 22,5. Ini berarti jawaban kuesioner kinerja manajerial para kepala departemen pada hotel berbintang di Kota Denpasar mengarah pada kinerja yang tinggi. Hal ini bertentangan dengan latar belakang karena adanya faktor *leniency error* dari kuesioner *self-rating* atau bias yang ditimbulkan karena manajer memberikan nilai kinerja yang lebih tinggi dari kinerja sesungguhnya. Namun penggunaan kuesioner *self-rating* dinilai lebih layak digunakan dalam penelitian daripada kuesioner penilaian kinerja oleh atasan karena bawahan lebih mengetahui kondisi kerja sesungguhnya (Heneman, 1974).

Skor rata-rata partisipasi anggaran sebesar 16,00 lebih besar dari nilai tengah teoritis 12,5 menunjukkan bahwa partisipasi anggaran para kepala departemen pada hotel berbintang di Kota Denpasar cukup tinggi. Skor rata-rata *self-efficacy* sebesar 9,86 lebih besar dari nilai tengah teoritis 7,5 menunjukkan bahwa *self-efficacy* para kepala departemen pada hotel berbintang di Kota Denpasar cukup tinggi. Hal ini sesuai dengan deskripsi responden yang sebagian besar memiliki pengalaman lebih dari 5 tahun, dengan demikian akan menghasilkan *self-efficacy* yang tinggi. Skor rata-rata sistem pengukuran kinerja sebesar 30,06 lebih besar dari nilai tengah teoritis 22,5 menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja yang diterapkan di hotel berbintang di Kota Denpasar cukup baik. Skor rata-rata sistem *reward* sebesar 19,20 lebih besar dari nilai tengah 15,00 menunjukkan bahwa sistem *reward* yang diterapkan di hotel berbintang di Kota Denpasar sudah cukup baik.

Setelah data kuesioner diubah dalam bentuk angka, selanjutnya dilakukan uji validitas untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2016:52). Kuesioner dinyatakan valid jika item di dalam kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur. Pengujian validitas variabel kinerja manajerial dilakukan dua kali karena memiliki arah hipotesis yang berbeda yakni pada uji dua sisi untuk variabel partisipasi anggaran dan uji satu sisi untuk variabel *self-efficacy*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem *reward*. Namun demikian nilai *Pearson Correlation* yang dihasilkan antara uji satu sisi dan uji dua sisi tidak memiliki perbedaan. Dalam hal ini seluruh item dinyatakan valid karena memiliki nilai *Pearson Correlations* lebih dari 0,3.

Tabel 7.
Hasil Uji Validitas

No.	Variabel	Nomor Item Kuesioner	Nilai Pearson Correlations
1	Kinerja Manajerial	1	0,700
		2	0,718
		3	0,637
		4	0,646
		5	0,673
		6	0,690
		7	0,589
		8	0,787
		9	0,709
		10	0,862
2	Partisipasi Anggaran	11	0,827
		12	0,863
		13	0,726
		14	0,820
3	<i>Self-Efficacy</i>	15	0,858
		16	0,872
		17	0,831
		18	0,744
		19	0,724
4	Sistem Pengukuran Kinerja	20	0,782
		21	0,852
		22	0,888
		23	0,879
		24	0,844
		25	0,760
		26	0,840
5	Sistem <i>Reward</i>	27	0,805
		28	0,696
		29	0,712
		30	0,780
		31	0,902
		32	0,766

Sumber : data primer diolah, 2017

Selain uji validitas, instrumen juga perlu diuji realibilitasnya untuk mengetahui kemampuan instrumen dalam menghasilkan data yang sama ketika digunakan berulang kali (Sugiyono, 2014:173). Realibilitas instrumen dapat dilihat melalui nilai *Cronbach's Alpha*, apabila lebih dari 0,7 maka instrumen dikatakan reliabel (Sekaran, 2015:182).

Tabel 8.
Hasil Uji Realibilitas

Variabel	Cronbach's Alpha
Kinerja Manajerial	0,857
Partisipasi Anggaran	0,878
<i>Self-Efficacy</i>	0,813
Sistem Pengukuran Kinerja	0,935
Sistem <i>Reward</i>	0,867

Sumber : data primer diolah, 2017

Instrumen yang sudah diuji dinyatakan valid dan reliabel sehingga dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya yakni uji asumsi klasik dan regresi linier berganda. Uji asumsi klasik di dalam penelitian ini terdiri dari uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas. Hasil dari uji asumsi klasik dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 9.
Hasil Uji Asumsi Klasik

Variabel	Multikolinieritas		Heteroskedastisitas
	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>	<i>Sig.</i>
Partisipasi Anggaran	0,251	3,978	0,458
<i>Self-Efficacy</i>	0,474	2,112	0,184
Sistem Pengukuran Kinerja	0,298	3,357	0,545
Sistem <i>Reward</i>	0,602	1,661	0,917
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	: 0,632		
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	: 0,819		

Sumber : data primer diolah, 2017

Uji normalitas di dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan uji *Kolmogorov-Smirnov* terhadap residual. Hasil uji secara statistik diperoleh nilai probabilitas signifikansi dari uji *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,819 lebih besar dari 0,05. Dengan demikian residual pada penelitian ini dinyatakan terdistribusi secara normal.

Berdasarkan hasil pengujian multikolinieritas, *tolerance* semua variabel bebas memiliki nilai lebih dari 0,1 dan *Variance Inflation Factor* (VIF) semua

variabel bebas memiliki nilai kurang dari 10. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada multikolinearitas dalam model regresi yang digunakan.

Uji heteroskedastisitas di dalam penelitian ini menggunakan uji *Glejser*. Seluruh variabel bebas memiliki nilai probabilitas signifikansi *Glejser* lebih dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model regresi tidak terdapat heteroskedastisitas.

Tabel 10.
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,269	2,264		1,002	0,324
PA	0,548	0,239	0,388	2,299	0,029
SE	0,711	0,295	0,297	2,415	0,022
SPK	0,065	0,134	0,076	0,490	0,628
SR	0,392	0,139	0,306	2,807	0,009
F	: 27,396				
Sig. F	: 0,000				
Adjusted R ²	: 0,756				

Sumber : data primer diolah, 2017

$$Y = 2,269 + 0,548 PA + 0,711 SE + 0,065 SPK + 0,392 SR$$

Hasil uji F menunjukkan nilai signifikansi F sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dari hasil uji tersebut dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini dapat digunakan untuk memprediksi variabel terikat. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan nilai *Adjusted R²* sebesar 0,756. Ini berarti bahwa persentase pengaruh variabel partisipasi anggaran, *self-efficacy*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem *reward* pada kinerja manajerial sebesar 75,6 persen. Sedangkan sisanya sebesar 24,4 persen dijelaskan oleh variabel di luar model penelitian ini.

Berdasarkan persamaan regresi tersebut, dapat diketahui bahwa nilai konstanta sebesar 2,269 menunjukkan bahwa apabila variabel bebas memiliki nilai konstan, maka nilai kinerja manajerial adalah 2,269. Koefisien $\beta_1 = 0,548$

menunjukkan bahwa apabila nilai dari variabel partisipasi anggaran bertambah sebesar satu, maka nilai variabel kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,548 pada kondisi nilai variabel lainnya adalah konstan. Koefisien $\beta_2 = 0,711$ menunjukkan bahwa apabila nilai dari variabel *self-efficacy* bertambah sebesar satu, maka nilai variabel kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,711 pada kondisi nilai variabel lainnya adalah konstan. Koefisien $\beta_3 = 0,065$ menunjukkan bahwa apabila nilai dari variabel sistem pengukuran kinerja bertambah sebesar satu, maka nilai variabel kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,065 pada kondisi nilai variabel lainnya adalah konstan. Koefisien $\beta_4 = 0,392$ menunjukkan bahwa apabila nilai dari variabel sistem *reward* bertambah sebesar satu, maka nilai variabel kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,392 pada kondisi nilai variabel lainnya adalah konstan.

Hipotesis penelitian yang pertama (H_1) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh pada kinerja manajerial. Karena tingkat signifikansi t dari variabel partisipasi anggaran sebesar 0,029 lebih kecil dari 0,025, maka H_1 diterima. Dengan demikian disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif pada kinerja manajerial kepala departemen di hotel-hotel berbintang di Kota Denpasar.

Hasil tersebut sesuai dengan yang dibuktikan oleh Mah'd *et al.* (2013), Wiratno dkk (2016), Wijaya dan Lucyanda (2016), dan Karakoc dan Ozer (2016). Partisipasi anggaran dapat mempengaruhi dua aspek penting dari *goal-setting theory* yakni meningkatkan pemahaman para kepala departemen mengenai tujuan yang hendak dicapai serta meningkatkan komitmen terhadap tujuan tersebut.

Dengan demikian selanjutnya dapat meningkatkan motivasi manajer untuk meningkatkan kinerja.

Hipotesis penelitian yang kedua (H_2) menyatakan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif pada kinerja manajerial. Tingkat signifikansi t dari variabel *self-efficacy* sebesar 0,022. Karena program SPSS menghasilkan signifikansi untuk uji dua sisi, maka nilai signifikansi perlu dibagi dua untuk uji satu sisi. Setelah dibagi dua, nilai signifikansi t sebesar 0,011 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian H_2 diterima dan disimpulkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif pada kinerja manajerial kepala departemen di hotel-hotel berbintang di Kota Denpasar.

Hasil tersebut sesuai dengan yang dibuktikan oleh Dewi (2012), Galoji *et al.* (2012), Wahab *et al.* (2015), dan Cavazotte *et al.* (2013). Kepala departemen dengan *self-efficacy* tinggi memiliki keyakinan kuat terhadap untuk mencapai sasaran sehingga cenderung menetapkan target yang lebih tinggi serta lebih berkomitmen untuk mencapai target tersebut. Hal tersebut sesuai dengan *goal-setting theory* yang menjelaskan bahwa target yang tinggi apabila disertai dengan komitmen yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Hipotesis penelitian yang ketiga (H_3) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif pada kinerja manajerial. Tingkat signifikansi t dari variabel sistem pengukuran kinerja sebesar 0,628. Karena program SPSS menghasilkan signifikansi untuk uji dua sisi, maka nilai signifikansi perlu dibagi dua untuk uji satu sisi. Setelah dibagi dua, nilai signifikansi t sebesar 0,314 lebih besar dari 0,05. Dengan demikian H_3 ditolak dan disimpulkan bahwa sistem

pengukuran kinerja tidak berpengaruh pada kinerja manajerial kepala departemen di hotel-hotel berbintang di Kota Denpasar.

Hasil tersebut sesuai dengan yang dibuktikan oleh Jusuf (2013) dan Dasrita dkk (2015). Penolakan hipotesis ketiga dapat dijelaskan melalui sistem *reward* yang diterapkan di industri perhotelan. Pemberian *reward* pada industri perhotelan sebagian besar berupa gaji pokok ditambah *service charge* yang nilainya bergantung pada jasa yang digunakan oleh tamu. Sementara itu di dalam industri perhotelan terdapat departemen yang ukuran kinerjanya tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap nilai *service charge*, seperti *accounting*, *engineering*, *laundry*, *security*, dan *human resource development*.

Kondisi tersebut selanjutnya dapat dihubungkan dengan teori harapan. Kroth (2007) menjelaskan konsep valensi di dalam teori harapan yakni apabila karyawan tidak peduli terhadap *reward* yang akan diterima, maka karyawan tersebut tidak akan termotivasi meskipun mereka merasa mampu untuk menyelesaikan tugas tersebut dan mendapatkan *reward* atas tugas tersebut. Dengan demikian para kepala departemen tidak termotivasi melalui sistem pengukuran kinerja karena sebagian besar *reward* yang akan diterima yakni *service charge* yang diberikan tamu melalui perusahaan tidak berasal dari ukuran kinerja yang ditetapkan dalam sistem pengukuran kinerja.

Hipotesis penelitian yang keempat (H_4) menyatakan bahwa sistem *reward* berpengaruh positif pada kinerja manajerial. Tingkat signifikansi t dari variabel sistem *reward* sebesar 0,009. Setelah dibagi dua, nilai signifikansi t sebesar 0,0045 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian H_4 diterima dan disimpulkan

bahwa sistem *reward* berpengaruh pada kinerja manajerial kepala departemen di hotel-hotel berbintang di Kota Denpasar.

Hasil tersebut sesuai dengan yang dibuktikan oleh Simorangkir (2013), Gustini (2016), Jusuf (2013), Sianipar (2013), serta Ningsih (2015). Hal ini juga sesuai dengan teori agensi yang menyatakan pihak prinsipal memberi kompensasi kepada pihak agen agar mau bertindak sesuai dengan kepentingan prinsipal. Pihak agen yakni kepala departemen akan merasa lebih dihargai dengan adanya penerapan sistem *reward* atas kinerjanya sehingga memotivasi untuk meluangkan waktu dan melakukan usaha terbaik untuk meningkatkan kinerjanya (Sianipar, 2013).

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat diketahui bahwa partisipasi anggaran berpengaruh pada kinerja manajerial. Kesimpulan tersebut diambil karena hasil analisis menunjukkan bahwa memiliki partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif pada kinerja manajerial. Selanjutnya variabel *self-efficacy* dan sistem *reward* berpengaruh positif pada kinerja manajerial diterima karena memiliki nilai signifikansi t kurang dari 0,05. Namun, sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh pada kinerja manajerial karena para kepala departemen lebih tertarik pada *reward* yang diberikan dalam bentuk *service charge* yang tidak memiliki hubungan secara langsung dengan ukuran kinerja yang ditetapkan dalam sistem pengukuran kinerja pada beberapa departemen.

Berdasarkan hasil penelitian ini maka disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk memilih sampel dengan sistem pengukuran kinerja yang dikaitkan langsung

terhadap sebagian besar *reward* yang akan diterima. Apabila penelitian selanjutnya akan dilakukan kembali pada industri perhotelan maka sebaiknya hanya menggunakan manajer dari departemen yang menghasilkan *service charge* seperti *sales*, *room* dan *food and beverage*.

REFERENSI

- Adler, Ralph W. dan Reid, J. 2008. The Effects of Leadership Styles and Budget Participation on Job Satisfaction and Job Performance. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 3 (1), pp: 21-46.
- Akbar, T. dan Irwandi, S.A. 2014. Partisipasi Penetapan Tujuan Perusahaan Sebagai Variabel Prediktor terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 5 (2), pp: 219-231.
- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan. 2012. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Badan Pusat Statistik Bali. 2016. Bali Dalam Angka 2016. Denpasar.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Badung. 2016. *Kabupaten Badung Dalam Angka 2016*. Badung.
- Badan Pusat Statistik Kota Denpasar. 2016a. *Kota Denpasar Dalam Angka 2016*. Denpasar.
- . 2016b. Direktori Hotel Kota Denpasar Tahun 2015. Denpasar
- Bandura, A. 1977. *Self-efficacy: Toward A Unifying Theory of Behavioral Change*. *Psychological review*, 84 (2), pp: 191-215.
- Biao, L. U. O., dan Shuping, C. 2014. Leader-Member Exchange, Efficacy and Job Performance: A Cognitive Perspective Interpretation. *Canadian Social Science*, 10 (5), pp: 244-248.
- Cavazotte, F., Moreno, V., dan Bernardo, J. 2013. Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and *Self-efficacy*. *BAR-Brazilian Administration Review*, 10 (4), pp: 490-512.
- Cherian, J., dan Jacob, J. (2013). Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees. *International Journal of Business and Management*, 8 (14), pp: 80-88.
- Dasrita, T., Tanjung, A. R., dan Basri, Y. M. 2016. Hubungan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Kinerja Manajerial: Peran Keadilan Prosedural, Kejelasan

- Peran, dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Sorot*, 10 (2), pp: 195-210.
- Dewi, R. 2013. Kinerja Kepala Sekolah: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Konflik dan Efikasi Diri. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 18 (2), pp: 150-156.
- Eisenhardt, K.M., 1989. Agency theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14 (1), pp: 57-74.
- Galoji, S. I., Ahmad, F., dan Johari, H. 2012. Leadership *Self-efficacy* and Managerial Job Performance in Nigerian Commercial Banks. *American Journal of Economics*, 2 (4), pp: 116-119.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete*. Edisi ke 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gohari, P., Kamkar, A., Hosseinipour, S.J. and Zohoori, M. 2013. Relationship Between *Rewards* and Employee Performance: A Mediating Role of Job Satisfaction. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5 (3), pp: 571-597.
- Gustini, Neng Sri. 2016. Pengaruh Total Quality Management (TQM), Sistem *Reward* dan Profit Center terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kabupaten Purwakarta). *Skripsi Sarjana Jurusan Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan, Bandung*.
- Heneman, H.G., 1974. Comparisons of self-and superior ratings of managerial performance. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp: 638-642.
- Handayani, Dian Fitria. 2013. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Kota Padang). *Skripsi Sarjana Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, Padang*.
- Handayani, Rahmi. 2016. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem *Reward*, Budaya Organisasi, Pemberdayaan Psikologis dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang Jambi). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Unja*, 4 (1), pp: 49-55.
- Hernawan, A., Mahmud, A., dan Agustina, L. 2014. Pengaruh Total Quality Management (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial. *Accounting Analysis Journal*, 3 (1), pp: 80-89.

- Jensen, M.C. and Meckling, W.H., 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of financial economics*, 3 (4), pp: 305-360.
- Jusuf, R. S. 2013. Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Reward terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(3) pp: 634-644.
- Kahn, L. M., dan Sherer, P. D. 1990. Contingent Pay and Managerial Performance. *Industrial dan Labor Relations Review*, 43 (3), pp: 107-120.
- Karakoc, E. Y., dan Ozer, G. 2016. An Investigation of Budget-Related Antecedents of Job Performance. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 5 (3), pp: 38-53.
- Kaseger, R. G. K. G. 2013. Pengembangan Karir dan *Self-efficacy* terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Matahari Department Store Manado Town Square. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1 (4), pp: 906-916.
- Kenis, I., 1979. Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *Accounting Review*, 54 (4), pp: 707-721.
- Kroth, Michael. 2007. Maslow—Move Aside! A Heuristical Motivation Model for Leaders in Career and Technical Education. *Journal Of Industrial Teacher Education*, 44 (2), pp: 5-36.
- Latuheru, B.P., 2005. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Kawasan Industri Maluku). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 7 (2), pp: 117-130.
- Lesmana, Rikit Indra. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Sistem Reward Pada Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada BPR Di Semarang). *Skripsi Sarjana Jurusan Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang*.
- Locke, E. A. 1968. Toward A Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), pp: 157-189.
- Locke, E. A., dan Latham, G. P. 2002. Building A Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57 (9), pp: 705-717.
- , 2006. New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15 (5), pp: 265-268.

- Macinati, M. S., Bozzi, S., dan Rizzo, M. G. 2016. Budgetary Participation and Performance: The Mediating Effects of Medical Managers' Job Engagement and *Self-efficacy*. *Health Policy*, 120 (9), pp: 1017-1028.
- Mah'd, O., Al-Khadash, H., Idris, M., dan Ramadan, A. 2013. The Impact of Budgetary Participation on Managerial Performance: Evidence From Jordanian University Executives. *Journal of Applied Finance and Banking*, 3 (3), pp: 133-156.
- Mahoney, T.A., Jerdee, T.H. and Carroll, S.J., 1965. The Job(s) of Management. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 4 (2), pp: 97-110.
- Matsson, A., dan Dahlgvist, A. 2013. The Impact of Extrinsic and Intrinsic Rewards on Employees' Motivation—A Case Study of An Insurance Company. *Tesis Master Jurusan Corporate and Financial Management pada Lund University, Lund, Swedia*.
- Medhayanti, N. P. dan Suardana, K. A. 2015. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Self Efficacy, Desentralisasi, dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 11 (1), pp: 155-170.
- Merchant, Kenneth A. dan Wim A. Van der Stede. 2014. *Sistem Pengendalian Manajemen : Pengukuran Kinerja, Evaluasi, dan Insentif*. Edisi ke 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi dan Johny Setyawan. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Edisi ke 3. Jakarta : Salemba Empat.
- Munap, R., Badrillah, M. I. M., dan Rahman, B. A. 2013. Organizational Rewards System and Employees' Satisfaction at Telekom Malaysia Berhad. *Journal of Educational and Social Research*, 3 (3), pp: 281-288.
- Muntahanah, S., dan Murdijaningsih, T. 2014. Tinjauan Kinerja Manajerial Dari Aspek Keuangan Pada Usaha Kecil Menengah (UKM) Home Industri Peci Di Bandung Kebumen. *Seminar Nasional dan Call for Paper (Sancall 2014)*, pp: 256-263.
- Nguyen, T.T., Mia, L., Winata, L. and Chong, V.K., 2016. Effect of Transformational-Leadership Style and Management Control System on Managerial Performance. *Journal of Business Research*, 70 (23), pp: 202-213.
- Ningsih, Zulaeha Isti. 2015. Pengaruh Total Quality Management dan Sistem Reward terhadap Kinerja Manajerial (Kasus pada PTPN XI (Persero) Djatiroto Lumajang). *Skripsi Sarjana Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember, Jember*.

- Pratami, I. P. N. 2015. Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung Jawa Barat). *Skripsi* Sarjana Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan, Bandung.
- Sari, N.L.S.W. 2015. Pengaruh *Self-efficacy* Terhadap Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Ibis Styles Bali Benoa Hotel. *Skripsi* Sarjana Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Denpasar.
- Sekaran, Uma. 2015. *Research Methods for Business*. Edisi ke 4. Jakarta: Salemba Empat.
- Sharlica, E., 2014. Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Pemoderasi. *Skripsi* Sarjana Jurusan Akuntansi pada Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, Surabaya.
- Sianipar, Ristauli Debora. 2013. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem *Reward* terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan BUMN di Kota Padang). *Skripsi* Sarjana Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, Padang.
- Simamora, Henry. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke 3. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Simorangkir, Enda Noviyanti. 2013. Pengaruh Teknologi Informasi, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem *Reward* terhadap Kinerja Manajerial dengan Total Quality Management Sebagai Variabel Moderating Pada Pt. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan. *Tesis* Magister Sains Akuntansi Pada Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sujana, I. K. 2010. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, Asimetri Informasi, dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Budgetary Slack pada Hotel-Hotel Berbintang di Kota Denpasar. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 5 (2), pp: 1-26.
- Suprantiningrum, Rr., 2002. Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (*Reward*) Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Hotel di Indonesia). *Tesis* Magister Sains Akuntansi Pada Program Pascasarjana Universitas Dipenogoro.

- Tims, M., Bakker, A.,B., dan Derks, D. 2014. Daily Job Crafting and The *Self-efficacy* - Performance Relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29 (5), pp: 490-507.
- Wahab, A., Mahmood, R., dan Bakar, S. B. 2015. How Do Managerial Competency and *Self-efficacy* Affect Performance of University Leaders?. *Journal For Studies in Management and Planning*, 1 (6), pp: 212-224.
- Wijaya, S. L., dan Lucyanda, J. 2016. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal F. Ekonomi: JRAK*, 1 (01), pp: 1-7.
- Wiratno, A., dan Putri, N. K. 2016. Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi, Motivasi dan Struktur Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi*, 20 (1), pp: 150-166.
- Yudhistira, Helmy Febry. 2015. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan (*Reward*) terhadap Kinerja Manajer Unit (Studi Pada Rumah Sakit Umum Daerah Sukoharjo). *Skripsi Sarjana Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta.*