

**PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA  
PT.TELKOM, Tbk MEDAN**

**SKRIPSI**

**OLEH  
FATIYA KAMILA HANOUM  
NPM : 158330082**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2019**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

.....  
© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
.....

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya ini tanpa izin Universitas Medan Area

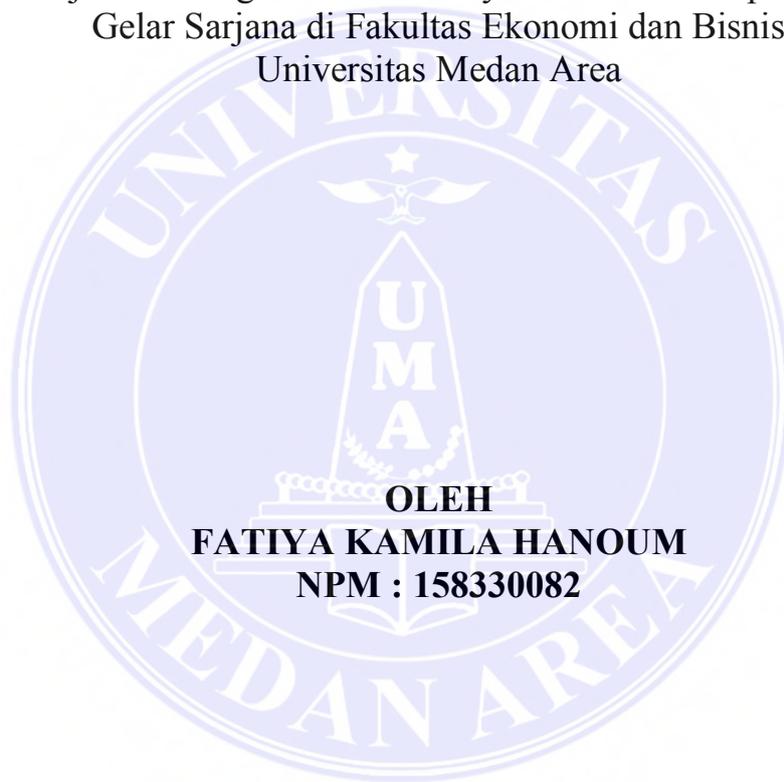
Document Accepted 10/21/19

Access from repository.uma.ac.id

**PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA  
PT.TELKOM, Tbk MEDAN**

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh  
Gelar Sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Medan Area



**OLEH  
FATIYA KAMILA HANOUM  
NPM : 158330082**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2019**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

.....  
© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
.....

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya ini tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 10/21/19

Access from repository.uma.ac.id

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul Skripsi : Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Telkom Tbk, Medan  
Nama : FATIYA KAMILA HANOUM  
NPM : 158330082  
Program Studi : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Disetujui Oleh  
Komisi Pembimbing

  
Linda Lores, SE., M.Si  
Pembimbing I

  
Warsani Purnama Sari, SE, MM  
Pembimbing II

  
Dr. Ihsan Effendi, SE., M.Si  
Dekan

  
Ilham Ramadhan Nasution, SE., Ak., M.Si., CA  
Ka. Prodi Akuntansi

Tanggal Lulus : 20 September 2019

## HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar sarjana, merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi yang saya kutip hasil karya dari orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulis ilmiah. Saya bersedia menerima pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, Maret 2019



Fatiya Kamila Hanoum  
158330082

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI**  
**TUGAS AKHIR/SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civis akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : FATIYA KAMILA HANOUM  
NPM : 158330082  
Program Studi : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-Exclusive Royalty – Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul **Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Telkom, Tbk Medan** beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan  
Pada Tanggal : 24 September 2019  
Yang menyatakan

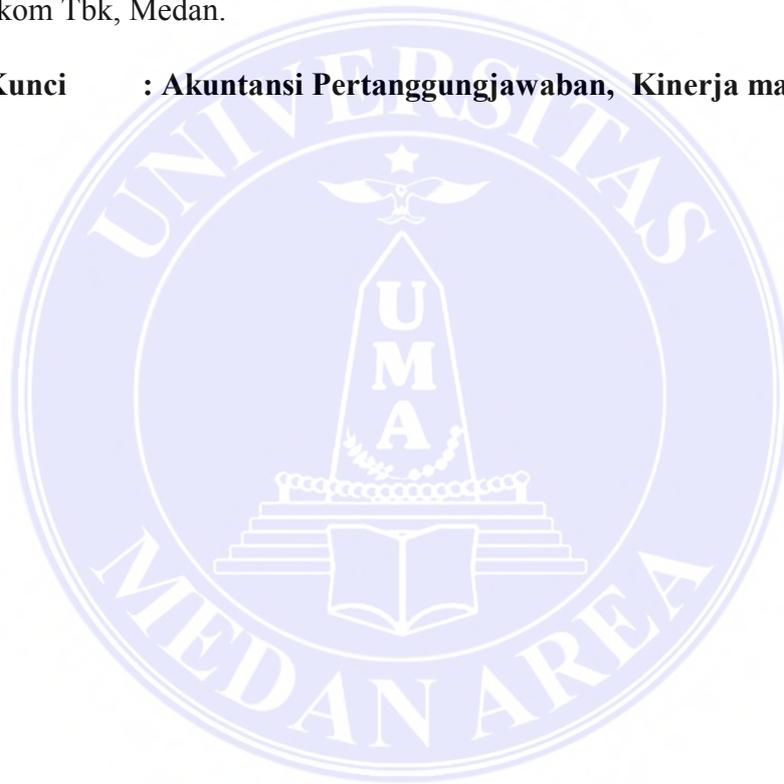


Fatiya Kamila Hanoum  
158330082

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada PT. Telkom, Tbk Medan. Jenis penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada semua divisi PT Telkom Tbk di Kota Medan dengan sampel sebanyak 35 karyawan divisi keuangan. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian adalah analisis regresi linier sederhana dengan teknik IBM SPSS versi 20. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial PT. Telkom Tbk, Medan.

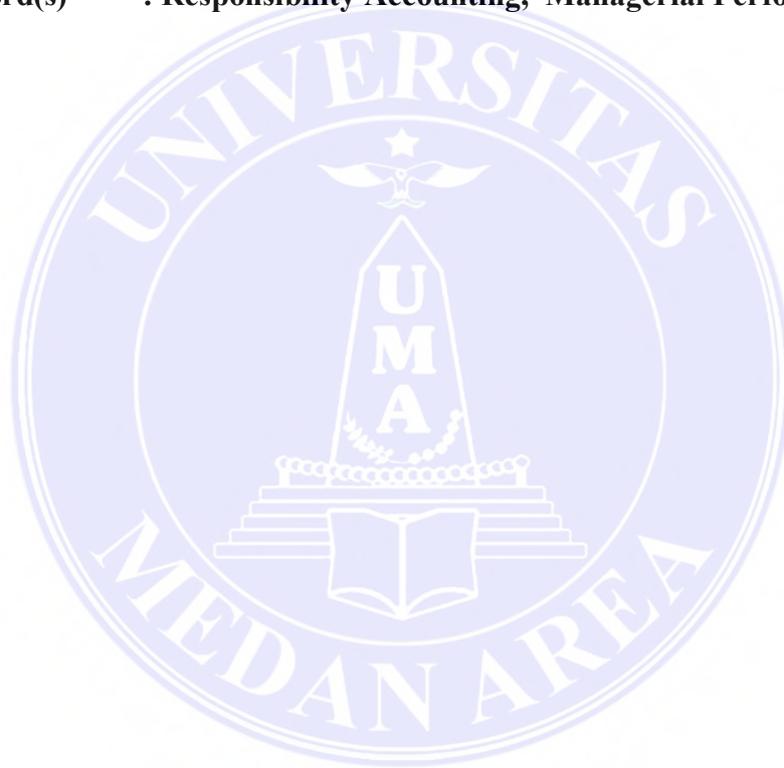
**Kata Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban, Kinerja manajerial**



## ABSTRACT

The objective of this research is to assess the effect of responsibility accounting to managerial performance in PT. Telkom, Tbk Medan. The type of research done is the quantitative method. The population of the research is all employees in all PT Telkom Tbk divisions in Medan city, with the sample 35 employees from the Finance Division. The type of data used in this research are both qualitative and quantitative data, while the data source used is primary data source. The data collection technique was done using questionnaires. The data analysis technique is simple linear regression analysis using IBM SPSS version 20. The result of the research showed that there is a positive and significant effect of responsibility accounting to managerial performance in PT. Telkom, Tbk Medan.

**Keyword(s) : Responsibility Accounting, Managerial Performance**



## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya kepada peneliti, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Sholawat beriringan salam juga dipersembahkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW telah membawa kabar tentang pentingnya ilmu bagi kehidupan di dunia dan di akhirat kelak.

Skripsi ini merupakan salah satu persyaratan bagi setiap mahasiswa yang ingin menyelesaikan studinya di Universitas Medan Area. Sehubungan dengan itu, disusun skripsi ini yang berjudul: **“Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT.Telkom, Tbk Medan”**.

Selesaiannya skripsi ini, secara khusus mengucapkan terima kasih atas segala perhatian, pengertian dan doa yang diberikan serta pihak-pihak lain yang telah memberikan dukungan pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih sebesar-sebesarannya kepada:

1. Ayah saya Drs. Marhadenis Nasution, M.Hum dan bunda saya Arnof Yerni, SST, M.Kes yang telah berjasa dalam membesarkan saya dan mensupport semua kebutuhan saya.
2. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramadan, M.Eng, M.Sc Selaku Rektor Universitas Medan Area atas kesempatan dan fasilitas yang telah diberikan untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan sarjana ini.

3. Bapak Dr.Ihsan Effendi,M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonimi & Bisnis Universitas Medan Area atas kesempatan dan fasilitas yang telah diberikan untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan sarjana ini.
4. Bapak Ilham Ramadhan Nasution, SE, M.Si, Ak, CA selaku Kaprodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Medan Area.
5. Ibu Linda Lores, SE,M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan saran dan masukan untuk kesempurnaan skripsi ini.
6. Ibu Warsani Purnama Sari.SE,MM selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan saran dan masukan untuk kesempurnaan skripsi ini.
7. Ibu May Hana Balqis,SE,Ak,M.Si selaku sekretaris yang telah memberikan saran dan masukan untuk kesempurnaan skripsi ini.
8. PT. Telkom, Tbk Medan atas kesempatan yang diberikan untuk melakukan penelitian untuk bahan skripsi ini.
9. Kepada Abang-abang saya (Muammar Alfarouq, S.Farm, Apt dan dr. Maulana Chalid Albanna) yang selalu memberi dukungan, motivasi untuk dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Terima kasih atas semua bantuan yang telah diberikan, semoga Allah SWT membalas amal baik saudara/I dan semua pihak yang telah bermurah hati memberikan bantuan dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga ini bermanfaat bagi kita semua.

Medan, 13 Januari 2019  
Penulis,

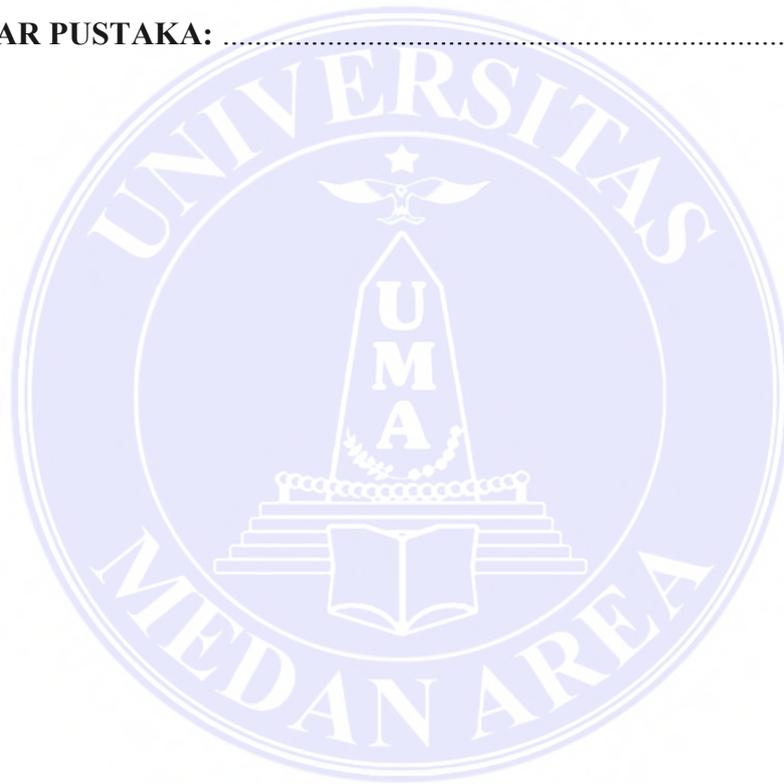
Fatiya Kamila Hanoum  
NPM: 158330082

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	viii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	ix
<b>LAMPIRAN</b> .....	x
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	7
2.1. Kinerja Manajerial .....	7
2.1.1. Pengertian Kinerja Manajerial.....	7
2.1.2. Indikator Kinerja Manajerial .....	9
2.2. Akuntansi Pertanggungjawaban.....	10
2.2.1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban .....	10
2.2.2. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban ....	12
2.2.3. Jenis jenis pusat Pertanggungjawaban.....	13
2.2.4. Fungsi Akuntansi Pertanggungjawaban.....	16
2.2.5. Tujuan dan Manfaat Akuntansi	

Pertanggungjawaban .....	17
2.2.6. Indikator Akuntansi Pertanggungjawaban .....	19
2.3. Penelitian Terdahulu .....	23
2.4. Kerangka Konseptual .....	26
2.5. Hipotesis.....	27
<b>BAB III : METODE PENELITIAN .....</b>	<b>28</b>
3.1. Jenis Penelitian, Lokasi, dan Waktu Penelitian .....	28
3.1.1. Jenis Penelitian .....	28
3.1.2. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	28
3.2. Populasi dan Sampel .....	29
3.2.1. Populasi .....	29
3.2.2. Sampel .....	29
3.3. Definisi Operasional Variabel.....	30
3.4. Jenis dan Sumber Data.....	31
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	31
3.6. Teknik Analisis Data.....	32
3.6.1. Uji Kualitas Data.....	32
3.6.2. Statistik Deskriptif.....	33
3.6.3. Uji Asumsi Klasik.....	34
3.6.4. Uji Hipotesis.....	35
<b>BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>38</b>
4.1. Gambaran Umum PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk...	38
4.2. Analisis Deskriptif.....	39
4.3. Analisis Data .....	42
4.3.1. Uji Kualitas Data.....	42

4.3.2. Statistik Deskriptif .....	44
4.3.3. Uji Asumsi Klasik.....	46
4.3.4. Uji Hipotesis.....	49
4.4. Pembahasan.....	51
<b>BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>54</b>
5.1. Kesimpulan .....	54
5.2. Saran.....	55
<b>DAFTAR PUSTAKA: .....</b>	



## DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
Tabel 2.3 :	Penelitian Terdahulu .....	23
Tabel 3.1 :	Rencana Waktu Penelitian .....	28
Tabel 3.2 :	Defenisi Operasional Variabel .....	30
Tabel 4.1 :	Sampel Penelitian .....	39
Tabel 4.2 :	Rincian Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner .....	40
Tabel 4.3 :	Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	40
Tabel 4.4 :	Rekapitulasi Responden Berdasarkan Usia .....	41
Tabel 4.5 :	Rekapitulasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan ....	41
Tabel 4.6 :	Rekapitulasi Fresponden Berdasarkan Masa Kerja .....	41
Tabel 4.7 :	Hasil Uji Validitasi instrumen Akutansi pertanggungjawaban	42
Tabel 4.8 :	Hasil Uji Validitasi Kinerja Manajerial .....	43
Tabel 4.9 :	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Akutansi Pertanggungjawaban .....	44
Tabel 4.10 :	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Kinerja Manejerial .....	44
Tabel 4.11 :	Deskriptif Akutansi Pertanggungjawaban dan Kinerja Manajerial .....	45
Tabel 4.12 :	Hasil Uji Normalitas dengan One – Sample Kolmogorov – Smirnov Test .....	46
Tabel 4.13 :	Hasil Uji Multikolinearitas .....	47
Tabel 4.14 :	Hasil Uji Regresi Linier Sederhana .....	49

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual .....	27
Gambar 4.1 : Scatterplot.....	48



## LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian.....

Lampiran 2 : Surat izin Penelitian.....

Lampirana3 : Balasan Surat Penelitian.....



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan didirikan dengan tujuan utama yaitu untuk mencari keuntungan dengan memperoleh laba yang maksimal agar kelangsungan hidup perusahaan dapat dipertahankan. Tujuan mencari keuntungan tersebut menuntut tiap-tiap perusahaan untuk dapat menjalankan strategi tertentu dan kebijakan-kebijakan tertentu sehingga tetap bersaing dan tetap eksis seiring dengan perkembangan zaman yang demikian pesat. Keuntungan dengan memperoleh laba yang maksimal dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek.

Salah satu syarat kelangsungan hidup perusahaan mampu menghadapi persaingan dunia usaha saat ini, kinerja manajer dituntut untuk terus meningkat dari waktu ke waktu. Menghadapi persaingan dunia usaha yang ketat ini justru membuat kinerja manajerial semakin mengalami kemunduran. Karena kurangnya komitmen para manajer terhadap pekerjaan dan perusahaan. Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. (Hasibuan.2011:7). Kinerja manajerial adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff (*staffing*), negoisasi, dan perwakilan/ representasi.

Sehubungan dengan itu peran akuntansi pertanggungjawaban semakin dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja manjerial. Salah satu diantaranya adalah peranan akuntansi sebagai alat pengawasan biaya yang kita kenal dengan akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi banyak dipakai oleh perusahaan untuk merekam seluruh aktifitas usahannya kemudian untuk mengetahui unit yang bertanggung jawab atas aktifitas tersebut, dan menentukan unit usaha mana yang berjalan tidak efisien. Akuntansi pertanggungjawaban timbul sebagai akibat adanya wewenang yang diberikan dan bagaimana cara mempertanggung jawabannya dalam laporan tertulis berkaitan dengan pertanggungjawaban pelaksanaan wewenang.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban, melaporkan kepada setiap manajer hanya informasi yang relevan dengan tanggung jawab yang bersangkutan. Sistem akuntansi pertanggungjawaban ini dipakai untuk menghimpun informasi kinerja berdasarkan segmen dan melaporkan hasil-hasil dari manajer-manajer yang bertanggung jawab. Sistem akuntansi pertanggungjawaban harus disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan spesifik dan kondisi operasi perusahaan sehingga pelaporan kinerja semua pos finansial yang dipertimbangkan bisa dicapai oleh pusat-pusat pertanggungjawaban (segmen bisnis) di dalam organisasi. Sistem akuntansi pertanggungjawaban tidak hanya sekedar menghendaki bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya dengan biaya yang efisien, mengarahkan pengeluaran biaya sesuai dengan rencana, dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja setiap pusat pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban timbul sebagai akibat adanya wewenang yang diberikan dan bagaimana mempertanggungjawabkannya dalam bentuk laporan tertulis. Laporan tersebut berupa laporan pertanggungjawaban yang

dapat digunakan sebagai dasar analisa pengukuran kinerja manajerial untuk setiap pusat pertanggungjawaban dan pengendali biaya. Biaya dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban dihubungkan dengan manajer yang memiliki wewenang untuk mengkonsumsi sumber daya. Karena sumber daya yang digunakan harus dinyatakan dalam satuan uang dan itu merupakan biaya, maka sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan satu metode pengendali biaya yang memungkinkan manajemen untuk melakukan pengelolaan atau pengendalian biaya. (Halim, Abdul dan Muhammad Syam Kusufi. 2014:54).

Seorang pimpinan diharapkan mampu memantau seluruh kegiatan operasi perusahaannya secara langsung. Namun, semakin kompleksnya kegiatan suatu perusahaan menyebabkan pimpinan tidak lagi mampu memantau seluruh kegiatan perusahaan secara langsung. Maka, diperlukan adanya pendelegasian wewenang dan tanggungjawab melalui penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Dengan akuntansi pertanggungjawaban, pimpinan dapat mengendalikan tanggung jawab tiap unit kerja atau pusat pertanggungjawaban.

PT.Telkom,Tbk Medan merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa telekomunikasi yang membawahi 8 kantor daerah telekomunikasi (kandatel) yang berada dia area geografis sumatera yang bertanggungjawab langsung kepada Kantor Divisi Regional (kandivre) I Sumatera. Sebagai sebuah perusahaan yang besar, PT.Telkom,Tbk Medan haruslah memiliki manajemen perusahaan yang baik agar bisa memberikan pelayanan yang baik kepada publik dan juga bisa bersaing pada era globalisasi saat ini. Mengantisipasi era globalisasi perdagangan bebas regional maupun internasional, maka PT. Telkom melaksanakan tiga program besar

simultan. Program tersebut yaitu restrukturisasi internal, penerapan kerjasama operasi (KSO) dan persiapan Go Public/ International atau dikenal dengan Initial Public Offering.

Restrukturisasi internal perusahaan dilakukan dengan adanya perubahan organisasi fungsional (WITEL) menjadi organisasi divisional (Divisi Regional), serta pembentukan divisi organisasi yang harus diikuti dengan penetapan pusat pertanggungjawaban untuk setiap divisinya. Penilaian kinerjanya ditetapkan dengan menggunakan tolok ukur sesuai dengan jenis pusat pertanggungjawabannya. Perusahaan ini adalah perusahaan yang besar, maka divisionalisasi perlu ditetapkan adanya pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan ini, sehingga diperlukan pertanggungjawaban sebagai penilaian kinerja manajerial.

Tingkat pelayanan jasa yang begitu luas, sehingga masalah pelimpahan tanggung jawab dan pendelegasian wewenang menjadi masalah yang sangat penting. Biaya yang dikeluarkan dalam pelayanan jasa ini tidak sedikit sehingga untuk mengawasi pengeluaran biaya tersebut dibutuhkan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang sangat baik. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban ini dapat dijadikan sebagai alat ukur kinerja manajerial yang bertanggungjawab.

Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT. Telkom, Tbk Medan sudah mengikuti pelatihan dan seminar akan tetapi masih kurang memahami karena cepatnya perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan padahal kinerja yang dilakukan harus sesuai dengan *job description*. Oleh karena itu, diperlukannya supervisi penilaian kinerja atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan. Manfaat supervisi digunakan untuk menetapkan kegiatan apa yang sudah atau belum

dilaksanakan, menilainya dan mengkoreksinya dengan maksud pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana atau program yang telah disusun agar tercapainya tujuan perusahaan. Selain diperlukannya supervisi, diperlukannya pengaturan staf (*staffing*) dan pengawasan (*monitoring*) guna memberikan pengarahan, membimbing, melatih, memimpin, mengembangkan bawahan dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan penulis diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai. **“Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT.Telkom, Tbk Medan.”**

### 1.2. Rumusan Masalah Penelitian

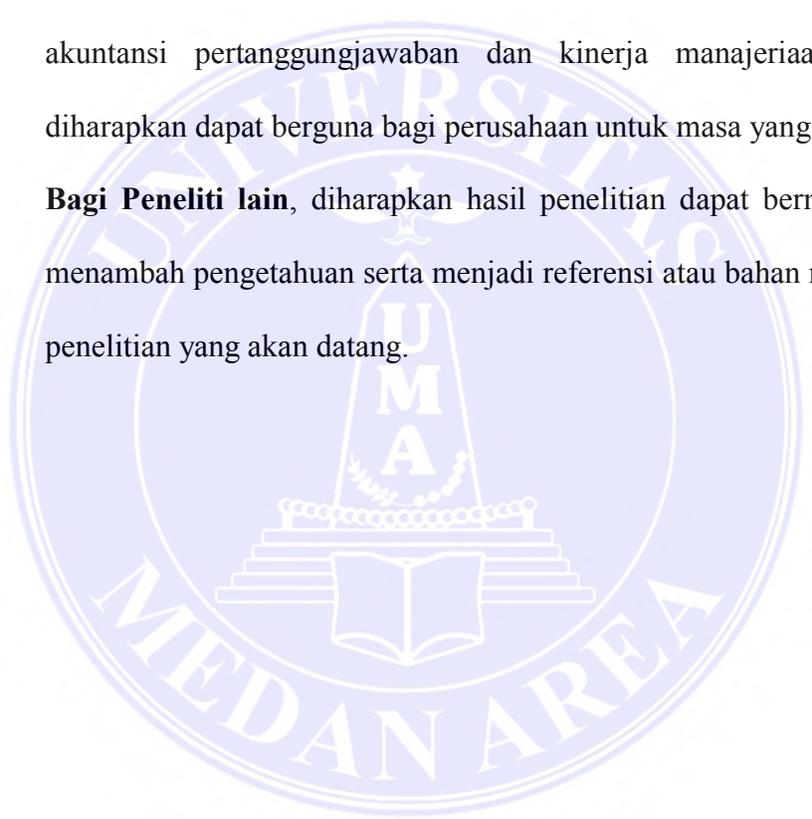
Berdasarkan pada latar belakang penelitian, penulis membuat rumusan masalah yaitu sebagai berikut: **“Apakah Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada PT.Telkom Tbk, Medan?”**

### 1.3. Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan latar belakang dan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan **“untuk mengetahui pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.”**

#### 1.4. Manfaat Penelitian

- a. **Bagi Peneliti**, sebagai sumber informasi dalam peningkatan pengetahuan yang baik bagi peneliti dan peningkatan pemahaman sehingga dapat diterapkan teori-teori yang diperoleh selama perkuliahan.
- b. **Bagi Perusahaan**, memberikan sumbangan pemikiran kepada pihak manajemen perusahaan dalam pemecahan masalah yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja manajerial sehingga diharapkan dapat berguna bagi perusahaan untuk masa yang akan datang.
- c. **Bagi Peneliti lain**, diharapkan hasil penelitian dapat bermanfaat untuk menambah pengetahuan serta menjadi referensi atau bahan masukan pada penelitian yang akan datang.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kinerja Manajerial

##### 2.1.1. Pengertian Kinerja Manajerial

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Terdapat beberapa definisi kinerja manajerial yang telah dikemukakan oleh para ahli, namun terlebih dahulu akan dijelaskan definisi kinerja sebagai berikut : ‘Menurut Moehariono’, (2009:60) pengertian kinerja adalah sebagai berikut: Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. ‘Menurut Rivai dan Basri’, (2015:14) kinerja adalah sebagai berikut: Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang seperti diharapkan. ‘Menurut Wibowo’,(2007:15) pengertian kinerja adalah sebagai berikut: Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut, implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. ‘Menurut Hasibuan’,(2011:7) mengatakan bahwa kinerja adalah sebagai berikut : Kinerja adalah suatu hasil kerja

yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu proses pencapaian seseorang dalam mewujudkan sasaran, tujuan dan melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan untuk menyempurnakan tanggungjawabnya dengan hasil yang diharapkan.

Kinerja manajerial merupakan ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi diselenggarakan oleh manusia, sehingga penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi. ‘Menurut Kornelius Harefa’, (2008:17) pengertian kinerja manajerial adalah sebagai berikut: Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan. ‘Menurut Mahoney et.al’, (1965) dalam Kurnia (2010) mendefinisikan kinerja manajerial yaitu: Kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen meliputi: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan.

‘Menurut Herman Aguinis’, (2009:2) definisi kinerja manajerial adalah: *Managerial performance is a countinuous process of identifying, measuring, and developing the performance of individuals and teams and aligning performance*

*with the strategic goals of the organization.* Kinerja manajerial adalah proses kesinambungan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim, serta menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategi organisasi. Berdasarkan definisi-defenisi di atas kinerja manajerial merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi, mampu melaksanakan fungsi, tugas dan tanggungjawab dalam mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.2. Indikator Kinerja Manajerial**

Mahoney (1963) dalam Kurnianingsih dan Indriantoro (2013:24) menjelaskan, mengukur kinerja manajerial dengan indikator sebagai berikut:

1. Perencanaan  
Tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi yang akan datang guna mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Investigasi  
Upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan-laporan. Catatan dan analisa pekerjaan untuk dapat mengukur hasil pelaksanaannya.
3. Koordinasi  
Menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
4. Evaluasi  
Penilaian atas usulan atau kinerja yang diamati dan dilaporkan.
5. Supervisi  
Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan potensi bawahan serta melatih dan menjelaskan aturan-aturan kerja kepada bawahan.
6. Penataan staf (*Staffing*)  
Memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unit lainnya.
7. Negosiasi  
Usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.
8. Representasi  
Menyampaikan informasi tentang visi, misi dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan perusahaan-perusahaan lainnya.

## 2.2 Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari akuntansi manajemen yang menitikberatkan pada masalah pertanggungjawaban pendelegasian wewenang dalam unit-unit organisasi. Seorang pimpinan diharapkan mampu memantau seluruh kegiatan operasi perusahaannya secara langsung. Semakin kompleksnya kegiatan suatu perusahaan menyebabkan pimpinan tidak lagi mampu memantau seluruh kegiatan perusahaan secara langsung. Maka diperlukan adanya pendelegasian wewenang dan tanggungjawab melalui penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban, informasi akuntansi dihubungkan dengan manajer yang memiliki wewenang atas terjadinya informasi untuk dimintakan pertanggungjawaban kepada manajer yang bersangkutan. Akuntansi pertanggungjawaban diterapkan dalam organisasi yang telah membagi-bagi bidang pertanggungjawaban secara jelas dan tegas (Ikhsan Lubis, 2011:203).

### 2.2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

‘Garrison, Noreen dan Brewer’, (2008:380) yaitu: *Responsibility Accounting is a system of accountability in which managers are held responsible for those items of revenue and cost – and only those items – over which the manager can exert significant control. The managers are held responsible for differences between budgeted and actual result.* Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi dimana manajer dibebani pendapatan dan biaya yang menjadi tanggung jawab dan yang berada dalam kendalinya. Manajer bertanggung jawab atas perbedaan antara anggaran dan realisasi. ‘Menurut Horngren, Skikant dan George dalam Lestari’, (2008:298) definisi akuntansi pertanggungjawaban

adalah sebagai berikut: Akuntansi Pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur rencana menggunakan anggaran dan tindakan menggunakan hasil aktual dari setiap pusat pertanggungjawaban. ‘Menurut Hansen dan Mowen dalam Deny Arnos Kwary’,, (2012:229) definisi akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut: Akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting yaitu, pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja atau *bench marking*, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan. ‘Menurut Carter Usry’,,(2015:111) pengertian akuntansi tanggung jawab adalah sebagai berikut: Akuntansi tanggung jawab adalah suatu program yang mencakup semua manajemen operasi untuk mana divisi akuntansi, biaya, atau anggaran menyediakan bantuan teknis dalam bentuk laporan pengendalian periodik. ‘Menurut Henry Simamora’,,(2012:253) definisi akuntansi pertanggungjawaban adalah: Akuntansi pertanggungjawaban adalah sebuah sistem pelaporan informasi yang mengklarifikasikan data finansial menurut bidang-bidang pertanggungjawaban di dalam sebuah organisasi dan melaporkan berbagai aktivitas setiap bidang dengan hanya menyertakan kategori-kategori pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer yang bertanggungjawab.

Menurut ‘Rudianto’,,(2013:176) definisi akuntansi pertanggungjawaban adalah: Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki

tanggungjawab bersangkutan. Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu mengukur rencana anggaran dari berbagai pusat pertanggungjawaban dengan menggunakan hasil yang aktual dalam suatu organisasi.

### 2.2.2. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2009:191) akuntansi pertanggungjawaban mempunyai empat karakteristik yaitu sebagai berikut:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.
2. Standar yang ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.
3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.
4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.

Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.  
Akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, tim kerja, atau individu. Apapun satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk, sistem akuntansi pertanggungjawaban membebaskan tanggungjawab kepada individu yang diberi wewenang. Tanggung jawab dibatasi dalam satuan keuangan (seperti biaya).
2. Standar yang ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.  
Setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan ditetapkan, sistem akuntansi pertanggungjawaban menghendaki ditetapkannya biaya standar sebagai dasar untuk menyusun anggaran. Anggaran berisi biaya standar yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Biaya standar dan anggaran merupakan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.  
Pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Penggunaan sumber daya ini diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mencerminkan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mencapai sasaran anggaran. Dengan

informasi akuntansi pertanggungjawaban, secara prinsip individu hanya dimintai pertanggungjawaban atas biaya dan memiliki wewenang untuk mempengaruhinya secara signifikan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi biaya sesungguhnya dan informasi biaya yang dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggung jawab, untuk memungkinkan setiap manajer mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggaran mereka dan memungkinkan mereka untuk memantau pelaksanaan anggaran mereka.

4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi. Sistem penghargaan dan hukuman dirancang untuk memacu para manajer dalam mengelola biaya untuk mencapai target standar biaya yang dicantumkan dalam anggaran. Atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan biaya yang direalisasikan dari biaya yang dianggarkan, para manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman menurut sistem penghargaan dan hukuman yang ditetapkan.

### 2.2.3. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Anthony dan Govindarajan dalam Kurniawan Tjakrawala (2011:171)

“Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban untuk tujuan pengendalian yaitu pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba dan pusat investasi”. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

#### 1. Pusat pendapatan

Di pusat pendapatan, suatu output (yaitu, pendapatan) diukur secara moneter, akan tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan input (yaitu, beban atau biaya) dengan output. Umumnya, pusat pendapatan merupakan unit pemasaran/penjualan yang tak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual dan tidak bertanggung jawab atas harga pokok penjualan dari barang-barang yang mereka pasarkan. Penjualan atau pesanan aktual diukur terhadap anggaran dan kuota, dan manajer dianggap bertanggung jawab atas biaya yang terjadi secara langsung di dalam unitnya, akan tetapi ukuran utamanya adalah pendapatan.

## 2. Pusat biaya

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang inputnya diukur secara moneter, namun outputnya tidak. Pusat biaya (cost center), manajer departemen atau divisi disertai tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut. Pusat biaya merupakan jenis pusat pertanggungjawaban yang digunakan secara luas. Hal ini karena bidang-bidang di mana manajer mempunyai tanggung jawab dan otoritas atas biaya dapat diidentifikasi dengan cepat pada sebagian besar perusahaan. Besar atau kecilnya pusat biaya tergantung pada aktivitas-aktivitasnya. Manajer pusat biaya perlu memastikan bahwa tugas-tugas yang dikerjakan dituntaskan dalam batasan yang diperkenankan oleh anggaran atau biaya standar. Manajer pusat biaya memakai biaya standar dan anggaran yang fleksibel untuk mengendalikan biaya. Apabila selisih dari standar bersifat signifikan, manajemen haruslah menginvestigasi aktivitas-aktivitas pusat biaya dalam upaya menentukan apakah biaya di luar kendali, atau sebaliknya, standar biayanya yang memang perlu direvisi. Manajer pusat biaya tidak membuat keputusan menyangkut penjualan ataupun jumlah aset tetap yang diinvestasikan pada pusat biaya tersebut. Kinerja pusat biaya terutama diukur berdasarkan efisiensi dan mutu. Kendatipun demikian, minimisasi biaya mungkin saja dilakukan dengan mengorbankan mutu dan volume produksi sehingga mengakibatkan tidak adanya keharmonisan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Untuk menanggulangi tendensi ini perlu

ditetapkan jenis dan banyaknya produksi yang dikehendaki serta standar mutu yang diisyaratkan. Terdapat dua cara beroperasinya pusat biaya. Beberapa pusat biaya diberikan sejumlah tetap sumber daya (anggaran) dan diminta menghasilkan sebanyak mungkin keluaran dari sejumlah sumber daya tersebut. Pengelolaan pusat biaya lainnya adalah dengan meminimalkan biaya-biaya seraya menghasilkan suatu kuantitas keluaran tertentu. Mutu produk yang diproduksi dalam pusat-pusat biaya harus dipantau.

### 3. Pusat laba

Ketika kinerja finansial suatu pusat pertanggungjawaban diukur dalam ruang lingkup laba (yaitu, selisih antara pendapatan dan biaya), maka pusat ini disebut sebagai pusat laba (profit center). Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan manajemen senior untuk dapat menggunakan satu indikator yang komprehensif, dibandingkan jika harus menggunakan beberapa indikator (beberapa di antaranya menunjuk ke arah yang berbeda). Manajer pusat laba diukur kinerjanya dari selisih antara pendapatan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Dalam pusat laba, masukan maupun keluarannya diukur dalam satuan rupiah untuk menghitung laba yang dipakai sebagai pengukur kinerja manajernya. Suatu pusat pertanggungjawaban merupakan pusat laba jika manajemen puncak menghendaki untuk mengukur keluaran pusat pertanggungjawaban tersebut dalam satuan rupiah dan manajer pusat pertanggungjawaban tersebut diukur kinerjanya atas dasar selisih antara pendapatan dengan biayanya.

#### 4. Pusat investasi

Di unit usaha yang lain, laba dibandingkan dengan aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Pusat pertanggungjawaban ini disebut sebagai pusat investasi. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba. Dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh Laba tersebut. Sebuah Pusat investasi merupakan pengembangan utama dari ide pusat pertanggungjawaban karena pusat ini mencakup semua elemen yang terdapat dalam tujuan perusahaan untuk memperoleh kembalian investasi yang memuaskan. Kaitannya pusat pertanggungjawaban dengan pengendalian, karena pengendalian harus didukung dengan struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi yang baik terbentuk dari struktur pusat pertanggungjawaban (Responsibility centers).

Berdasarkan uraian di atas dapat Disimpulkan bahwa pusat-pusat pertanggungjawaban organisasi mempunyai peran yang sangat penting dalam melakukan perencanaan dan pengendalian. Dengan perkataan lain, tiap-tiap pusat pertanggungjawaban bertugas Untuk melaksanakan program atau Aktivitas tertentu, dan penggabungan program-program. Dari tiap-tiap pusat pertanggungjawaban tersebut Seharusnya mendukung Program pusat pertanggungjawaban pada level yang lebih tinggi, sehingga pada akhirnya tujuan umum organisasi dapat tercapai.

#### **2.2.4. Fungsi Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Raiborn dan Kinney dalam Biro Bahasa Alkemis (2011:156)

Fungsi Akuntansi Pertanggungjawaban adalah:

1. Membuat rencana (misalkan menggunakan anggaran dan standar) dan menggunakannya untuk mengkomunikasikan ekspektasi hasil dan mendelegasikan wewenang.
2. Mengumpulkan data aktual yang dikelompokkan berdasarkan aktivitas dan kategori yang dikhususkan dalam rencana tersebut. Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan untuk mencatat dan merangkum data untuk setiap unit organisasi.
3. Memonitor perbedaan antara data yang direncanakan dan data aktual pada interval yang dijadwalkan. Laporan pertanggungjawaban untuk manajer bawahan dan para penyeliannya biasanya mencakup perbandingan hasil aktual dengan gambaran anggaran.
4. Menggunakan pengaruh manajerial sebagai respon terhadap perbedaan signifikan. Karena kontak hariannya dengan operasi, manajer unit harus menyadari perbedaan signifikan sebelum dilaporkan, mengidentifikasi penyebab perbedaan tersebut, dan mencoba untuk memperbaikinya.
5. Membandingkan data dan merespon, pada waktu yang tepat lalu memulai lagi proses tersebut.

#### **2.2.5. Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

‘Ikhsan Lubis’,(2011:204) mengungkapkan tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah memastikan bahwa individu-individu pada seluruh tingkatan di perusahaan telah memberikan kontribusi yang memuaskan terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara menyeluruh. Hal ini dicapai dengan membagi-bagi suatu perusahaan ke pusat-pusat pertanggungjawaban individual (suatu jaringan tanggung jawab) yang memberikan suatu kerangka kerja untuk pengambilan keputusan secara terdesentralisasi dan partisipatif di tingkat perusahaan dalam menetapkan tujuan perusahaan.

‘Menurut Robert N. Anthony dan Roger H. Hermason’,, (2011:57) bahwa tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah membebani pusat pertanggungjawaban dengan biaya yang dikeluarkannya. ‘Menurut Hansen dan Mowen’,, (2015:229) bahwa tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah mempengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan

perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama. Adapun Manfaat akuntansi pertanggungjawaban menurut 'Mulyadi', (2007:413) yaitu:

1. Sebagai dasar penyusunan anggaran  
Informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat untuk memperjelas peran seorang manajer sebab dalam penyusunan anggaran, ditetapkan siapa atau pihak mana yang bertanggungjawab atas pelaksanaan kegiatan pencapaian tujuan perusahaan, juga ditetapkan sumber daya (yang disusun dalam satuan mata uang) yang disediakan bagi pemegang tanggungjawab tersebut untuk melaksanakan kegiatan itu.
2. Sebagai penilaian kinerja setiap manajer pusat pertanggungjawaban  
Penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka miliki dalam organisasi, jika informasi akuntansi merupakan salah satu dasar penilaian kinerja maka informasi itu terkait dengan akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan individu yang memiliki peran dalam organisasi yang merupakan informasi akuntansi manajemen.
3. Pemotivasi manajer  
Motivasi adalah proses prakarsa dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Pemotivasi adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa seseorang untuk melakukan tindakan secara sadar dan bertujuan. Dalam sistem penghargaan perusahaan, informasi akuntansi merupakan bagian yang penting. Seseorang akan termotivasi untuk bekerja jika ia yakin kinerjanya akan mendapat penghargaan, pemberian penghargaan atas kinerja akan berpengaruh langsung pada motivasi manajer untuk meningkatkan kinerja.
4. Bermanfaat sebagai pengelola aktivitas dengan cara mengarahkan usaha manajemen dalam mengurangi dan akhirnya menghilangkan biaya bukan penambah nilai.
5. Dapat membantu manajer dalam memantau efektivitas program pengelolaan aktivitas.

Dengan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban yang diharapkan dari suatu perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Organisasi akan lebih mudah dikendalikan karena organisasi dibagi menjadi unit-unit kecil pengendalian yang berupa pusat-pusat pertanggungjawaban.
2. Keputusan-keputusan operasional akan lebih baik karena dilakukan oleh manajemen pada pusat pertanggungjawaban yang mengetahui permasalahan dan informasi untuk pemecahan masalah.
3. Dapat mengambil keputusan yang tepat.

4. Para manajer pusat pertanggungjawaban dapat mengembangkan kemampuan manajerial.
5. Meningkatkan rasa tanggung jawab dan keputusan kerja para manajer pusat pertanggungjawaban.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat terhadap jalannya perusahaan yaitu berupa keputusan yang diambil tepat pada waktunya serta sesuai dengan tingkat manajemen yang ada dan organisasi terbagi menjadi unit yang dikendalikan. Bagi para manajer manfaat yang di dapat adalah meningkatkan keahlian manajerialnya serta partisipasi aktif dalam membuat keputusan, sehingga keputusan kerja dan moralnya dapat lebih ditingkatkan.

#### **2.2.6. Indikator Akuntansi Pertanggungjawaban**

Untuk membangun akuntansi pertanggungjawaban yang baik diperlukan indikator yang saling terkait satu dengan lainnya. Beberapa hal yang menjadi indikator untuk membentuk akuntansi pertanggungjawaban menurut 'Horngren, Skikant dan George dalam Lestari',, (2008:232) yaitu:

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara jelas dan tegas menggambarkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk setiap unit dalam struktur organisasi.
2. Anggaran biaya disusun menurut pusat pertanggungjawaban.
3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat tidaknya dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban.
4. Adanya sistem akuntansi untuk mengklasifikasikan kode rekening yang disesuaikan dengan tingkatan manajemen dalam perusahaan.
5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab.

Indikator – indikator akuntansi pertanggungjawaban di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara jelas dan tegas menggambarkan pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab untuk setiap unit dalam

struktur organisasi. Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggungjawab, wewenang dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen selain itu harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas pula. Dimana organisasi disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggungjawab tiap pimpinan jelas. Dengan demikian wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, sedangkan tanggungjawab adalah sebaliknya.

2. Anggaran biaya disusun menurut pusat pertanggungjawaban.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kerjanya. Kegiatan tersebut mengarah pada pencapaian tujuan bersama, menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu serta sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.

3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat tidaknya dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban. Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya-biaya terkendalikan yang harus dipertanggung jawabkan olehnya. Pemisahan biaya kedalam biaya terkendalikan dan biaya tak terkendalikan perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

a. Biaya terkendalikan

Biaya terkendalikan adalah biaya yang dapat secara langsung dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu.

b. Biaya tidak terkendalikan

Biaya tidak terkendalikan adalah biaya yang tidak memerlukan keputusan dan pertimbangan manajer karena hal ini tidak dapat mempengaruhi biaya karena biaya ini diabaikan.

4. Adanya sistem akuntansi untuk mengklasifikasikan kode rekening yang disesuaikan dengan tingkatan manajemen dalam perusahaan. biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer maka biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya yang terjadi di dalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan. Kode perkiraan diperlukan untuk mengklasifikasikan perkiraan-perkiraan baik dalam neraca maupun dalam laporan rugi laba.

5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab.

Bagian akuntansi biaya setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk tiap-tiap pusat biaya. Setiap awal bulan dibuat rekapitulasi biaya atas dasar total biaya bulan lalu, yang tercantum dalam kartu biaya. Atas dasar rekapitulasi biaya disajikan laporan pertanggungjawaban biaya. Isi dari laporan pertanggungjawaban disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya. Untuk

tingkatan manajemen yang terendah disajikan jenis biaya, sedangkan untuk tiap manajemen di atasnya disajikan total biaya tiap pusat biaya yang dibawahnya ditambah dengan biaya-biaya yang terkendalikan dan terjadi dipusat biayanya sendiri.

Agar penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan dapat berjalan sesuai dengan tujuannya, menurut Arfan Ikhsan dan Muhammad Ishak (2015:151) sistem akuntansi pertanggungjawaban dirancang berlandaskan atas beberapa asumsi tentang perilaku manusia berikut ini:

1. Pengelolaan berdasarkan penyimpangan (*management by exception*) merupakan pengendalian operasi secara efektif yang memadai.
2. Pengelolaan berdasarkan tujuan (*management by objective*) akan menghasilkan anggaran yang disepakati, biaya standar, sasaran organisasi dan rencana yang dapat dihasilkan.
3. Struktur pertanggungjawaban sesuai dengan struktur hirarki organisasi.
4. Manajer dan bawahannya bersedia untuk menerima tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka melalui hirarki organisasi.
5. Sistem akuntansi pertanggungjawaban mendorong kerja sama, bukan kompetensi.

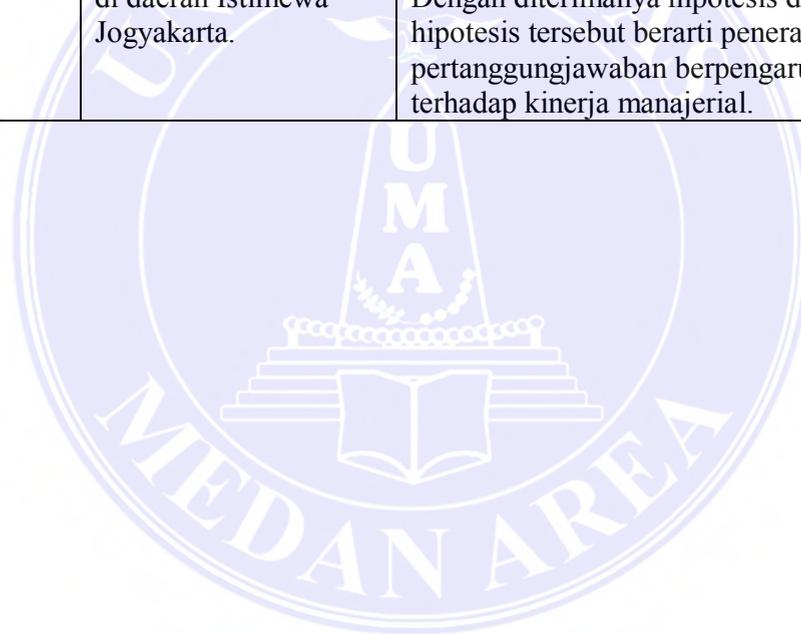
### 2.3. Penelitian Terdahulu.

**Tabel 2.3**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Nama Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Taufik Hidayat (2012)	Analisis Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajer Pusat Laba di Warung Paskal Bandung	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban di warung paskal dinilai baik atau tergolong baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil rata-rata kuisioner yang dibagikan pada staf menunjukkan hasil yang baik.</li> <li>2. Kinerja manajer warung paskal di mata staf manajemen tergolong baik hal ini dapat dilihat</li> </ol>
Anggun Putri Anik (2013)	Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelaksanaan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada CV. Anugerah Genteng Manado belum memadai, masih terdapat beberapa kelemahan yaitu belum adanya penggolongan biaya dan pemberian kode rekening.</li> <li>2. Pelaksanaan pengendalian biaya pada CV. Anugerah Genteng Manado, khususnya biaya produksi sudah efisien dilakukan. Hal ini dapat dilihat dari laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh manajer produksi menunjukkan semua biaya produksi yang direalisasikan lebih kecil dari yang sudah dianggarkan.</li> <li>3. Akuntansi pertanggungjawaban terbukti berperan dalam menunjang efisiensi</li> </ol>

		pengendalian biaya produksi pada CV. Anugerah Genteng Manado
Tiara Gustriana	Analisis Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja PT. Daehan Global	Tanggung jawab penuh yang diberikan kepada karyawan dapat menjadi dorongan bagi karyawan untuk mengarahkan bakat, kemampuan jadi kinerja meningkat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
Sella Oktaviani (2015)	Pengaruh Akuntansi Pertanggung jawaban terhadap Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya (Studi pada PT INTI, Persero)	<p>1. INTI (Persero) dinilai telah baik. Hal ini terlihat atas terpenuhinya syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang diantaranya yaitu struktur organisasi, penyusunan anggaran, penggolongan biaya, sistem akuntansi dan laporan pertanggungjawaban yang telah diterapkan dengan baik pada PT INTI.</p> <p>2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja manager pusat biaya pada PT INTI (Persero) dinilai baik. Hal ini dilihat dimensinya yang terdiri dari tahap perencanaan dan tahap penilaian kinerja manager pusat biaya pada PT INTI (Persero) yang telah dilaksanakan dengan baik.</p> <p>3. Besarnya pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap penilaian kinerja manager pusat biaya pada PT INTI (Persero) termasuk pada kategori kuat.</p>

Hilarius Prima 2014	Pengaruh Akuntansi Pertanggung jawaban terhadap Penilaian Kinerja Manajer pada Hotel berbintang Lima di daerah Istimewa Jogyakarta.	hasil penelitian ini adalah penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta, yang ditunjukkan dari hasil uji hipotesis. Dengan diterimanya hipotesis dari pengujian hipotesis tersebut berarti penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial.



Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada variable terikat (variabel dependen). Penulis menggunakan variabel Kinerja Manajerial sedangkan peneliti lain menggunakan variabel Kinerja Manajer Pusat Laba dan Kinerja Manajerial Pusat Biaya, Alat pengendalian biaya dan Kinerja.

#### **2.4. Kerangka Konseptual**

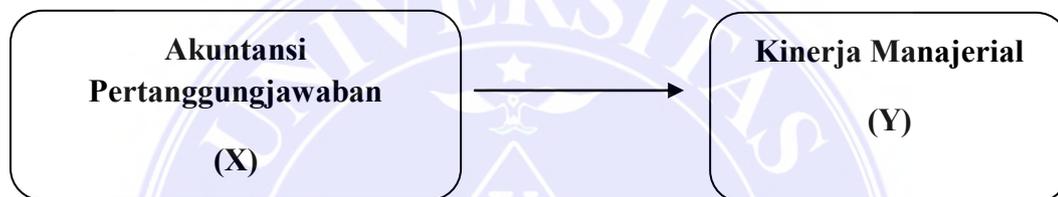
##### **Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial**

Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang akan dicapai, salah satunya perusahaan menginginkan laba yang maksimal. Dengan memperoleh laba yang maksimal, maka perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dan dapat terus berkembang serta memberikan pengembalian yang menguntungkan bagi para pemiliknya. Cara untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut adalah dengan senantiasa meningkatkan kinerja karyawan, khususnya manajer. Manajer membutuhkan informasi akuntansi pertanggungjawaban untuk membantu kinerjanya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya.

Menurut Mulyadi (2001:176) informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut: “Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya.” Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan atau biaya yang

menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan atau biaya tersebut menurut manajer yang bertanggungjawab. Dengan demikian, informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor (*score*) yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan.

Dari uraian di atas dapat diambil suatu kesimpulan dalam penelitian ini dalam bentuk kerangka konseptual yang dirumuskan sebagai berikut :



**Gambar 2,1 Kerangka Konseptual**

## 2.5. Hipotesis

Hipotesis Menurut Suharsimi Arikunto (2013: 112) hipotesis yaitu: “Hipotesis merupakan suatu pernyataan yang penting kedudukannya dalam penelitian, oleh karena itu maka penelitian dituntut kemampuannya untuk dapat merumuskan hipotesis ini dengan jelas.” Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka konseptual di atas, penulis merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut: “Akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja Manajerial.”

Ho : Tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan akuntansi pertanggung jawaban terhadap kinerja manajerial.

Ha : Ada pengaruh yang positif dan signifikan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.

## BAB III

### METODELOGI PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian , Lokasi dan Waktu Penelitian

##### 3.1.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. ‘Menurut Kasiram dalam Sujarweni’, (2014) mendefinisikan penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui. Penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang dapat dicapai (diperoleh) dengan menggunakan prosedur-prosedur statistic atau cara-cara lain dari kuantifikasi (pengukuran). Pendekatan kuantitatif memusatkan perhatian pada gejala-gejala yang mempunyai karakteristik tertentu di dalam kehidupan manusia yang dinamakannya sebagai variabel. Dalam pendekatan kuantitatif hakekat hubungan di antara variabel-variabel dianalisis dengan menggunakan teori yang obyektif.

##### 3.1.2. Lokasi dan Waktu penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari 2019 di Kantor Telkom.Tbk, Reg. 1 Sumatera Jl. Prof. H. M. Yamin No: 21 Kota Medan, Sumatera Utara.

**Tabel 3.1**  
**Rencana Waktu Penelitian**

No.	Jenis Kegiatan	2018/2019				
		Des	Jan	Feb	Mar	Apr
1	Pengajuan Judul					

2	Penyelesaian Proposal					
3	Bimbingan Proposal					
4	Seminar Proposal					
5	Pengumpulan Data					
6	Pengolahan Data					
7	Seminar Hasil					
8	Sidang meja Hijau					

### 3.2. Populasi Dan Sampel

#### 3.2.1 Populasi

‘Menurut Arikunto’, (2016:130) menyatakan populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Jika seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi atau studi populasi atau sensus. Subyek penelitian adalah tempat variabel melekat”. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada semua divisi PT Telkom Tbk di Kota Medan.

#### 3.2.2. Sampel

‘Menurut Arikunto’, (2016:131). menyatakan sampel adalah contoh, yaitu sebagian atau seluruh individu yang menjadi objek penelitian. Jadi sampel adalah contoh yang diambil dari sebagian atau seluruh populasi penelitian yang dapat mewakili populasi. Walaupun yang diteliti adalah sampel, tetapi hasil penelitian atau kesimpulan penelitian berlaku untuk populasi atau kesimpulan penelitian digeneralisasikan terhadap populasi. Yang dimaksud menggeneralisasikan adalah mengangkat kesimpulan penelitian dari sampel sebagai sesuatu yang berlaku bagi

populasi. Dalam penelitian ini sampel penelitian yang digunakan adalah PT Tellkom Tbk, Medan adalah 35 karyawan divisi keuangan.

### 3.3. Definisi Operasional Variabel

Operasionalisasi variabel diperlukan untuk menjabarkan variabel penelitian ke dalam konsep dimensi dan indikator yang akan menjadi bahan penyusunan instrumen kuesioner.

**Tabel 3.2**  
**Defenisi Operasional Variabel**

Variabel	Defenisi	Indikatorr
Akuntansi Pertanggungjawaban (X)	Akuntansi Pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur rencana menggunakan anggaran dan tindakan menggunakan hasil aktual dari setiap pusat pertanggungjawaban.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Struktur organisasi yang menetapkan secara jelas dan tegas menggambarkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk setiap unit dalam struktur organisasi.</li> <li>2. Anggaran biaya disusun menurut pusat pertanggungjawaban.</li> <li>3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat tidaknya dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban.</li> <li>4. Adanya sistem akuntansi.</li> <li>5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab</li> </ol>
Kinerja Manajerial (Y)	Kinerja Manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para orang atau sekelompok orang dalam suatu, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan</li> <li>2. Investigasi</li> <li>3. Koordinasi</li> <li>4. Evaluasi</li> <li>5. Supervisi</li> <li>6. Penataan staf (<i>Staffing</i>)</li> <li>7. <i>Negosiasi</i></li> <li>8. Representasi</li> </ol>

### **3.4. Jenis dan Sumber Data**

#### **3.4.1. Jenis Data**

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dan kuantitatif.

- a. Data kualitatif, yaitu data yang disajikan dalam bentuk kata verbal bukan dalam bentuk angka, yang termasuk data kualitatif dalam penelitian ini yaitu gambaran umum obyek penelitian, meliputi: gambaran umum PT.Telkom,Tbk. Medan.
- b. Data kuantitatif adalah jenis data yang dapat diukur atau dihitung secara langsung, yang berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dengan bilangan atau berbentuk angka. Dalam hal ini data kuantitatif yang diperlukan adalah: Jumlah karyawan PT.Telkom, Tbk Medan bagian divisi keuangan, jumlah karyawan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan , lama bekerja.

#### **3.4.2. Sumber Data**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti (atau petugasnya) dari sumber pertamanya. Adapun yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah data jawaban pernyataan karyawan PT.Telkom,Tbk Medan melalui kuesioner.

### **3.5. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan suatu alat yang disebut instrumen pengumpulan data. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pertanyaan dan pertanyaan yang akan digunakan bisa melalui telepon, surat ataupun tatap

muka. Pertanyaan yang diajukan pada responden harus jelas dan tidak meragukan responden.

Dalam pengukuran variable bebas (Akuntansi pertanggungjawaban) dan variable terikat (kinerja manajerial) digunakan skala likert yang dikembangkan oleh Rensis Likert. Skala Likert dalam penelitian ini menggunakan 4 angka penelitian, yaitu:

1. Sangat Setuju (SS) dengan *score* 4.
2. Setuju (S) dengan *score* 3.
3. Tidak Setuju (TS) dengan *score* 2.
5. Sangat Tidak Setuju (STS) dengan *score* 1.

### **3.6. Teknik Analisis Data**

#### **3.6.1 Uji Kualitas Data**

Dalam suatu penelitian diperoleh instrumen yang valid dan reliabel. Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat mengukur apa saja yang ingin diukur. Sedangkan reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Untuk melakukan uji kualitas data atas data primer ini, maka peneliti menggunakan uji validitas dan reliabilitas.

##### **a. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidak suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh keusioner tersebut. Pengujian validitas ini menggunakan *Pearson Correlation* yaitu dengan cara menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari pertanyaan- pertanyaan. Apabila *Pearson Correlation* yang didapat memiliki nilai dibawah 0,05 berarti data yang diperoleh

adalah valid.

### **b. Uji Reliabilitas**

Uji reabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama. Uji reabilitas dilakukan dengan metode internal consistency. Reabilitas instrument penelitian dalam penelitian ini di uji dengan menggunakan koefisien Cronbach's alpha. Jika nilai koefisien alpha lebih besar dari 0,6 maka disimpulkan bahwa instrument penelitian tersebut handal atau reliable (Nunnaly dalam Ghozaly, 2011).

Nilai setiap item dalam uji reliabilitas sebaiknya  $> 0,40$  , sehingga item tersebut dapat dikatakan memiliki reliabilitas konsistensi internal. Sedangkan item yang punya koefisiensi korelasi  $< 0,40$  akan dibuang dan di uji reabilitas item kembali dengan tidak menyertakan item yang tidak reliable tersebut sampai menghasilkan item yang reliable.

### **3.6.2 Statistik Deskriptif**

Uji Statistik deskriptif berfungsi untuk menunjukkan gambaran secara statistic data yang di teliti meliputi jumlah data, mean dan standar deviasi dari masing-masing variable penelitian. Maksimum–minimum digunakan untuk melihat nilai minimum dan maksimum untuk menilai populasi. Mean digunakan untuk menilai besar rata-rata populasi diperkirakan dari sampel. Standar deviasi digunakan untuk menilai disperse rata-rata dari sampel.

### 3.6.3 Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji apakah dalam model regresi variabel independen dan variabel dependen keduanya mempunyai distribusi normal dan mendekati normal (Santoso, 2004:212). Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Dalam penelitian ini, uji normalitas menggunakan Normal P-Plot. Suatu variabel dikatakan normal jika gambar distribusi dengan titik-titik data yang menyebar di sekitar garis diagonal, dan penyebaran titik-titik data searah mengikuti garis diagonal.

#### b. Uji Multikolinearitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen (tidak terjadi multikolinearitas) (Ghozali, 2009:91). Uji multikolinearitas dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Suatu model regresi yang bebas dari multikolinearitas adalah mempunyai nilai VIF lebih kecil dari 10 dan mempunyai nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1 (Ghozali,2009:92).

#### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan lain tetap, maka disebut Homokedastisitas dan jika berbeda disebut Heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homokedastisitas atau tidak terjadi Heterokedastisitas. Uji Heterokedastisitas dapat dilihat dengan menggunakan grafik plot antara nilai

prediksi variabel terikat dengan residualnya. Jika grafik plot menunjukkan suatu pola titik seperti titik yang bergelombang atau melebar kemudian mengempuk, maka dapat disimpulkan bahwa terjadi homokedastisitas, tidak terjadi heterokedastisitas (Ghozali,2005:105).

#### 3.6.4. Uji Hipotesis

##### a. Analisis regresi linier sederhana

Metode yang digunakan untuk menguji hipotesis ini adalah analisis regresi linear sederhana. Analisis regresi sederhana atau dalam bahasa inggris disebut dengan simple linier regression digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh satu variable bebas (variable independen) dengan variabel terikat (variable dependen). Syarat kelayakan yang harus terpenuhi saat kita menggunakan regresi linier sederhana adalah :

1. Jumlah sampel yang digunakan harus sama
2. Jumlah variable bebas (x) adalah 1 (satu)
3. Nilai residual harus berdistribusi normal (Uji Normalitas)
4. Terdapat hubungan yang linier antara variable bebas (X) dengan variable terikat (Y)
5. Tidak terjadi gejala heteroskedastisitas

Model regresi linear pada penelitian ini dituliskan sebagai berikut:

$$Y = a + bx$$

Keterangan:

Y = Kinerja Manajerial

a = Konstanta

b = Koefisien regresi akuntansi pertanggungjawaban

x = Akuntansi Pertanggungjawaban

Adapun dasar pengambilan keputusan dalam analisis regresi dengan melihat nilai signifikan (sig) yaitu:

- a. Jika nilai signifikan lebih kecil  $<$  dari probabilitas 0,05 mengandung arti bahwa ada pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial
- b. Sebaliknya jika nilai signifikan lebih besar  $>$  dari probabilitas 0,05 mengandung arti bahwa tidak ada pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.

**b. Uji Statistik t**

Uji statistik t digunakan untuk mengetahui seberapa jauh masing-masing variabel akuntansi pertanggung jawaban dalam menerangkan kinerja manajerial. Dalam hal ini apakah masing-masing akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial.

Penelitian ini dilakukan dengan melihat langsung pada hasil perhitungan koefisien regresi melalui SPSS pada bagian *Unstandardized Coefficients* dengan membandingkan *Unstandardized Coefficients B* dengan *Standard error of estimate* sehingga akan didapatkan hasil yang dinamakan t hitung.

Uji hipotesis dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel :

- a. Jika nilai t hitung lebih besar  $>$  dari tabel maka ada pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.
- b. Sebaliknya, jika nilai t hitung lebih kecil  $<$  dari t tabel maka tidak ada pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan hasil statistik dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Ho : Tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan akutansi  
pertanggung jawaban terhadap kinerja manajerial

Ha : Ada pengaruh yang positif dan signifikan akutansi  
pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah:

- a. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sella Oktaviani (2015) dan Hilarius Prima (2014) yang menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
- b. Nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) = 0,546 memiliki nilai  $p = 0,000$ .  $0,000 < 5\%$ , maka hipotesis tidak ditolak. Dengan diterimanya pengujian hipotesis, berarti penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
- c. Hasil penelitian diperoleh bahwa nilai signifikan 0,000 yaitu lebih kecil < dari probabilitas 0,05 dan nilai t hitung dengan t tabel diperoleh nilai t hitung lebih besar > dari tabel ( $4,398 > 2,035$ ) maka sehingga disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial PT.Telkom, Tbk Medan.

## 5.2 Saran

Adapun saran dari peneliti berkaitan dengan beberapa keterbatasan diatas, antara lain:

a. Bagi Peneliti

Hasil penelitian dapat digunakan untuk pengembangan ilmu pengetahuan bagi peneliti sendiri sehingga dapat diaplikasikan nantinya.

b. Bagi PT. Telkom Tbk, Medan

Disarankan Pada PT. Telkom Tbk, Medan untuk lebih meningkatkan akuntansi Pertanggungjawaban yang berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja Manajerial dan memperhatikan factor lain yang dapat mempengaruhi kinerja Manajerial PT Telkom Tbk , Medan

c. Bagi Peneliti Lain

Untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan penambahan variabel penelitian untuk menemukan variabel-variabel lain yang berpengaruh kuat terhadap Kinerja Manajerial.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2016. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta Jakarta:..
- Anthony, Robert N., dan Vijay Govindarajan. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Ke-11. Buku 1. Salemba Empat: Jakarta.
- Carter, usry, 2011, *Akuntansi pertanggung jawaban*, Edisi Ke-14. Alih bahasa Krista. Salemba Empat: Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Yogyakarta: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2012. "*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20*". Semarang : UNDIP.
- Garrison, Noreen, dan Brewer. 2007, *Akuntansi Manajerial*, Diterjemahkan oleh Nuri Hinduan. Edisi 11- Buku 2. Salemba Empat Jakarta:
- Halim, Abdul, dan Muhammad Syam Khafi. 2014, *Akuntansi Manajemen (Akuntansi Manajerial)*, Edisi 8 Jakarta.
- Hansen dan Mowen. 2009. *Akuntansi Manajemen*. Vol 1. Edisi 8. Salemba Empat. Jakarta
- \_\_\_\_\_ Dalam Deny Arnos Kwary 2012. Buku 1 Edisi 8 *Akuntansi Manajerial* Salemba Empat. Jakarta.
- \_\_\_\_\_ 2015 *Akuntansi Manajemen*, Vol 2 Edisi 8. Salemba Empat. Jakarta
- Horngren, T. Charles, M. Datar Srikant, dan Foster George. 2008, *Akuntansi Biaya Penekanan Manajerial*, Buku 2. Alih bahasa P. A Lestari. Erlangga: Jakarta.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2014, *Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Henry Simamora , 2012, *Akuntansi Manajemen*, Star Gate Publisher Jakarta.
- Kasiram, Moh. 2010, *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif*, (Yogyakarta: Sukses Offset
- Lubis, Arfan Ikhsan, 2011, *Akuntansi Keperilakuan*, Edisi 2, Salemba Empat Jakarta,
- Mahoney, et al. 1965. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati: South Western Publishing.
- Mulyadi. 2009, *Akuntansi Biaya*, Edisi 5, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN

Yogyakarta.

- \_\_\_\_\_ 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Salemba Empat Jakarta.
- Raiborn, Cecily A dan Michael R. Kinney. 2011, *Akuntansi Biaya: Dasar dan Perkembangan*, dalam terjemahan Biro Bahasa Alkemis Salemba Empat Jakarta.
- Rivai, dan Basri, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Santoso, Singgih. (2004). *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS Versi 11.5*. Elex Media Komputindo Jakarta.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Parsada Jakarta.
- Andani, Kadek Novi. 2017. *Analisis Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Perusahaan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi*. e-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi Program S1 (Volume: 7 No: 1 Tahun 2017)
- Anik, Anggun Putri. 2013. *Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi*. Jurnal EMBA 1667 Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 1667-1676.
- Ardiani, Ni Made Suari. Wirasedana, I Wayan Pradnyantha. 2010. *Pengaruh Penetapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Efektifitas Pengendalian Biaya*. ISSN: 2302-8556. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 5.3 (2013):561-573
- Hidayat, Taufik. 2012. *Analisis Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajer Pusat Laba Paskal Bandung*. Jurnal Akuntansi Vol.4 No.2 November 2012: 187-199.
- Hilarius Prima, 2014, *Pengaruh Akuntansi Pertanggung jawaban terhadap Penilaian Kinerja Manajer pada Hotel berbintang Lima di daerah Istimewa Yogyakarta*. . Jurnal Akuntansi Vol.1 No.1 November 2014: 177-189.
- Harefa, Kornelius. 2008. *Analisis Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komunikasi sebagai Variabel Moderating pada PT Bank Negara Indonesia, Tbk di Medan, Tesis, Universitas Sumatera Utara*. Medan

\_\_\_\_\_. 2001. *Sistem Akuntansi*. Edisi 3. Cetakan ke-3. Jakarta: Salemba Empat.  
\_\_\_\_\_. 2012. *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 6. Jakarta: Erlangga.

Hansen Mowen (2009), *Akuntansi Manajerial*. Vol. 1, Jakarta: Salemba Empat  
Hansen Mowen (2009), *Akuntansi Manajerial*. Vol. 2, Jakarta: Salemba Empat

Ghozali, Imam. 2009. “*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* “.  
Semarang : UNDIP.

Moehariono.(2009). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi:Competency  
Based Human Resource Management. Jakarta : Ghalia Indonesia.





# LAMPIRAN

UNIVERSITAS MEDAN AREA

.....  
© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
.....

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya ini tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 10/21/19

Access from [repository.uma.ac.id](http://repository.uma.ac.id)

# KUESIONER

## PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

PT.TELKOM, Tbk Medan

---

Bapak/Ibu, Saudara/I responden yang terhormat, dalam rangka pengumpulan data untuk sebuah penelitian dan kepentingan ilmiah, saya mohon kesediannya menjawab dan mengisi beberapa pertanyaan dari kuesioner yang diberikan di bawah ini.

### I DATA RESPONDEN (No. Responden:            )

1. Nama : \_\_\_\_\_
2. Usia : a. 20 - 25 Thn    b. 26 - 30 Thn    c. 31 – 35 Thn    d. > 35 Thn
3. Jenis kelamin : a. Laki-Laki    b. Perempuan
4. Pendidikan : a. SMA    b. D3    c. S1    d. S2
5. Lama Bekerja : a. 10 Thn    b. 11-20 Thn    c. >20 Thn

### II PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda centang /*checkbox* (✓) pada kolom yang anda anggap sesuai. Setiap responden hanya diperbolehkan memilih satu jawaban.

#### Keterangan :

- |     |                       |                  |
|-----|-----------------------|------------------|
| SS  | = Sangat Setuju       | (diberi nilai 4) |
| S   | = Setuju              | (diberi nilai 3) |
| TS  | = Tidak Setuju        | (diberi nilai 2) |
| STS | = Sangat Tidak Setuju | (diberi nilai 1) |

1. Struktur organisasi.
2. Anggaran biaya disusun menurut pusat pertanggungjawaban.
3. Penggolongan biaya.
4. Adanya sistem akuntansi.
5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab.

### III DAFTAR PERNYATAAN

#### 1. VARIABEL BEBAS: AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN (X)

NO	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
<b>Struktur Organisasi</b>					
1	Saya setuju jika dalam struktur organisasi perusahaan sudah ditentukan dengan jelas batas-batas wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing pimpinan.				
2	Saya setuju jika adanya pengelompokan para karyawan kedalam unit-unit organisasi yang didasarkan pada keahlian dari para karyawannya.				
<b>Anggaran biaya disusun menurut pusat pertanggungjawaban</b>					
3	Saya setuju jika anggaran merupakan alat yang baik untuk mengkoordinasikan semua sumber daya perusahaan untuk mencapai target/tujuan tertentu.				
4	Saya setuju jika setiap manajer pusat pertanggungjawaban berperan serta dalam menyusun anggaran pada bidang yang dipimpin.				
<b>Penggolongan biaya</b>					
5	Saya setuju jika perusahaan telah melakukan pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.				
6	Saya setuju semua pengeluaran harus diotorisasi oleh manajer.				
<b>Adanya sistem akuntansi</b>					
7	Saya setuju jika semua vocher kas masuk dan vocher kas keluar di otorisasi dengan jelas.				
8	Saya setuju dalam kode rekening yang digunakan itu telah dicantumkan kode bagian.				
<b>Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab</b>					
9	Anda selalu menyampaikan laporan pertanggungjawaban kepada atasan.				
10	Sistem laporan pada perusahaan memperhatikan ketepatan waktu dalam pembuatan laporan secara periodik.				

## 2. VARIABEL TERIKAT: KINERJA MANAJERIAL (Y)

NO	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
<b>Perencanaan</b>					
11	Setiap manajer sebaiknya membuat perencanaan yang mampu menunjang perbaikan kinerja para manajer.				
<b>Investigasi</b>					
12	Saya setuju jika para manajer selalu melakukan investigasi terhadap setiap kegiatan yang telah dilaksanakan.				
<b>Koordinasi</b>					
13	Koordinasi antar manajer akan menunjang peningkatan kinerja manajerial				
<b>Evaluasi</b>					
14	Evaluasi kerja dibutuhkan oleh para manajer untuk memantau kinerja bawahannya.				
<b>Supervisi</b>					
15	Manajer selalu melakukan supervise yang bertujuan agar tidak terjadi kesalahan pada bawahannya dalam melaksanakan tugas.				
<b>Penataan Staff</b>					
16	Manajer selalu melakukan koreksi terhadap kedudukan dan bagian tugas dari bawahannya.				
<b>Negosiasi</b>					
17	Saya memiliki kemampuan untuk bernegosiasi.				
<b>Representasi</b>					
18	Keberhasilan dalam melaksanakan tugas merupakan representasi dari kinerja seorang manajer				

Terima kasih atas bantuan Bapak/Ibu, Saudara/Saudari yang telah mengisi kuesioner ini. Atas perhatian dan kerja samanya Saya ucapkan Terima Kasih banyak.

Nomor : Tel. 31/PD 520/DR1-I0310000/2019

Medan, 13 Maret 2019

Kepada Yth:  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Medan Area  
Jl. Kolam No.01  
di  
Medan

Lampiran : -  
Perihal : Selesai Melaksanakan Riset an. Fatiya Kamila Hanoum.

Dengan Hormat,

Menunjuk :

- Surat Saudara No.305/FEB.2/01.10/1/2019, tanggal 23 Januari 2019, perihal: Ijin Research/ Survey.
- Surat kami No. Tel. 5/PD520/DR1-I0310000/2019, tanggal 25 Januari 2019, perihal: Persetujuan Ijin Riset an. Fatiya Kamila Hanoum.

Dengan ini diberitahukan bahwa Mahasiswi an. Fatiya Kamila Hanoum telah selesai melaksanakan Riset yang dilaksanakan mulai tanggal 28 Januari s/d 08 Februari 2019.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami,

  
Telkom  
Indonesia  
Suteki

MGR HR SERVICE REGIONAL I



Nomor : Tel. 5/PD 520/DR1-10310000/2019

Medan, 25 Januari 2019

Kepada Yth:  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Medan Area  
Jl. Kolam No.01  
Medan.

Lampiran : 1 (satu) file  
Perihal : Persetujuan Ijin Riset an. Fatiya Kamila Hanoum.

Dengan hormat,

Menindak lanjuti surat Saudara No.305/FEB.2/01.10/1/2019, tanggal 23 januari 2019, perihal : Ijin Research/ Survey, dengan ini diberitahukan bahwa pada prinsipnya manajemen PT. Telekomunikasi Regional-1 Sumatera menyetujui dan menerima mahasiswi Saudara untuk melaksanakan Riset di perusahaan kami mulai tanggal **28 Januari s/d 08 Februari 2019**. Adapun mahasiswi yang dimaksud dan lokasi riset sesuai daftar dibawah ini :

NO	NAMA	N I P	LOKASI PRAKTEK	PEMBIMBING
1	Fatiya Kamila H.	158330082	HR Planning & Development	Supriadi/ Nik.651531

Selanjutnya kepada calon peserta Riset agar melapor ke Unit HC Reg.1 Sumatera Jl. Prof. H.M. Yamin SH No.2 Lt.1 Medan dengan Sdr. Sukoco no. Telp. 061-4103504 untuk mengisi dan menandatangani "Surat Pernyataan (TP-1)" bermaterai Rp. 6.000 dan "Surat Kesediaan (TP-2)" sebelum melaksanakan Riset.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasama Saudara kami ucapkan terimakasih.

Hormat Kami,

  
Telkom  
Indonesia  
MGR HR SERVICE REGIONAL 1

## ANALISIS DESKRIPTIF

### Frequencies

#### Statistics

Jenis Kelamin

N	Valid	35
	Missing	0

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	23	65,7	65,7	65,7
	Perempuan	12	34,3	34,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

### Frequencies

#### Statistics

Usia Responden

N	Valid	35
	Missing	0

Usia Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-25	6	17,1	17,1	17,1
	26-30	15	42,9	42,9	60,0
	31-35	8	22,9	22,9	82,9
	> 35	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

### Frequencies

#### Statistics

Pendidikan

N	Valid	35
	Missing	0

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	4	11,4	11,4	11,4
	D3	8	22,9	22,9	34,3
	S1	18	51,4	51,4	85,7
	S2	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

### Frequencies

#### Statistics

Lama Kerja

N	Valid	35
	Missing	0

### Lama Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10 Tahun	21	60,0	60,0
	11-20 tahun	10	28,6	88,6
	>20 tahun	4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0

## STATISTIK DESKRIPTIF

### Frequencies

#### Statistics

Akutansi Pertanggungjawaban

N	Valid	35
	Missing	0
Mean		36,91
Median		38,00
Std. Deviation		2,490
Minimum		32
Maximum		40

#### Akutansi Pertanggungjawaban

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	32	2	5,7	5,7
	33	2	5,7	11,4
	34	5	14,3	25,7
	35	1	2,9	28,6
	36	3	8,6	37,1
	37	3	8,6	45,7
	38	8	22,9	68,6
	39	6	17,1	85,7
	40	5	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0

### Frequencies

#### Statistics

Kinerja Manajerial

N	Valid	35
	Missing	0
Mean		29,37
Median		30,00
Std. Deviation		2,237
Minimum		24
Maximum		32

### Kinerja Manajerial

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
24	3	8,6	8,6	8,6
25	1	2,9	2,9	11,4
27	2	5,7	5,7	17,1
28	2	5,7	5,7	22,9
Valid 29	3	8,6	8,6	31,4
30	14	40,0	40,0	71,4
31	6	17,1	17,1	88,6
32	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

### UJI NORMALITAS

#### Regression

##### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Akutansi Pertanggungjawaban <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. All requested variables entered.

##### Model Summary<sup>p</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,608 <sup>a</sup>	,370	,350	1,803

a. Predictors: (Constant), Akutansi Pertanggungjawaban

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

##### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62,879	1	62,879	19,340	,000 <sup>b</sup>
	Residual	107,292	33	3,251		
	Total	170,171	34			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Akutansi Pertanggungjawaban

##### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,208	4,595		2,004	,053
	Akutansi Pertanggungjawaban	,546	,124	,608	4,398	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

##### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	26,69	31,06	29,37	1,360	35
Residual	-3,780	4,313	,000	1,776	35

Std. Predicted Value	-1,974	1,239	,000	1,000	35
Std. Residual	-2,096	2,392	,000	,985	35

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

## NPar Tests

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		35
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	1,77641770
Most Extreme Differences	Absolute	,087
	Positive	,063
	Negative	-,087
Kolmogorov-Smirnov Z		,516
Asymp. Sig. (2-tailed)		,953

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## UJI MULTIKOLINIEARITAS

## Regression

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Manajerial	29,37	2,237	35
Akutansi Pertanggungjawaban	36,91	2,490	35

### Correlations

		Kinerja Manajerial	Akutansi Pertanggungjawaban
Pearson Correlation	Kinerja Manajerial	1,000	,608
	Akutansi Pertanggungjawaban	,608	1,000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Manajerial	.	,000
	Akutansi Pertanggungjawaban	,000	.
N	Kinerja Manajerial	35	35
	Akutansi Pertanggungjawaban	35	35

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Akutansi Pertanggungjawaban <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	
1	,608 <sup>a</sup>	,370	,350	1,803	,370	19,340	1	33	1,641

a. Predictors: (Constant), Akutansi Pertanggungjawaban

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62,879	1	62,879	19,340	,000 <sup>b</sup>
	Residual	107,292	33	3,251		
	Total	170,171	34			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Akutansi Pertanggungjawaban

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		95,0% Confidence Interval for B		Correlations	Collinearity Statistics	
		Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,141	18,557			
	Akutansi Pertanggungjawaban	,294	,799	,608	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

Model		Akutansi Pertanggungjawaban
1	Correlations	1,000
	Covariances	,015

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Akutansi Pertanggungjawaban
1	1	1,998	1,000	,00	,00
	2	,002	30,120	1,00	1,00

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	26,69	31,06	29,37	1,360	35
Residual	-3,780	4,313	,000	1,776	35
Std. Predicted Value	-1,974	1,239	,000	1,000	35
Std. Residual	-2,096	2,392	,000	,985	35

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

## UJI HETEROKSIDITAS

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Akutansi Pertanggungjawaban <sup>b</sup>		Enter

- a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial  
 b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,608 <sup>a</sup>	,370	,350	1,803

- a. Predictors: (Constant), Akutansi Pertanggungjawaban  
 b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Si g.
1	Regression	62,879	1	62,879	19,340	,00 <sup>b</sup>
	Residual	107,292	33	3,251		
	Total	170,171	34			

- a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial  
 b. Predictors: (Constant), Akutansi Pertanggungjawaban

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

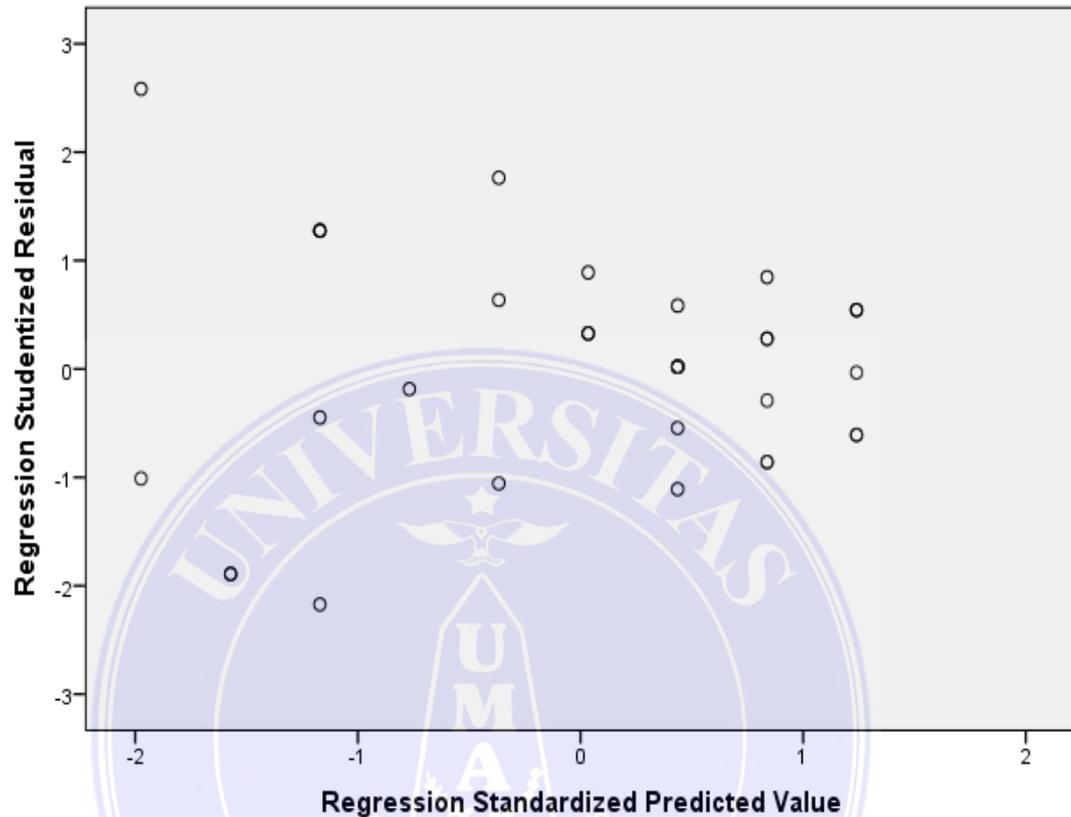
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	26,69	31,06	29,37	1,360	35
Std. Predicted Value	-1,974	1,239	,000	1,000	35
Standard Error of Predicted Value	,305	,682	,419	,102	35
Adjusted Predicted Value	25,97	31,14	29,38	1,372	35
Residual	-3,780	4,313	,000	1,776	35
Std. Residual	-2,096	2,392	,000	,985	35
Stud. Residual	-2,172	2,584	-,001	1,028	35
Deleted Residual	-4,059	5,034	-,004	1,938	35
Stud. Deleted Residual	-2,311	2,849	,000	1,070	35
Mahal. Distance	,001	3,896	,971	1,006	35
Cook's Distance	,000	,558	,047	,104	35
Centered Leverage Value	,000	,115	,029	,030	35

- a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

## Charts

### Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Manajerial



## UJI REGRESI LINIER SEDERHANA

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Akutansi Pertanggungjawaban <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. All requested variables entered.

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,608 <sup>a</sup>	,370	,350	1,803

a. Predictors: (Constant), Akutansi Pertanggungjawaban

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62,879	1	62,879	19,340	,000 <sup>b</sup>
	Residual	107,292	33	3,251		
	Total	170,171	34			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Akutansi Pertanggungjawaban

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,208	4,595		2,004	,053
	Akutansi Pertanggungjawaban	,546	,124	,608	4,398	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	26,69	31,06	29,37	1,360	35
Std. Predicted Value	-1,974	1,239	,000	1,000	35
Standard Error of Predicted Value	,305	,682	,419	,102	35
Adjusted Predicted Value	25,97	31,14	29,38	1,372	35
Residual	-3,780	4,313	,000	1,776	35
Std. Residual	-2,096	2,392	,000	,985	35
Stud. Residual	-2,172	2,584	-,001	1,028	35
Deleted Residual	-4,059	5,034	-,004	1,938	35
Stud. Deleted Residual	-2,311	2,849	,000	1,070	35
Mahal. Distance	,001	3,896	,971	1,006	35
Cook's Distance	,000	,558	,047	,104	35
Centered Leverage Value	,000	,115	,029	,030	35

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

## Charts

