

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL PADA PT. PELABUHAN
INDONESIA I (PERSERO)
CABANG BELAWAN**

SKRIPSI

**OLEH :
YUDITHA ANDINI SIMANJUNTAK
148330022**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2018**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL PADA PT. PELABUHAN
INDONESIA I (PERSERO)
CABANG BELAWAN**

SKRIPSI

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh
Gelar Sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Medan Area

OLEH :
YUDITHA ANDINI SIMANJUNTAK
148330022

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2018**

Judul Skripsi : Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi
Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial pada PT.
Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan
Nama : Yuditha Andini Simanjuntak
NPM : 148330022
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Disetujui Oleh
Komisi Pembimbing



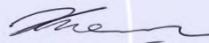
Drs. Zainal Abidin, MH
Pembimbing I



Warsani Purnama Sari, SE, Ak, MM
Pembimbing II



Dr. Husan Efendi, SE, M.Si
Dekan



Ilham Ramadhan Nasution, SE, Ak, Msi, CA
Ka. Prodi Akuntansi

Tanggal Lulus : 3 Oktober 2018

HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, Oktober 2018



Yuditha Andini Simanjuntak
148330022



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

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Yuditha Andini Simanjuntak
NPM : 148330022
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jenis Karya : Tugas Akhir/Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneksekusi (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul : Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis 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 : 03 Oktober 2018
Yang menyatakan



(Yuditha Andini Simanjuntak)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan simultan dari partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif berupa penyebaran angket atau kuesioner kepada manajer pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan. Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan dan menggunakan metode metode *Purposive Sampling*, sampel dalam penelitian ini sebanyak 30 manajer senior dan junior. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah teknik survey dengan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji kualitas data, uji asumsi klasik, uji regresi linier berganda, dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel partisipasi anggaran dan variabel akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Secara simultan variabel partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Kata Kunci : Partisipasi Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban, Kinerja Manajerial

ABSTRACT

This research aims to determine the effect of partial and simultan budgetary participation and responsibility accounting on managerial performance ata PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan.. This research is conducted at the PT. Pelindo I (Persero) Cabang Belawan. The method used to collect data on this research by distributing questionnaires to manager at PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan. The population in the organization is all managers and using Purposive sampling method, 30 senior and junior manager are taken to sample the respondents in this research. The type of data ini this research is quantitative data. The source of data in this research is primary data. Data collection techniques in this research is survey techniques with questionnaires. The data analysis technique used in this research is quality data test, clasical assumption test, multiple linear regression test, and hypotesis test. The result of this research indicate that partial budgetary participation variabels and responsibility accounting variabels have a positive and significant effect on managerial performace. Simultaneously budgetary and responsibility accounting effect on managerial performance.

Keywords : Budgetary Participation, Responsibility Accounting, Managerial Performance

RIWAYAT HIDUP

Peneliti bernama Yuditha Andini Simanjuntak dilahirkan di Sawit Seberang tanggal 22 November 1996. Anak tunggal dari pasangan Robin Simanjuntak dan Irawati.

Peneliti menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar Swasta Ummi Fatimah Medan pada tahun 2008. Pada tahun itu juga peneliti melanjutkan pendidikan di SMP Negeri 27 Medan dan tamat pada tahun 2011. Kemudian melanjutkan Sekolah Menengah Kejuruan di SMK Swasta Krakatau Medan pada tahun 2011 dan tamat pada tahun 2014, peneliti melanjutkan pendidikan di perguruan tinggi swasta, tepatnya di Universitas Medan Area Fakultas Ekonomi dan Bisnis pada program studi Akuntansi. Peneliti menyelesaikan kuliah strata satu (S1) pada tahun 2018.



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat, nikmat dan hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan baik. Adapun judul dari penelitian ini adalah **Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan**. Skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan pendidikan program strata satu (S1) program studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.

Dalam penulisan skripsi ini ditemui beberapa kesulitan, namun dengan kerja keras, kesabaran, bantuan, motivasi, bimbingan, dan do'a dari berbagai pihak maka skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, tidak berlebihan apabila dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Yang teristimewa orang tua tercinta, (Robin Simanjuntak dan Irawati) yang selalu memberi motivasi, do'a, dukungan secara moril dan material sehingga peneliti dapat menyelesaikan pendidikan dan skripsi dengan baik.
2. Bapak Dadan Ramdan M.Eng, MSc, Selaku Rektor Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Ikhsan Efendi, SE, Msi, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
4. Bapak Ilham Ramadhan Nasution, SE, Ak, Msi, CA, selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.

5. Bapak Drs. Zainal Abidin, MH, selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya membimbing saya dan banyak memberikan bimbingan dan masukan-masukan yang berharga dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Ibu Warsani Purnama Sari, SE, Ak, MM, selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktunya membimbing saya dan banyak memberikan masukan-masukan yang berharga dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Ibu Hasbiana Dalimunthe, SE, M.Si, selaku Dosen Sekretaris Pembimbing yang telah memberikan kemudahan peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Kepada teman-teman Pejuang Skripsi (Ridha, Kiki, Nifa, Rati dan Putri) yang selalu menemani dan meluangkan waktu serta memberi motivasi untuk dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Mengingat keterbatasan kemampuan yang peneliti miliki, maka peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, walaupun demikian peneliti berharap semoga skripsi ini dapat memberi manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkannya.

Medan, Oktober 2018

Yuditha Andini Simanjuntak
NPM. 14.833.0022

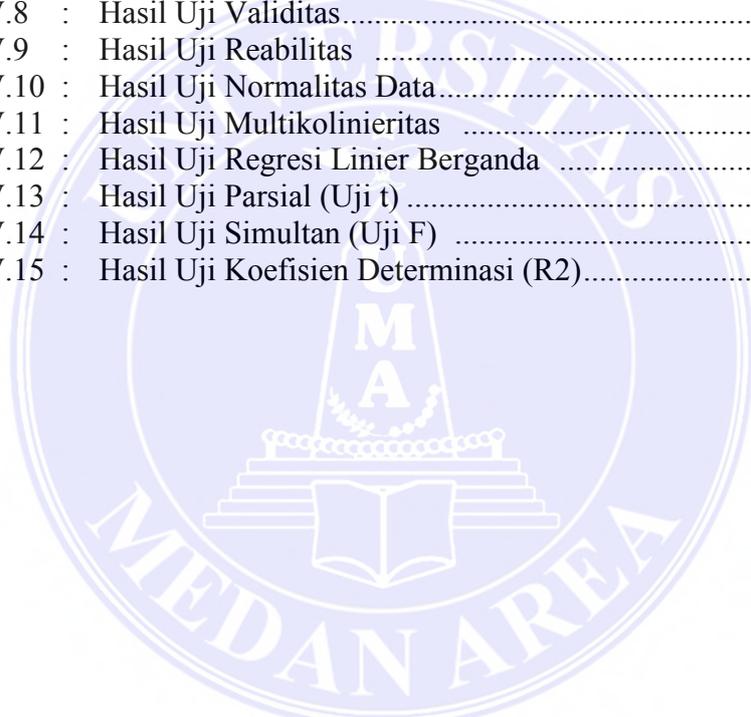
DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
RIWAYAT HIDUP	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Hipotesis Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	6
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Anggaran	7
2.1.1 Pengertian Anggaran	7
2.1.2 Fungsi Anggaran	7
2.1.3 Tujuan Anggaran	8
2.1.4 Jenis Anggaran	8
2.2 Partisipasi Anggaran	10
2.2.1 Pengertian Partisipasi Anggaran	10
2.2.2 Keunggulan Partisipasi Anggaran	10
2.2.3 Kelemahan Partisipasi Anggaran	11
2.3 Akuntansi Pertanggungjawaban	11
2.3.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban	11
2.3.2 Fungsi Akuntansi Pertanggungjawaban	13
2.3.3 Jenis – Jenis Pusat Pertanggungjawaban	13
2.4 Pengertian dan Tujuan Kinerja Manajerial	15
2.4.1 Pengertian Kinerja Manajerial	15
2.4.2 Tujuan Kinerja Manajerial	16
2.5 Hubungan Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manjerial	17
2.6 <i>Review</i> Penelitian Terdahulu	18
2.7 Kerangka Konseptual	20
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Jenis, Tempat, dan Waktu Penelitian	21
3.2 Populasi dan Sampel	22
3.2.1 Populasi	22
3.2.2 Sampel	22
3.3 Definisi Variabel Operasional Penelitian	23
3.4 Jenis & Sumber Data	25

3.4.1	Jenis Data	25
3.4.2	Sumber Data	25
3.5	Teknik Pengumpulan Data	25
3.6	Teknik Analisis Data	26
3.6.1	Uji Kualitas Data	
3.6.1.1	Uji Validitas	26
3.6.1.2	Uji Reabilitas	26
3.6.2	Uji Asumsi Klasik	27
3.6.2.1	Uji Normalitas	28
3.6.2.2	Uji Multikolinieritas	28
3.6.2.3	Uji Heteroskedastisitas	29
3.6.3	Uji Regresi Linier Berganda	29
3.6.4	Uji Hipotesis	30
3.6.4.1	Uji t	30
3.6.4.2	Uji F	30
3.6.4.2	Uji Determinasi	31
 BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN		
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	32
4.1.1	Sejarah Singkat PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan	32
4.1.2	Visi, Misi dan <i>Value</i> PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan	33
4.1.3	Makna Logo PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan	34
4.1.4	Struktur Organisasi PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan	35
4.2	Gambaran Umum Penelitian	40
4.2.1	Deskripsi Hasil Penelitian	40
4.2.2	Karakteristik Responden	40
4.2.3	Tanggapan Responden	42
4.3	Uji Kualitas Data	44
4.4	Uji Asumsi Klasik	46
4.5	Uji Regresi Linier Berganda	50
4.6	Uji Hipotesis	51
4.6	Pembahasan Hasil Penelitian	54
 BAB V : SIMPULAN DAN SARAN		
5.1	Simpulan	57
5.2	Saran	57
DAFTAR PUSTAKA		59
LAMPIRAN.....		61

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel II.1 : <i>Review</i> Penelitian Terdahulu	18
Tabel III.1 : Rencana Waktu Peneltian	22
Tabel IV.1 : Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	40
Tabel IV.2 : Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	41
Tabel IV.3 : Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	41
Tabel IV.4 : Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	42
Tabel IV.5 : Tanggapan Responden Variabel Partisipasi Anggaran	42
Tabel IV.6 : Tanggapan Responden Variabel Akuntansi Pertanggungjawaban	43
Tabel IV.7 : Tanggapan Responden Variabel Kinerja Manajerial	43
Tabel IV.8 : Hasil Uji Validitas.....	44
Tabel IV.9 : Hasil Uji Reabilitas	46
Tabel IV.10 : Hasil Uji Normalitas Data.....	47
Tabel IV.11 : Hasil Uji Multikolinieritas	48
Tabel IV.12 : Hasil Uji Regresi Linier Berganda	50
Tabel IV.13 : Hasil Uji Parsial (Uji t)	52
Tabel IV.14 : Hasil Uji Simultan (Uji F)	53
Tabel IV.15 : Hasil Uji Koefisien Determinasi (R ²).....	54



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1 : Kerangka Konseptual	20
Gambar IV.1 : Logo PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan	34
Gambar IV.2 : Struktur Organisasi PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan	36
Gambar IV.3 : Hasil Uji Heteroskedastisitas	49



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran I : Kuesioner Penelitian	62
Lampiran II : Tabulasi Jawaban Responden	69



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap kegiatan di perusahaan berusaha mewujudkan tujuan yang telah direncanakan. Dalam pelaksanaannya manajemen harus bekerja efektif dan efisien, sehingga dibutuhkan strategi-strategi yang berfungsi sebagai petunjuk untuk pencapaian perusahaan. Komunikasi antara atasan dan bawahan sangat diperlukan. Seluruh karyawan yang terlibat harus bekerja dengan baik agar bisa mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan.

Salah satu hal penting dalam perencanaan dan pengendalian perusahaan adalah anggaran. Anggaran merupakan komponen penting dalam sebuah organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun organisasi sektor publik. Anggaran merupakan rencana kegiatan yang mencakup berbagai jenis kegiatan operasional yang saling berkaitan satu sama lain dalam sebuah organisasi. Anggaran yang disusun hendaknya dapat mengakomodir kepentingan setiap departemen atau divisi yang terkait dalam pelaksanaannya, dengan anggaran manajemen dapat mengarahkan jalannya kondisi perusahaan.

Partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran merupakan proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih, dimana keputusan tersebut memiliki dampak masa depan terhadap organisasi. Oleh karena itu, partisipasi yang baik adalah yang melibatkan atasan dan bawahan di dalam organisasi agar tidak terjadi partisipasi semu. Partisipasi anggaran bertujuan agar anggaran yang ditetapkan bisa sesuai dengan keadaan yang terjadi. Proses penyusunan anggaran memerlukan kerja sama yang baik antara atasan dan

bawahan yang disusun secara partisipatif dan disahkan oleh para manajer dari setiap divisi dan pusat pertanggungjawabam dalam suatu organisasi. Manajer puncak menciptakan berbagai divisi tanggung jawab atau dikenal dengan pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem perusahaan yang mengelompokkan organisasi atas pusat-pusat pertanggungjawaban, sehingga apabila terjadi penyimpangan atas anggaran, maka pihak manajemen dapat mencari orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan yang terjadi. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai mampu mendorong perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut dapat membantu manajemen perusahaan untuk memberikan kontribusi atas penyusunan anggaran dan penilaian kinerja dari setiap pusat pertanggungjawaban dalam rangka pengambilan keputusan.

Kinerja manajerial adalah hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan dan pengawasan. Kinerja manajerial yang baik pasti akan menghasilkan aktivitas kerja yang baik dan berdaya guna lebih. Tolak ukur untuk suatu kinerja dikatakan baik apabila mampu memenuhi fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian. Hubungan antara partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajerial sangat erat kaitannya, sebagaimana manajer atau kepala bidang dalam proses penyusunan atau partisipasi anggaran akan merencanakan suatu kegiatan operasi organisasi, baik rencana jangka pendek maupun jangka panjang dengan kegiatan yang efektif serta biaya yang efisien, hasil setiap unit organisasi akan dilaporkan dalam laporan

pertanggungjawaban yang nantinya akan diserahkan kepada pusat pertanggungjawaban untuk memberikan pernyataan tentang kebenaran dan kelayakan laporan tersebut yang kemudian akan dijadikan penilaian dalam kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Frisilia Wihafina Hafiz (2007), hasil pengujian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan pada penelitian yang dilakukan Hilarius Prima (2014) hasil pengujian menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Erma Sarah Yuliasuti (2016), hasil pengujian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara signifikan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan akuntansi pertanggungjawaban secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian yang sama. Penelitian ini merupakan replika dari penelitian Sarah (2016). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah terdapat pada objek penelitian dan periode penelitian. Alasan peneliti melakukan penelitian ini yaitu ingin mengetahui pengaruh dari partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan.

PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) adalah perusahaan milik pemerintah yang bergerak dalam bidang pengelolaan pelabuhan di Indonesia, perusahaan ini memulai usahanya melalui berbagai perubahan bentuk usaha dan status hukum perusahaan jasa kepelabuhanan yang disesuaikan dengan arah kebijaksanaan pemerintah dalam rangka menunjang pembangunan nasional dan mengimbangi

pertumbuhan permintaan layanan jasa kepelabuhan yang semakin dinamis. Partisipasi anggaran di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan yang memungkinkan para manajer untuk bertanggungjawab atas kinerja anggaran yang telah disusun. Partisipasi anggaran yang telah diterapkan pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan, melibatkan manajemen puncak yang pada umumnya kurang mengetahui operasi terperinci sehari-hari, sekarang mengikutsertakan manajer tingkat menengah dan bawah dalam penyusunan anggaran, tujuannya untuk mengkomunikasikan rasa tanggung jawab kepada para manajer tingkat menengah dan bawah sehingga dapat mendorong kreatifitas terhadap perusahaan. Partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban merupakan dua unsur penting dalam proses penyusunan anggaran yang efektif, untuk mencapai kinerja manajemen terbaik pada perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti tersebut diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan ?
2. Apakah akuntansipertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan ?

3. Apakah partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan.
2. Untuk mengetahui akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan.
3. Untuk mengetahui secara simultan pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan.

1.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pemikiran peneliti atau turunan dari teori yang telah ada, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.

H_1 : Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.

2. Pengaruh Akutansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara Akutansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial.

H₂: Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial.

3. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial

H₀: Secara bersama-sama tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial.

H₃: Secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan antara Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial.

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, penelitian ini diharapkan dapat berguna dan bermanfaat bagi pihak lain yang berkepentingan, yaitu :

- 1. Bagi Peneliti**, dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang masalah partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial dan sejauh mana peran yang diberikan partisipasi anggaran serta akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan.
- 2. Bagi perusahaan**, sebagai bahan masukan untuk perusahaan khususnya tentang pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial, dapat menjadi pertimbangan bagi pihak manajemen dalam pembuatan anggaran, dapat menjadi pertimbangan bagi pihak manajemen dalam pengambilan keputusan.
- 3. Bagi peneliti selanjutnya**, dapat menjadi sumber refrensi dalam ilmu akuntansi, khususnya mengenai kinerja manajerial yang dapat dinilai berdasarkan partisipatif anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Anggaran

2.1.1 Pengertian Anggaran

Pengertian anggaran menurut Anthony dan Govindarajan (2009:52) adalah sebagai berikut : “Anggaran merupakan alat perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi, suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban direncanakan untuk tahun ini”. Halim (2013:22) mendefinisikan anggaran sebagai berikut: “Anggaran yaitu rencana kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk finansial, meliputi usulan pengeluaran yang diperkirakan untuk suatu periode waktu, serta usulan cara-cara memenuhi pengeluaran tersebut”.

Menurut Ikhsan dan Bagus (2014:28) mengartikan anggaran sebagai berikut “Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang”. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat di disimpulkan bahwa anggaran merupakan hasil kerja (*output*) terutama berupa taksiran-taksiran yang akan dilaksanakan masa mendatang. Karena anggaran merupakan hasil kerja (*output*), maka anggaran dituangkan dalam suatu naskah tulisan yang disusun secara teratur sistematis.

2.1.2 Fungsi Anggaran

Menurut Ismatullah (2010:14) ada beberapa fungsi anggaran dalam proses manajemen yang terdiri sebagai berikut :

- a. Fungsi Perencanaan
Fungsi perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan dan dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- b. Fungsi pengawasan
Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Dengan demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan apabila perlu. Aspek Pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan. Tujuan pengawasan itu bukanlah mencari kesalahan akan tetapi mencegah dan memperbaiki kesalahan.
- c. Fungsi Koordinasi
Fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian yang lain. Anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan harus dapat menyesuaikan rencana yang dibuat untuk berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga rencana kegiatan satu akan selaras dengan yang lainnya.
- d. Anggaran sebagai pedoman kerja
Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksiran-taksiran pada masa yang akan datang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan dalam menjalankan kegiatannya.

2.1.3 Tujuan Penyusunan Anggaran

Menurut Anthony dan Govindarajan (2009:38) dapat dikemukakan bahwa tujuan penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

- a. Menyesuaikan rencana strategis.
- b. Membantu mengkoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi.
- c. Menugaskan tanggungjawab kepada manajer, untuk mengotorisasi jumlah yang berwenang untuk mereka gunakan, dan untuk menginformasikan kepada mereka mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka.
- d. Memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer.

2.1.4 Jenis-Jenis Anggaran

Menurut Nafarin (2009:45), anggaran dapat dikelompokkan dari berbagai sudut pandang berikut ini :

- a. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari :
 1. Anggaran variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.
 2. Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
- b. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari:
 1. Anggaran periodik, adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
 2. Anggaran kontinu, adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan, sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
- c. Menurut jangka waktunya, anggaran terdiri dari:
 1. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal merupakan anggaran jangka pendek.
 2. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal (*capital budget*). Anggaran jangka panjang tidak mesti berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.
- d. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut “anggaran induk (*master budget*)”. Anggaran induk yang Mengkonsolidasikan rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya disusun atas dasar tahunan. Anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran bulanan.
 1. Anggaran operasional adalah anggaran yang digunakan untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran operasional tersebut antara lain terdiri:
 - a. Anggaran penjualan
 - b. Anggaran biaya pabrik
 1. Anggaran biaya bahan baku
 2. Anggaran biaya tenaga kerja langsung
 3. Anggaran biaya overhead pabrik
 - c. Anggaran beban usaha
 - d. Anggaran laporan laba rugi
 2. Anggaran keuangan adalah anggaran yang digunakan untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan tersebut antara lain terdiri sebagai berikut:
 - a. Anggaran kas
 - b. Anggaran piutang
 - c. Anggaran persediaan
 - d. Anggaran utang
 - e. Anggaran neraca

2.2 Partisipasi Anggaran

2.2.1 Pengertian Partisipasi Anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan hal yang penting karena merupakan proses dalam pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih pihak, dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap organisasi. Oleh karena itu, partisipasi anggaran yang baik adalah yang melibatkan atasan dan bawahan didalam organisasi tidak terjadi partisipasi semu.

Menurut Brownel (1982) dalam Moktamar (2008:8), partisipasi anggaran adalah “Tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) dalam proses penyusunan anggaran”, dan menurut Ikhsan dan Ishak (2008:173-175) mendefinisikan partisipasi anggaran adalah “Proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya”. Menurut Garrison et al. (2013:385) mengartikan anggaran partisipatif adalah “Anggaran yang disusun dengan partisipasi penuh dari manajer pada segala tingkatan”.

2.2.2 Keunggulan Partisipasi Anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran sangat menguntungkan dalam pemutusan tanggung jawab dalam pelaksanaan dinamis dan dalam lingkungan yang tidak pasti. Garrison *et al* (2013:384) menyatakan keunggulan anggaran partisipatif adalah sebagai berikut:

- a. Setiap orang pada tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
- b. Estimasi anggaran yang dibuat oleh manajer lini depan sering kali lebih akurat dan andal dibandingkan dengan estimasi yang dibuat oleh manajer puncak yang kurang memiliki pengetahuan mendalam mengenai pasar dan operasi sehari-hari.
- c. Timbul motivasi yang lebih tinggi bila individu berpartisipasi dalam menentukan tujuan mereka sendiri, dibandingkan bila tujuan tersebut

ditetapkan dari atas. Anggaran yang ditetapkan sendiri menciptakan adanya komitmen.

- d. Seorang manajer yang tidak memenuhi anggaran yang ditetapkan dari atas selalu berkata bahwa anggaran tersebut tidak realistis dan tidak mungkin untuk dicapai. Dengan anggaran yang ditetapkan sendiri, alasan semacam itu tidak akan timbul.

2.2.3 Kelemahan Partisipasi Anggaran

Menurut Hansen dan Mowen (2013:448) ada tiga potensi masalah yang menjadi kelemahan dalam partisipasi anggaran yaitu :

- a. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah, sejak yang dianggarkan menjadi tujuan manajer.
- b. Membuat kelonggaran dalam anggaran (sehingga disebut sebagai menutup anggaran), dimana muncul ketika seorang manajer memperkirakan pendapatan rendah atau meninggikan biaya dengan sengaja.
- c. Partisipasi semu, yang artinya bahwa perusahaan menggunakan partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran padahal sebenarnya tidak. Dimana, bawahan terpaksa menyatakan persetujuan terhadap keputusan yang akan diterapkan.

Masalah-masalah tersebut harus menjadi perhatian bagi manajemen perusahaan agar kemungkinan untuk terjadi dapat diminimalisir. Penetapan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah dapat diatasi dengan mengajak para manajer berpartisipasi dalam menentukan target anggaran yang tinggi tetapi realistis untuk dicapai. Manajer puncak harus memeriksa kembali anggaran yang diusulkan bawahannya secara seksama serta memberikan masukan.

2.3 Akuntansi Pertanggungjawaban

2.3.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban mengandung arti bahwa unit-unit sebuah organisasi yang memiliki tugas, tanggungjawab dan wewenang tertentu untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang dipimpin oleh manajemen. Tingkatan yang terendah bentuk dan pusat pertanggungjawaban ini kita dapatkan seksi, serta unit-unit kerja lainnya. Pada tingkat yang lebih tinggi pusat sebagai

pertanggungjawaban dibentuk dalam departemen-departemen ataupun divisi-divisi.

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2008:218) adalah “Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan dari biaya dan penghasilan yang dianggarkan”. Menurut Hansen dan Mowen (2013:558) mendefinisikan sebagai berikut: “Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang ditentukan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka”. Menurut Rudianto (2013:176) mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut: “Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagi 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 tanggung jawab tersebut.” Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang membagi struktur organisasi menjadi bagian-bagian atau pusat-pusat pertanggungjawaban yang memiliki otoritas dan tanggungjawab yang jelas, dari setiap pusat pertanggungjawaban tersebut dikumpulkan dan dilaporkan hasil-hasil prestasi yang dicapai.

2.3.2 Fungsi Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Horngren et.al dialih bahasakan oleh Lestari (2008:38) yaitu, “Akuntansi pertanggungjawaban menurut fungsinya adalah sebagai alat penilaian kinerja dan memberikan atau menghasilkan arus balik sehingga operasi diwaktu yang akan datang dapat ditingkatkan”.

- a. Penilaian kinerja pusat pendapatan
Informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat pendapatan adalah pendapatan. Untuk pengukuran kinerja pusat pendapatan seluruh pendapatan baik yang berasal dari transaksi penjualan produk atau jasa kepada pusat pertanggungjawaban lain dalam perusahaan, dipakai sebagai tolok ukur kinerja pusat pendapatan.
- b. Penilaian kinerja pusat biaya
Informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat biaya adalah biaya. Masalah yang timbul dalam penggunaan biaya sebagai ukuran kinerja manajer pusat biaya adalah :
 1. Masalah perilaku biaya
 2. Masalah hubungan biaya dengan pusat biaya
 3. Masalah jangka waktu
 4. Masalah tanggungjawab ganda
- c. Penilaian kinerja pusat laba
Pusat laba adalah pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan perusahaan dan biaya pusat pertanggungjawaban tersebut. Karena laba merupakan selisih antara pendapatan dan biaya, tidak dapat berdiri sendiri sebagai ukuran kinerja pusat laba, maka laba perlu dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut.
- d. Penilaian kinerja pusat investasi
Pusat investasi merupakan salah satu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang manajernya dinilai prestasinya atas dasar laba yang diperoleh dihubungkan dengan investasinya. Pengukuran prestasi pusat investasi mempunyai tujuan sebagai berikut:
 1. Menyediakan alat evaluasi proyek investasi masa lalu dan masa yang akan datang, baik secara individual maupun secara keseluruhan.
 2. Menyediakan informasi yang bermanfaat bagi manajer divisi dan manajer kantor pusat untuk membuat keputusan investasi yang tepat bagi divisi dan perusahaan secara keseluruhan.
 3. Memotivasi manajer divisi agar selalu memonitor aktiva, utang dan modal divisi yang digunakan sebagai dasar penentuan besarnya investasi.

2.3.3 Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Anthony dan Govindarajan (2009:171) “Pusat pertanggungjawaban merupakan salah satu elemen dari suatu struktur sistem

pengendalian manajemen. Pusat pertanggungjawaban adalah organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas aktivitas yang dilakukan”. Menurut Anthony dan Govindarajan (2009:175) ada empat (4) jenis pusat pertanggungjawaban untuk tujuan pengendalian, yaitu :

a. Pusat Pendapatan

Suatu output (pendapatan) diukur secara moneter, akan tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan input (beban atau biaya) dengan output. Pada umumnya, pusat pendapatan merupakan unit pemasaran atau penjualan yang tidak 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 bertanggungjawab atas biaya yang terjadi secara langsung di dalam unitnya, akan tetapi ukuran yang utamanya adalah pendapatan.

b. Pusat Biaya

Merupakan pusat pertanggungjawaban yang inputnya diukur secara moneter, namun outputnya tidak. Pusat biaya, manajer departemen atau divisi diserahkan tanggungjawab 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 dimana manajer mempunyai tanggungjawab dan otoritas atas biaya dapat diidentifikasi dengan cepat pada sebagian besar perusahaan. Manajer pusat biaya perlu memastikan bahwa tugas-tugas yang dituntaskan dalam batasan yang diperkenankan oleh anggaran atau biaya standar. Manajer pusat biaya memakai biaya standar dan anggaran yang fleksibel untuk mengendalikan biaya.

c. Pusat Laba

Ketika kinerja finansial suatu pertanggungjawaban diukur dalam ruang lingkup laba (selisih antara pendapatan dengan biaya), maka pusat ini disebut sebagai pusat laba. Laba merupakan ukuran kerja yang berguna karena laba memungkinkan manajer senior untuk dapat menggunakan satu indikator yang komprehensif, dibandingkan jika harus menggunakan beberapa indikator (beberapa diantaranya menunjuk ke arah yang berbeda). Manajer pusat laba diukur kinerjanya dari selisih antara pendapatan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut.

d. Pusat Investasi

Pusat investasi bertanggungjawab terhadap investasi dalam aset serta pengendalian atas pendapatan dan biaya. Mereka bertanggung jawab mencapai margin kontribusi dan target laba tertentu serta efisiensi dalam penggunaan aset.

Jadi pusat pertanggungjawaban adalah bagian organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas operasional yang dipimpinnya.

2.4 Pengertian dan Tujuan Kinerja Manajerial

2.4.1 Pengertian Kinerja Manajerial

Menurut Rudianto (2013:189) kinerja manajerial merupakan: “Kemampuan para manajer untuk mengolah seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan demi memperoleh dana usaha dalam jangka pendek dan jangka panjang” Menurut Mahoney *et al.* (1963) dalam Natalia (2010:16) mendefinisikan kinerja manajerial sebagai :“Kecakapan manajer dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengawasan (supervisi), pengaturan staff, negosiasi dan perwakilan (representasi).” Pengertian tersebut memberikan dimensi dalam menilai kinerja manajerial, dengan rincian sebagai berikut:

a. Perencanaan

Aktivitas atau tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang dengan mempertimbangkan waktu sekarang dan yang akan datang.

b. Investigasi

Upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan, catatan, dan analisa pekerjaan untuk mengukur hasil pelaksanaannya.

c. Koordinasi

Aktivitas menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijelaskan.

d. Evaluasi

Aktivitas seperti penilaian atas usulan atau kinerja yang diamati dan yang dilaporkan.

e. Pengawasan

Kegiatan manajerial dalam mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan potensi bawahan, serta melatih dan menjelaskan aturan-aturan kerja kepada bawahan mengenai pelaksanaan kemampuan kerja.

f. Pemilihan Staf

Aktivitas atau kegiatan manajemen dalam memelihara dan mempertahankan bawahan dalam unit kerja.

g. Negosiasi

Usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan, atau kontrak untuk barang atau jasa.

h. Perwakilan

Aktivitas berupa penyampaian visi, misi dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan perusahaan-perusahaan lain.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial dapat diartikan juga sebagai tingkat pencapaian manajer dalam menjalankan organisasi untuk mewujudkan tujuan yang mengarah kepada ketercapaian tujuan.

2.4.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Veithzal Rivai dkk (2011:40) tujuan penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja setiap individu. Ketika seseorang berfikir tentang penilaian kinerja, maka sering merujuk pada tujuan yang lebih spesifik sebagai berikut :

- a. Untuk meninjau kembali kinerja yang lalu.
- b. Untuk membantu pengembangan individu.
- c. Untuk mengetahui kondisi perusahaan saat ini, untuk digunakan penentuan kebijakan yang akan datang.

- d. Untuk pengembangan perusahaan (menutup atau membuka cabang, perwakilan, atau kantor baru di daerah).
- e. Untuk mempersiapkan menghadapi kompetisi yang semakin ketat, termasuk karena tujuan menciptakan produk baru atau memasarkan produk baru.
- f. Untuk mengaudit keterampilan (skills) di dalam organisasi.
- g. Untuk menyusun sasaran-sasaran kinerja yang akan datang.
- h. Untuk mengamati (*identify*) personil dan unit organisasi yang potensial untuk dipromosikan atau dikembangkan.

2.5 Hubungan Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial

2.5.1 Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Keaktifan seorang kepala bidang dalam suatu organisasi dapat diukur dengan partisipasinya dalam kegiatan organisasinya. Salah satu pengukuran kinerjanya dapat diukur melalui partisipasinya dalam penyusunan anggaran. Kepala bidang yang berperan aktif dalam proses penyusunan anggaran dapat memberikan dampak yang positif dalam proses penyusunan anggaran. Kepala bidang yang memiliki rasa loyalitas terhadap perusahaan akan mempertimbangkan sasaran perusahaan yang sudah ditetapkan. Partisipasi anggaran dapat memiliki hubungan yang erat dengan kinerja manajerial apabila kepala bidang dapat secara positif dan baik dalam merencanakan susunan anggarannya. Pengendalian biaya serta pertimbangan efektivitas dan efisiensi perencanaan anggaran sangat diperlukan agar dalam realisasinya dapat sesuai dengan apa yang diharapkan.

2.5.2 Hubungan Antara Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Kinerja Manajerial

Penerapan dalam sistem pengendalian manajemen yang baik akan mendukung aktivitas organisasi. Pengendalian dalam menilai serta mengevaluasi aktivitas perusahaan juga bisa dikendalikan melalui sistem akuntansi

pertanggungjawaban dengan dibentuknya suatu pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban dapat membantu kepala bidang dalam memberikan evaluasi mengenai realisasi anggaran dan rencana kerja perusahaan secara jelas. Tanggung jawab seorang kepala bidang akan sangat diperlukan dalam penyusunan anggaran serta rencana kerja perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban memiliki hubungan yang erat dengan kinerja manajerial dari sisi pengawasan, keandalan, kejelasan dan tanggung jawab dari keputusan yang dibuat oleh kepala bidang.

2.6 *Review Penelitian Terdahulu*

Konsep dasar atau acuan yang berupa teori-teori serta temuan-temuan hasil dari berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal penting yang sehingga dapat memberikan penjelasan pendukung. Penelitian terdahulu merupakan salah satu alat pendukung dari sebuah penelitian yang memberikan informasi mengenai apa yang diteliti serta mampu mendukung teori serta konsep-konsep yang digunakan dalam sebuah penelitian. Untuk memudahkan pemahaman dalam penelitian ini, berikut disajikan rincian mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang mampu mendukung data atau informasi yang digunakan.

Tabel II.1
Review Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Frisilia Wihasfina Hafiz (2007)	Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Cakra Compact Aluminium Industries	Hasil pengujian menunjukkan bahwa, partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial

2.	Hilarius Prima (2014)	Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial pada Hotel Berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta	Hasil pengujian menunjukkan bahwa, penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
3.	Erma Sarah Yuliasuti (2016)	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Aset Daerah Provinsi Jawa Tengah	Partisipasi anggaran secara signifikan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Akuntansi pertanggungjawaban secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

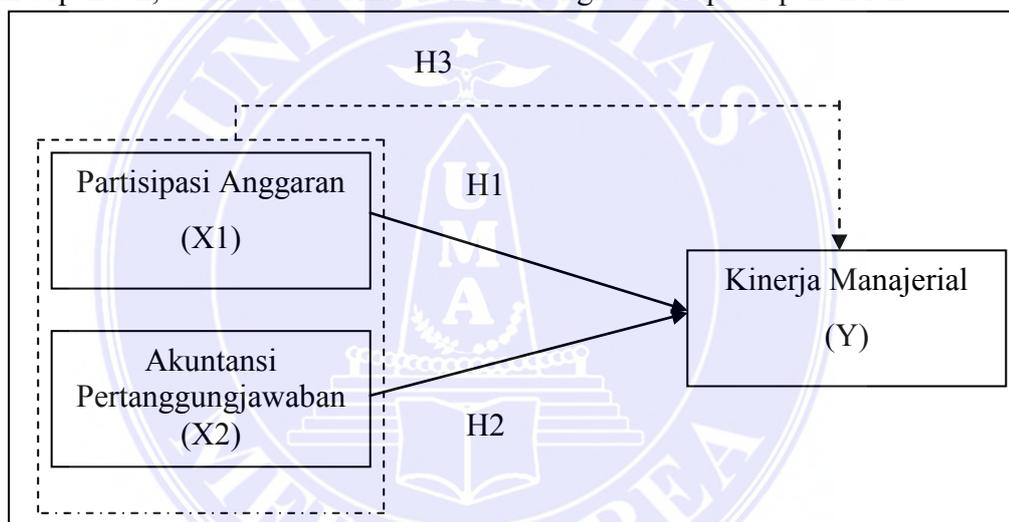
Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah :

1. Jika pada penelitian Frisilia Wihasfina Hafiz (2007), hanya meneliti satu variabel x yaitu partisipasi anggaran yang dilakukan pada perusahaan swasta, sedangkan penelitian sekarang akan meneliti dua variabel x yaitu partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban.
2. Jika pada penelitian Hilarius Prima (2014), juga hanya meneliti satu variabel x yaitu akuntansi pertanggungjawaban, sedangkan penelitian sekarang akan meneliti dua variabel x yaitu partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban.
3. Jika penelitian yang dilakukan oleh Erma Sarah Yuliasuti (2016) dilakukan pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Aset Daerah Provinsi Jawa Tengah

sedangkan sekarang akan dilakukan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan.

2.7 Kerangka Konseptual

Menurut Notoatmodjo (2012:49), kerangka konseptual adalah suatu uraian dan visualisasi tentang hubungan atau kaitan antara konsep-konsep atau variabel-variabel yang akan diamati atau diukur melalui penelitian yang akan dilakukan. Kerangka penelitian ini digunakan untuk mempermudah jalan pemikiran terhadap permasalahan yang dibahas terkait dengan hubungan antar variabel independen dan dependen, berikut adalah model dari kerangka konseptual penelitian :



Gambar II.1
Kerangka Konseptual

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian

3.1.1 Jenis Penelitian

Jenis Penelitian yang digunakan peneliti dalam skripsi ini menggunakan penelitian asosiatif kuantitatif berupa penyebaran angket atau kuesioner kepada manajer pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan, menurut Sugiono (2012:7) “yaitu suatu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Teknik pengambilan sampel pada umumnya random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.”

3.1.2 Lokasi Penelitian

Untuk mendapatkan data-data yang relevan dalam penelitian ini, peneliti mengadakan penelitian di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan yang beralamat di Jalan Kapten R. Sulian No 1 Belawan. Telp. (061) 6941919. Fax. (061) 6941300. E-mail : belawan@pelindo.co.id.

3.1.3 Waktu Penelitian

Waktu Penelitian ini direncanakan peneliti mulai dari bulan Januari 2018 sampai dengan September 2018. Terdapat rincian kegiatan penelitian yang direncanakan lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel III.1 sebagai berikut :

Tabel III.1
Rencana Waktu Penelitian

Kegiatan	BULAN (2018)								
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agust	Okt
Penyusunan proposal	■								
Bimbingan proposal		■	■						
Seminar proposal				■					
Pengiriman kuesioner					■				
Pengembalian kuesioner					■				
Analisis data Penelitian						■			
Penyusunan hasil Penelitian						■			
Bimbingan Hasil							■		
Seminar Hasil								■	
Ujian Skripsi (meja hijau)									■

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/ subjek dengan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiono, 2012:9). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiono, 2012:10). Penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling, yaitu teknik penentuan sampel dengan

pertimbangan tertentu. Sampel yang dipakai dalam penelitian ini yaitu responden atau pejabat struktural di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan yang memiliki peran dalam proses penyusunan anggaran dan yang menjalankan akuntansi pertanggungjawaban, dengan rincian sebagai berikut :

Manajer Senior	11 orang
Manajer Junior	19 orang

3.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Menurut Arikunto (2010:118), “Untuk memudahkan dalam pengumpulan dan analisis data, maka diperlukan suatu definisi operasional variabel. Definisi operasional variabel adalah objek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian”. Adapun definisi operasional dari variabel penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.3.1 Variabel Dependen

Variabel dependen adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja manajerial. Menurut Rudianto (2013:189), “kinerja manajerial adalah kemampuan para manajer untuk mengolah seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan demi memperoleh dana usaha dalam jangka pendek dan jangka panjang”.

Variabel kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen “*self-rating*” yang dikembangkan oleh Mahoney dkk (1963) dan berjumlah 9 item pernyataan. Kinerja manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja manajemen dalam kegiatan-kegiatan manajemen yang meliputi indikator perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi, representasi atau perwakilan, dan kinerja secara menyeluruh. Instrumen diukur dengan menggunakan skala likert 5 poin, dimana skor 1 (sangat tidak

setuju) menunjukkan kinerja manajerial yang rendah, skor 2 (tidak setuju), skor 3 (ragu-ragu), skor 4 (setuju), dan skor 5 (sangat setuju) menunjukkan kinerja manajerial yang tinggi.

3.3.2 Variabel Independen

a. Partisipasi Anggaran

Menurut Ikhsan (2008:173-175) mendefinisikan partisipasi anggaran adalah “Proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya”.

Partisipasi anggaran diukur dengan menggunakan instrumen daftar pertanyaan yang dikembangkan oleh Milani (1975). Indikator yang digunakan dalam mengukur instrumen partisipasi anggaran berjumlah 6 item pernyataan yang meliputi partisipasi penyusunan anggaran, kelogisan atasan terhadap revisi anggaran, permintaan pendapat atau usulan dalam hal anggaran, pengaruh yang tercermin dalam penganggaran akhir, kontribusi dalam partisipasi anggaran dan permintaan pendapat oleh atasan. Instrumen diukur dengan menggunakan skala likert 5 poin, dimana skor 1 (sangat tidak setuju) menunjukkan partisipasi rendah, skor 2 (tidak setuju), skor 3 (ragu-ragu), skor 4 (setuju) dan skor 5 (sangat setuju) menunjukkan partisipasi yang tinggi.

b. Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2008:218) “akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan dari biaya dan penghasilan yang dianggarkan”.

Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner yang telah dikembangkan oleh Trisnawati (2006). Indikator yang digunakan dalam mengukur akuntansi

pertanggungjawaban berjumlah 24 item pernyataan yang meliputi struktur organisasi yang berjumlah 6 item pernyataan, perencanaan dan anggaran 8 item pernyataan, serta sistem akuntansi dan pelaporan berjumlah 10 item pernyataan. Instrumen diukur dengan menggunakan skala likert 5 poin, dimana skor 1 (sangat tidak setuju) menunjukkan partisipasi rendah, skor 2 (tidak setuju), skor 3 (ragu-ragu), skor 4 (setuju) dan skor 5 (sangat setuju).

3.4 Jenis Data dan Sumber Data

3.4.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data yang diukur dalam suatu skala numerik (angka). Sesuai dengan bentuknya, data kuantitatif dapat diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan matematika atau statistika. Data kuantitatif berfungsi untuk mengetahui jumlah atau besaran dari sebuah objek yang akan diteliti. Data ini bersifat nyata atau dapat diterima oleh panca indera sehingga peneliti harus benar-benar jeli dan teliti untuk mendapatkan keakuratan data dari objek yang akan diteliti.

3.4.2 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer yaitu data yang diperoleh dari PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan dengan metode kuesioner yang dibagikan kepada para manajer struktural yang berkaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dari penelitian ini adalah metode survei dengan kuesioner. Kuesioner adalah salah satu cara pengumpulan data yang digunakan dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden

penelitian. Setiap jawaban pertanyaan diberikan skor sesuai dengan masing-masing skala pengukuran. Kegiatan pembagian kuesioner ini dilakukan di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan. Kuesioner dibagikan secara langsung dengan mendatangi responden dan dapat memberikan penjelasan apabila ada pos pernyataan atau item pernyataan yang tidak dimengerti.

3.6 Teknik Analisis Data

“Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel seluruh responden, menyajikan data dari setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk mengkaji hipotesis yang telah diajukan” (Sugiono, 2012:21). Teknik analisis data pada penelitian ini adalah menggunakan regresi linear berganda dengan mengolah data menggunakan program SPSS 24.0. Berikut adalah pengujian-pengujian yang dilakukan dari hasil penelitian ini:

3.6.1 Uji Kualitas Data

3.6.1.1 Uji Validitas

Menurut Ghozali (2011:25) “uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner yang mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut”. Untuk dapat dikemukakan bahwa validitas adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana instrumen pengukur maupun mengukur apa yang diukur.

“Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel, dengan membandingkan nilai r hitung dari hasil output (*Corrected Item Total Correlation*) dengan r tabel. *Total correlation* dengan kriteria sebagai

berikut: jika r hitung $>$ r tabel dan nilainya positif, maka butir pertanyaan tersebut adalah valid, tetapi jika r hitung $<$ r tabel maka butir pertanyaan tersebut tidak valid” (Ghozali, 2011:25).

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum y^2)}{\sqrt{\{\sum x^2 - (\sum X)^2\} \{\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien Korelasi

$\sum x$ = Skor Variabel Independen

$\sum y$ = Skor Variabel Dependen

$\sum xy$ = Hasil kali Skor Butir dengan Skor Total

n = Jumlah Responden

3.6.1.2 Uji Reabilitas

Uji ini digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal respon dari seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Tingkat reliabel suatu variabel atau konstruk penelitian dapat dilihat dari hasil uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Menurut kriteria Nunnally (1960) yang dinyatakan dalam Ghozali (2011:26), variabel atau konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* $>$ 0,60. Semakin nilai *alphanya* mendekati satu, maka nilai reliabilitasnya semakin terpercaya.

3.6.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk melihat apakah di dalam model regresi tersebut terdapat suatu penyimpangan, sehingga perlu diadakan pemeriksaan dengan menggunakan pengujian normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas.

3.6.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2011:28). Untuk menguji model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak dapat dilihat dari penyebaran data (titik) pada suatu diagonal dari grafik yang bersangkutan, yaitu *Normal P-PLOT*. Bila data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normal. Bila data menyebar jauh dari garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Uji normalitas bisa juga menggunakan analisis statistik, yaitu dengan menggunakan uji Kolmogorov – Smirnov (K-S). Apabila tingkat signifikan pada *Asymp Sig (2-tailed)* lebih dari 0,05, maka dapat dikatakan data berdistribusi normal.

3.6.2.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linear berganda. Uji ini juga bertujuan untuk menghindari kebiasaan dalam pengambilan kesimpulan mengenai pengaruh pada uji parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Uji ini dimaksudkan untuk mendeteksi gejala korelasi antara variabel independen yang satu dengan variabel independen yang lain. Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi di antara variabel independen. Uji Multikolinieritas dapat dilakukan dengan 2 cara yaitu dengan melihat VIF (*Variance Inflation Factors*) dan nilai *tolerance*, dan apabila $VIF < 10$ dan nilai *tolerance* $> 0,10$ maka terbebas gejala Multikolinieritas (Ghozali, 2011:29).

3.6.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Deteksi heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan meplotkan nilai ZPRED (nilai prediksi) dengan SRESID (nilai residualnya). Heteroskedastisitas ditandai dengan adanya pola tertentu pada grafik *scatterplot*. Jika titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang), maka terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Selain itu, heteroskedastisitas dapat diketahui melalui Uji Glesjer. Jika probabilitas signifikansi masing-masing variabel independen $> 0,05$, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi (Ghozali, 2011:31).

Untuk uji asumsi klasik hanya terbatas pada ketiga uji diatas. Uji autokorelasi tidak digunakan sebab pelaksanaan atau pembagian kuesioner dilakukan pada hari, waktu, dan tempat yang sama (serempak) atau dengan kata lain uji autokorelasi hanya digunakan untuk data penelitian yang berdimensi *time series*.

3.6.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk melakukan prediksi, bagaimana perubahan nilai variabel dependen bila nilai variabel independen dinaikkan atau diturunkan nilainya (Sugiono, 2012:29). Dalam penelitian ini, persamaan regresi dinyatakan sebagai berikut :

$$Y = \alpha + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Keterangan: Y = Kinerja manajerial.

α = Konstan atau koefisien

b_1 = Koefisien regresi partisipasi anggaran

b_2 = Koefisien akuntansi pertanggungjawaban

X_1 = Partisipasi anggaran

X_2 = Akuntansi pertanggungjawaban

e = Tingkat eror

3.6.4 Uji Hipotesis

3.6.4.1 Uji t

Uji statistik t dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen, jika nilai *probability* lebih kecil dari 0,05 maka variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011:34). Menurut Santoso (2011), dasar pengambilan keputusan untuk uji ini adalah sebagai berikut :

- a. $H_1 : b_1 = 0$, artinya tidak dapat pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependennya.
- b. $H_2 : b_1 \neq 0$, artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependennya. Pada uji ini nilai t hitung akan dibandingkan dengan t tabel pada tingkat signifikan (α) = 5%. Kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut.
 1. Apabila nilai probabilitas lebih besar dari 0,05, maka H_a diterima, ini berarti variabel independen tidak berpengaruh secara individual terhadap variabel dependen.
 2. Apabila nilai probabilitas kurang dari 0,05, maka H_a ditolak, ini berarti bahwa variabel independen mempunyai pengaruh secara individual terhadap variabel dependen.

3.6.4.2 Uji F

Secara simultan, pengujian hipotesis dilakukan dengan F-test. Menurut Ghozali (2011:35), “Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat”. Uji ini dilakukan dengan membandingkan signifikansi F hitung dengan ketentuan:

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada 0,05, maka H_1 ditolak, dan

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada 0,05, maka H_1 diterima.

3.6.4.3 Uji Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan atau satu (1). Nilai R^2 yang kecil berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang (*cross section*) relatif rendah, karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamat. Sedangkan untuk data runtun untuk waktu (*time series*) biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi (Ghozali, 2011:37).

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, Halim, 2013, **Analisis Investasi Edisi 2**, Salemba Empat, Jakarta.
- Arfan, Ikhsan dan Ida, Bagus agung Dharmanegara, 2014, **Akuntansi dan Manajemen Keuangan Rumah Sakit**, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Arfan, Ikhsan dan Muhammad Ishak, 2008, **Akuntansi Keperilakuan Edisi 2**, Salemba Empat, Jakarta.
- Arikunto. 2010. **Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek**, Rineka Cipta, Jakarta.
- Charles Horngren T., Skikant, Datar, M., dan George, Foster, 2008, **Akuntansi Biaya Pendekatan Manjerial Buku 2**, Ahli bahasa P.A. Lestari, Erlangga, Jakarta.
- Dedi Ismatullah, 2010, **Akuntansi Pemerintah**, Unit Penerbit dan Percetakan Akademik, YKPN, Bandung.
- Dewi, Hanggraeni, 2012, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Dewinda, Putri Natalia, 2010, **Pengaruh Komitmen Organisasional dan Peran Manajer Pengelolaan Keuangan Daerah terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Daerah**, *Skripsi*, Universitas Diponegoro.
- Don, Hansen R. Dan Maryanna M. Mowen, 2013, **Akuntansi Manajerial. Edisi 8**, Ahli Bahasa Deny Arnos Kwary, Salemba Empat, Jakarta.
- Erma, Sarah Yuliasuti, 2016, **Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Aset Daerah Provinsi Jawa Tengah**, *Skripsi*, Universitas Nuswantoro, Semarang.
- Ernie, Trisnawati Sule, 2006, **Pengantar Manajemen Edisi Pertama**, Prenada Media, Jakarta.
- Frisilia, Wihasfina Hafiz, 2007, **Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Cakra Compact Aluminium Industries**, *Skripsi*. Universitas Sumatera Utara.
- Garrison, Ray H., Eric W. Noreen, dan Peter C. Brewer, 2013, **Akuntansi Manajerial Edisi 14**. Penerjemah Kartika Dewi, Salemba Empat, Jakarta.
- Hilarius, Prima, 2014, **Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial**. *Skripsi*, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Imam, Ghozali, 2011, **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- M. Nafarin, 2009, **Penganggaran Perusahaan**, Salemba Empat, Jakarta.

- Milani, 1975, **The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study**, *Accounting Review*, April P. 274-284.
- Moehariono, 2009, **Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi**, Ghalia, Bogor.
- Moktamar, Diah, 2008, **Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Komite Tujuan dan Motivasi sebagai variabel Intervening**, *Jurnal*, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
- Mulyadi, 2008, **Sistem Akuntansi**, Salemba Empat, Jakarta.
- Notoatmodjo.S, 2012, **Metodologi Penelitian Kesehatan**, Rineka Cipta, Jakarta.
- Rivai, Veithzal. Detri Karya. Elfindri. Johannes Basuki. Deddy Mulyadi. Romeo Rissal Panjialam dan Haryadi, 2011, **Corporate Performance Management dari Teori ke Praktik**, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Robert, Anthony N dan Vijay Govindarajan, 2009, **Sistem pengendalian Manajemen jilid 1**, Terjemahan F.X Kurniawan Tjakrawala, Salemba empat, Jakarta.
- Rudianto, 2013, **Akuntansi Manajemen: Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis**, Erlangga, Jakarta.
- Singgih, Santoso, 2011, **Buku Latihan SPSS Parametrik**, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sugiono, 2012, **Statistik untuk Penelitian**, Alfabeta, Bandung.

LAMPIRAN



LAMPIRAN I
KUESIONER PENELITIAN

IDENTITAS RESPONDEN	
Nomor Responden	: (diisi oleh peneliti)
Nama	: (boleh tidak diisi)
Jenis Kelamin	: <input type="checkbox"/> Laki-laki <input type="checkbox"/> Perempuan
Umur	:
Pendidikan Terakhir	: <input type="checkbox"/> SMA <input type="checkbox"/> D3
	: <input type="checkbox"/> S1 <input type="checkbox"/> S2
Masa Kerja	: <input type="checkbox"/> <5 tahun <input type="checkbox"/> 5-10 tahun
	: <input type="checkbox"/> >10 tahun

PETUNJUK PENGISIAN

Mohon Bapak/ Ibu, Saudara/ i memberi tanda *checklist* (√) pada kolom (antar 1-5) sesuai dengan skala yang menurut anda paling mendekati.

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

RR : Ragu – Ragu

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

	PERNYATAAN	STS (1)	TS (2)	RR (3)	S (4)	SS (5)
1.	Sebagai manajer atau kepala bidang, anda memiliki keterlibatan yang besar dalam menentukan sasaran anggaran.					
2.	Ada revisi yang logis dari atasan terhadap anggaran yang dibuat.					
3.	Memiliki inisiatif sendiri untuk menyatakan permintaan, pendapat atau usulan tentang anggaran atau revisinya kepada atasan dalam diskusi perencanaan anggaran.					
4.	Anda memiliki pengaruh terhadap anggaran akhir atau final.					
5.	Anda merasa memiliki kontribusi penting terhadap anggaran akhir atau final.					
6.	Atasan anda meminta pendapat atau usulan ketika anggaran sedang disusun.					

B. AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN

No.	PERNYATAAN	STS (1)	TS (2)	RR (3)	S (4)	SS (5)
STRUKTUR ORGANISASI						
1.	Dalam struktur organisasi di instansi atau organisasi Bapak/ Ibu sudah ditentukan dengan jelas batas-batas wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing pimpinan.					
2.	Bapak/ Ibu setuju adanya pengelompokkan para karyawan kedalam unit-unit organisasi yang didasarkan pada keahlian dari para karyawannya.					
3.	Dalam pelaksanaan prosedur kerja, semua karyawan hanya melakukan dan tanggung jawabnya sendiri.					
4.	Sebagai kepala bidang atau manajer Bapak/ Ibu harus mengetahui dengan jelas pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang diemban.					
5.	Pada waktu jam kerja ada komunikasi antara manajer atau kepala bidang dengan bawahan.					
6.	Di organisasi Bapak/ Ibu terdapat <i>job description</i> yang menunjukkan hubungan struktur dan pelaporan.					
ANGGARAN ATAU PERENCANAAN						
7.	Sistem anggaran biaya yang berlaku digunakan sebagai alat pengendalian biaya.					
8.	Anggaran disusun sesuai dengan tingkatan manajemen dalam organisasi.					
9.	Menurut Bapak/ Ibu anggaran merupakan alat yang baik untuk mengkoordinasikan semua sumber daya perusahaan untuk mencapai target atau tujuan tertentu.					
10.	Setiap manajer pusat pertanggungjawaban berperan serta dalam menyusun anggaran pada bidang yang dipimpin.					

11.	Setiap penyimpangan anggaran yang terjadi pada suatu bidang akan dilaporkan pada manajer atau kepala bidang di atasnya.					
12.	Dalam pelaksanaan anggaran koordinasi antar bagian selalu dilaksanakan.					
13.	Setiap penyimpangan harus dilakukan analisis.					
14.	Dengan dilakukan pemisahan biaya menjadi biaya tidak terkendali memudahkan Bapak/ Ibu dalam menyusun dan melaksanakan anggaran pada masing-masing pusat pertanggungjawaban.					
SISTEM AKUNTANSI BIAYA DAN PELAPORAN BIAYA						
15.	Laporan Keuangan di organisasi anda di evaluasi secara rutin setiap bulannya.					
16.	Proses pencatatan biaya-biaya pada masing-masing bagian harus sesuai dengan prosedur akuntansi pertanggungjawaban yang telah ditetapkan oleh perusahaan.					
17.	Pengalokasian biaya tiap pusat pertanggungjawaban harus dilaksanakan dengan dasar dan metode yang tepat.					
18.	Semua rekening yang ada di perusahaan diklasifikasikan dan diberi kode sesuai dengan pusat pertanggungjawaban masing-masing.					
19.	Sistem pengkodean harus dapat mengidentifikasi biaya-biaya menurut pihak-pihak bertanggungjawab.					
20.	Laporan keuangan di organisasi anda dievaluasi oleh orang yang berwenang di organisasi anda.					
21.	Informasi keuangan dilaporkan menurut manajer atau kepala bidang yang bertanggungjawab atas terjadinya informasi tersebut.					
22.	Dalam pembuatan laporan keuangan menggunakan metode yang berubah-ubah.					
23.	Laporan bulanan di organisasi anda selalu selesai (terbit) tepat waktu					

	setiap bulannya.					
24.	Dalam membuat suatu perencanaan biaya, rencana biaya tersebut harus direalisasikan.					

C. Kinerja Manajerial

No.	PERNYATAAN	STS (1)	TS (2)	RR (3)	S (4)	SS (5)
1.	Perencanaan Anda telah menentukan tujuan, tindakan, dan membuat skedul serta metode pelaksanaan.					
2.	Investigasi Anda telah mengumpulkan dan menyiapkan informasi dan bentuk catatan, laporan dan analisis pekerjaan.					
3.	Pengkoordinasian Tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi maupun dengan pihak lain di luar organisasi untuk menyesuaikan program-program perusahaan.					
4.	Evaluasi Evaluasi dan menilai proposal, laporan kerja (prestasi).					
5.	Pengawasan Anda telah mengarahkan, memimpin, membimbing, melatih dan memberi penjelasan tentang peraturan kerja kepada bawahan dan mengawasi hasil kerja bawahan.					
6.	Pemilihan Staf Memelihara dan mempertahankan bawahan, menyeleksi pegawai baru, menempatkan dan mempromosikan pegawai.					
7.	Negosiasi Anda melakukan kontrak untuk barang atau jasa pekerjaan dan melakukan tawar menawar.					

8.	Perwakilan Anda berperan dalam mewakili organisasi anda untuk berhubungan dengan pihak lain diluar organisasi.					
9.	Kinerja secara menyeluruh Anda telah mengevaluasi kinerja, dan sasaran kinerja secara menyeluruh.					



LAMPIRAN II

TABULASI JAWABAN RESPONDEN

Responden	Tabulasi Jawaban Responden Partisipasi Anggaran						Total
	X1P1	X1P2	X1P3	X1P4	X1P5	X1P6	
R_1	5	5	5	4	4	4	27
R_2	5	5	5	4	4	4	27
R_3	4	5	4	4	4	5	26
R_4	4	5	4	4	4	4	25
R_5	5	5	3	3	3	5	24
R_6	5	5	4	4	4	5	27
R_7	4	4	4	3	3	4	22
R_8	4	4	4	3	3	4	22
R_9	5	4	4	4	5	4	26
R_10	5	4	4	4	5	5	27
R_11	4	5	5	3	3	5	25
R_12	4	4	4	5	5	5	27
R_13	4	5	5	4	4	4	26
R_14	4	5	5	4	4	4	26
R_15	4	4	4	3	3	3	21
R_16	4	3	4	3	3	3	20
R_17	4	4	5	5	5	3	26
R_18	4	4	3	3	3	3	20
R_19	4	3	4	3	3	3	20
R_20	4	4	4	3	3	3	21
R_21	4	4	4	4	4	3	23
R_22	5	4	4	4	5	5	27
R_23	5	4	5	5	5	5	29
R_24	4	4	3	3	3	5	22
R_25	4	4	4	3	3	4	22
R_26	5	4	4	4	4	5	26
R_27	5	4	4	4	5	5	27
R_28	4	5	5	4	4	5	27
R_29	5	5	5	4	5	5	29
R_30	4	5	4	5	5	5	28

Respon den	Tabulasi Jawaban Responden Akuntansi Pertanggungjawaban																								
	X 2 P 1	X 2 P 2	X 2 P 3	X 2 P 4	X 2 P 5	X 2 P 6	X 2 P 7	X 2 P 8	X 2 P 9	X 2 P 10	X 2 P 11	X 2 P 12	X 2 P 13	X 2 P 14	X 2 P 15	X 2 P 16	X 2 P 17	X 2 P 18	X 2 P 19	X 2 P 20	X 2 P 21	X 2 P 22	X 2 P 23	X 2 P 24	
R_1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
R_2	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
R_3	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
R_4	5	4	5	5	3	4	4	4	5	2	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5
R_5	5	5	4	5	2	5	4	5	4	4	4	3	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
R_6	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
R_7	5	4	5	4	2	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5
R_8	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	5	4	4	5
R_9	5	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	3	2	4	4	4
R_10	3	4	5	3	1	4	4	3	3	2	4	3	2	2	1	4	4	3	4	3	4	2	4	4	4
R_11	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5
R_12	4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4
R_13	4	4	3	4	3	4	5	4	5	2	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	2	4	4	4
R_14	4	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5
R_15	5	4	5	4	1	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5
R_16	5	4	5	4	2	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4
R_17	3	4	4	3	1	3	4	4	3	4	4	3	2	3	2	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3
R_18	4	4	4	4	2	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4
R_19	4	4	5	5	2	4	4	4	4	3	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	5	3	5	5	5
R_20	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5
R_21	4	5	2	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	4	5	3	5	5	3	2	5	4	4
R_22	4	4	5	4	2	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4
R_23	3	5	3	4	3	3	4	5	4	2	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4
R_24	5	5	4	5	2	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3
R_25	5	4	5	5	1	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4
R_26	5	4	4	5	1	4	4	4	3	4	5	3	5	5	3	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4
R_27	4	4	3	3	2	4	4	4	4	2	4	1	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4
R_28	5	4	4	3	2	4	4	5	4	2	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5
R_29	5	3	5	4	2	5	5	4	5	2	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
R_30	4	4	5	4	1	3	5	4	4	3	4	5	3	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5

Responden	Tabulasi Jawaban Responden Kinerja Manajerial									Total
	Y1P 1	Y1P 2	Y1P 3	Y1P 4	Y1P 5	Y1P 6	Y1P 7	Y1P 8	Y1P 9	
R_1	5	5	5	5	4	4	4	5	4	41
R_2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	21
R_3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	34
R_4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	40
R_5	3	4	4	5	3	4	4	5	4	36
R_6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
R_7	2	4	4	3	5	3	3	4	3	31
R_8	2	4	4	3	5	3	3	4	3	31
R_9	5	4	3	5	3	4	3	5	3	35
R_10	2	2	2	2	2	2	2	3	2	19
R_11	4	4	5	4	4	5	4	4	4	38
R_12	3	4	4	3	4	4	4	4	4	34
R_13	3	3	4	4	3	3	4	4	4	32
R_14	5	5	5	5	4	4	4	4	4	40
R_15	2	4	4	4	5	4	3	5	3	34
R_16	4	3	3	4	3	4	3	4	3	31
R_17	2	5	5	4	5	4	3	4	3	35
R_18	2	4	4	3	3	3	4	4	4	31
R_19	3	3	4	4	3	4	4	4	4	33
R_20	4	3	4	4	4	4	4	5	4	36
R_21	3	3	4	5	4	4	4	5	4	36
R_22	4	4	5	5	4	4	4	5	4	39
R_23	4	4	3	4	4	5	3	5	3	35
R_24	3	4	4	3	4	4	3	4	4	33
R_25	4	4	3	4	2	5	4	3	4	33
R_26	4	4	5	5	4	4	4	5	4	39
R_27	3	4	3	4	3	4	4	5	4	34
R_28	2	4	4	4	3	4	3	3	3	30
R_29	4	4	4	4	4	4	3	4	3	34
R_30	3	4	4	4	5	4	3	5	3	35