

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan ekonomi saat ini menuntut perusahaan untuk memanfaatkan kemampuan yang dimiliki semaksimal mungkin. Perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan serta mampu meningkatkan kinerja mereka. Agar dapat meningkatkan kinerja tersebut, manajer perlu memiliki kemampuan untuk melihat dan menggunakan peluang, mengidentifikasi permasalahan, dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat.

Kualitas perusahaan yang baik harus memiliki kinerja manajerial yang dari waktu ke waktu harus semakin baik. Tetapi tidak jarang, dalam perusahaan selalu muncul masalah-masalah baik dari internal maupun eksternal, hal ini diakibatkan karena kinerja manajerial harus terkoordinasi dengan sebaik mungkin, karena pada dasarnya kinerja manajerial sebagai tolak ukur atau standar bagi kegiatan organisasi yang memberikan kesempatan menilai dan mengevaluasi segala aktivitas yang terjadi serta membantu untuk mencari solusi atas masalah yang dihadapi. Kinerja manajerial yang baik yaitu manajemen yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan efektif. Fungsi-fungsi manajemen tersebut meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi dan representasi. Rudianto (2016:315) menyatakan

dalam melakukan penilaian kinerja ada beberapa alat yang dapat digunakan salah satunya adalah anggaran.

Anggaran dapat digunakan oleh manajemen sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian kegiatan. Anggaran merupakan rencana kegiatan yang mencakup berbagai jenis kegiatan operasional yang saling berkaitan satu sama lain dalam sebuah organisasi. Anggaran yang disusun hendaknya dapat mengkomodir kepentingan setiap departemen atau divisi yang terkait dalam pelaksanaannya, dengan anggaran manajemen dapat mengarahkan jalannya kondisi perusahaan. Untuk itu diperlukan partisipasi dalam penyusunan anggaran oleh berbagai pihak dalam perusahaan.

Partisipasi anggaran menurut Garisson *et.al* (2013:385) merupakan anggaran yang disusun dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari seluruh manajer pada segala tingkatan.¹ Partisipasi anggaran memungkinkan bagi para manajer (sebagai bawahan) untuk melakukan negoisasi dengan atasan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang akan dicapai. Dengan partisipasi akan terjadi mekanisme pertukaran informasi yang membuat masing-masing manajer memperoleh informasi tentang pekerjaannya. Informasi ini memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang tugas yang akan mereka lakukan, dengan demikian diharapkan kinerja akan meningkat (Diana Fibrianti dan Ikhsan B. Raharjo, 2013).² Hal ini didasarkan dengan pemikiran bahwa ketika

¹ Garisson, R H. Eric W. Noreen, Peter C. Brewer. 2013. **Akuntansi Manajerial**. Penerjemah Kartika Dewi. Edisi 14. Jakarta, 2013, hal 385

² Diana, Fibrianti dan Ikhsan B. Raharjo. **Pengaruh Partisipasi Anggaran, Desentralisasi, Komitmen Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial pada Pemerintah Kota Surabaya**. Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi, 2013. Vol.1, No.1, hal.14

suatu tujuan yang dirancang secara partisipatif, maka akan memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1975). Pernyataan ini juga didukung oleh peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Ria dkk (2013) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja Manajerial. Semakin tinggi partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran maka semakin baik kinerjanya.

Anggaran yang telah disusun secara partisipatif kemudian disahkan oleh para manajer dari setiap divisi atau pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi, manajemen puncak menciptakan berbagai divisi tanggungjawab atau dikenal dengan pusat pertanggungjawaban (Dian Sari, 2013).³Pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi di dalam perusahaan yang dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab. Menurut Hansen dan Mowen (2013:558) 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.⁴ Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan secara baik pada setiap bagian dapat memberikan kemudahan bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan manajemen, sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja manajer karena berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan (Eka Dyah Ayu Oktaviani, 2012).⁵

³Dian, Sari.**Pengaruh Partisipasi Anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia.** E-jurnal BINAR AKUNTANSI Vol. 2 No.1.

⁴Mowen /Hansen.**Akuntansi Manajerial.** Salemba Empat. Jakarta. 2013. Hal.558

⁵Eka Dyah Ayu Oktaviani.**Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Mnajerial pada PT. Pupuk Kujang Cikampek.**Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi,2012

Akuntansi pertanggungjawaban memberikan kejelasan mengenai tugas, wewenang, dan tanggungjawab. Beberapa elemen yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan struktur organisasi yang baik, penyusunan anggaran, klasifikasi biaya, dan laporan pertanggungjawaban. Laporan tersebut menguraikan perbandingan antara anggaran dan realisasinya serta penyimpangannya, sehingga dapat dilakukan perbaikan apabila ditemukan suatu keadaan yang dapat menyebabkan sasaran maupun tujuan yang telah ditetapkan tidak tercapai.

Penyusunan anggaran dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah berdasarkan pusat pertanggungjawaban. Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan yang terjadi di dalam pusat yang dipimpinnya dan secara periodik manajer tersebut akan memepertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan. Pelaporan pertanggungjawaban berfungsi sebagai alat penilai kinerja atau prestasi terhadap para manajer tingkat bawah. Penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan realisasi pelaksanaan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Adanya tolak ukur tersebut diharapkan dapat memotivasi dan mendorong para pelaksana dalam mencapai tujuan perusahaan (Muharram Loberto, 2011). Pernyataan ini juga didukung oleh Garisson *et al* yang menyatakan bahwa ketika manajer berhasil melakukan pengendalian dengan baik maka dapat dikatakan kinerja manajerial meningkat. Partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban merupakan dua unsur penting dalam proses penyusunan anggaran karena dengan adanya dua unsur tersebut yang efektif,

maka akan timbul usaha untuk mencapai target yang telah disusun sehingga tercapai kinerja yang baik (Wigati Sulistyorini, 2011).⁶

PDAM MUAL NA TIO Tapanuli Utara merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang berada di Tapanuli Utara. Perusahaan ini telah berdiri sejak tahun 1979 dan memiliki 12 unit pelayanan. PDAM MUAL NA TIO Tapanuli Utara adalah sebuah perusahaan yang memproduksi air bersih untuk memenuhi kebutuhan air untuk hajat hidup orang banyak, dikarenakan jumlah penduduk Tapanuli Utara yang semakin meningkat tentunya kebutuhan air masyarakat juga mengalami peningkatan. Dengan semakin meningkatnya permintaan pemasangan sambungan baru setiap tahunnya, tentu hal ini juga akan meningkatkan penjualan air bersih, namun selaras dengan meningkatnya penjualan air bersih, PDAM MUAL NA TIO Tapanuli Utara masih belum mencapai anggaran yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dilihat dari data perusahaan berikut ini:

Tabel 1.1

Pencapaian Target Penjualan dan Realisasi

Tahun	RKAP	Realisasi	%
2017	8.278.922.963	5.730.845.023	69,22
2018	9.112.329.096	6.322.039.291	69,37
2019	9.401.376.809	7.081.019.076	75,31

Sumber: Laporan Tahunan, Tahun 2017-2019

⁶Sulistyorini, Wigati.2010. **Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial pada Dinas Kesehatan Pemerintah Daerah Kabupaten Tuban**, Undergraduate thesis, UPN, Veteran Jatim, 2011.

Berdasarkan data di atas, terlihat bahwa penjualan air bersih pada PDAM MUAL NA TIO Tapanuli Utara belum mencapai target yang telah ditetapkan. Hal ini terlihat pada tahun 2017 mencapai realisasi 5.730.845.023 dengan persentase 69,22% dari anggaran yang telah ditetapkan. Sedangkan pada tahun 2018 mencapai penjualan 6.322.039.291 dengan persentase 69,37% dari anggaran yang telah ditetapkan dan tahun 2019 mencapai realisasi 7.081.019.076 dengan persentase 75,31% dari anggaran yang telah ditetapkan. Maka dapat disimpulkan prestasi kinerja manajerial di PDAM MUAL NA TIO Tapanuli Utara tidak terlalu bagus, dikarenakan target penjualan tidak tercapai sehingga tidak sesuai yang diharapkan oleh PDAM MUAL NA TIO Tapanuli Utara karena tidak sepenuhnya Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) yang telah ditetapkan dapat terealisasi. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa PDAM MUAL NA TIO Tapanuli Utara memerlukan suatu perbaikan kinerja manajerial agar pada periode selanjutnya kinerja akan menjadi semakin lebih baik. Perbaikan kinerja manajerial dalam kaitannya dengan anggaran dapat terjadi dengan melakukan perbaikan program anggaran. Keberhasilan program anggaran akan ditentukan oleh bagaimana cara penyusunan anggaran itu sendiri.

Didalam penyusunan anggaran, agar dapat berjalan secara efektif anggaran harus ditetapkan secara jelas dengan tujuan organisasi. Secara teknis, perkiraan keadaan yang akan terjadi dimasa mendatang menjadi pertimbangan penting dalam penyusunan anggaran. Keadaan internal yang berada dibawah kendali semestinya bisa diakomodasikan dengan baik. Persoalan yang muncul adalah perubahan-perubahan eksternal yang berada diluar kendali perusahaan sehingga

sulit diperkirakan. Kemampuan melihat jauh kedepan semacam ini yang akan menentukan ketetapan anggaran dengan realisasinya. Selisih antara anggaran dengan realisasinya menjadi indikator keberhasilan penyusunan anggaran. Sebagai konsekuensinya, penyusunan cenderung selalu bersikap mencari aman dengan menetapkan anggaran pada angka yang relatif rendah dengan harapan agar dapat dengan mudah dicapainya.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik untuk meneliti partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban untuk menuangkan dalam karya tulis tugas akhir dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial pada PDAM MUAL NA TIO Tapanuli Utara”**.

1.2 RumusanMasalah

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

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM MUAL NA TIO TapanuliUtara?
2. Apakah akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM MUAL NA TIO Tapanuli Utara?
3. Apakah partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial pada PDAM MUAL NA TIO Tapanuli Utara?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PDAM MUALNA TIO Tapanuli Utara.
2. Untuk mengetahui pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada PDAM MUAL NA TIO Tapanuli Utara.
3. Untuk mengetahui secara pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada PDAM MUAL NA TIO Tapanuli Utara.

1.4 Manfaat Penelitian

Berikut manfaat penelitian yang penulis lakukan, antara lain :

1. Bagi Peneliti
 - Sebagai syarat dalam mendapatkan gelar sarjana
 - Menambah wawasan
 - Meningkatkan kemampuan penulis dan berfikir ilmiah khususnya yang berkaitan dengan Partisipasi anggaran, akuntansi pertanggungjawaban, dan kinerja manajerial.

2. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan masukan untuk perusahaan khususnya tentang pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.

3. Bagi Universitas HKBP Nommensen

Sebagai tambahan literatur kepustakaan dibidang penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada PDAM MUAL NA TIO Tapanuli Utara.

4. Bagi penelitiselanjutnya

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan referensi bagi penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Anggaran

2.1.1 Pengertian Anggaran

Menurut Prawironegoro dan Purwanti bahwa “Anggaran merupakan rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi pada umumnya disusun secara tertulis”⁷. Mardiasmo mendefenisikan “anggaran sebagai pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran”⁸.

Menurut Dharmanegara (2010:163) 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”⁹. Anggaran merupakan suatu perencanaan atau estimasi kinerja yang akan dicapai dalam jangka pendek yang merupakan penjabaran dari tujuan organisasi dengan mengalokasikan jumlah sumber daya organisasi yang dimiliki untuk memenuhi

⁷ Darsono Prawironegoro dan Ari Purwati, **penganggaran perusahaan**, Edisi kedua: Mitra wicara Media, 2010, hal.02

⁸ Mardiasmo, **Akuntansi Sektor Publik**: Edisi Keempat. Andy Offset, Yogyakarta, 2009, hal.61

⁹ Dharmanegara, Ida Bagus Agung, **Penganggaran Perusahaan teori dan aplikasi**. Graha Ilmu,

kebutuhan pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi. Dari pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu alat penting dalam perencanaan dan pengendalian manajemen yang dinyatakan dalam satuan finansial tertentu untuk mencapai tujuan organisasi dalam ukuran waktu yang relatif singkat.

2.1.2 Fungsi Anggaran

Dengan penyusunan anggaran usaha-usaha akan lebih banyak berhasil apabila ditunjang oleh kebijakan yang terarah dan dibantu oleh perencanaan-perencanaan yang matang. Perusahaan yang berkecendrungan memandang kedepan akan selalu memikirkan apa yang mungkin dilakukannya pada masa yang akan datang. Sehingga dalam pelaksanaanya perusahaan ini akan berpegangan pada semua rencana yang telah disusun sebelumnya. Adapun fungsi anggaran yang dikemukakan oleh Rudianto (2013:66-67) adalah:

1. Alat Perencanaan

Anggaran merupakan rencana kerja yang menjadi pedoman bagi organisasi dalam bertindak. Anggaran memberikan sasaran, target dan arah yang harus dicapai oleh setiap bagian organisasi selama suatu periode tertentu. Oleh karena itu, dalam fungsi perencanaan anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait satu dengan yang lainnya, yaitu:

- a. Memberikan pendekatan yang terarah dan terintegrasi kepada seluruh anggota organisasi.

- b. Menciptakan suasana organisasi yang mengarah pada tujuan umum, yaitu pencapaian laba usaha.
- c. Memaksa seluruh anggota organisasi untuk memiliki komitmen mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
- d. Mengarahkan penggunaan seluruh sumber daya pada kegiatan yang paling menguntungkan.
- e. Mendorong pencapaian standar prestasi yang tinggi bagi seluruh anggota organisasi.

2. Alat Pengendali

Anggaran sebagai instrumen pengendalian digunakan untuk menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar, terlalu rendah, salah sasaran, atau adanya penggunaan yang tidak semestinya. Anggaran merupakan alat untuk mengawasi kondisi keuangan dan pelaksanaan operasional program atau kegiatan perusahaan. Sebagai alat pengendalian manajerial apakah aktivitas setiap bagian organisasi telah sesuai rencana atau tidak. Dalam fungsi pengendalian ini anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait satu dengan yang lainnya, yaitu:

- a. Berperan sebagai tolak ukur atau standar bagi kegiatan organisasi
- b. Memberikan kesempatan untuk menilai dan mengevaluasi secara sistematis setiap segi atau aspek organisasi.
- c. Mendorong pihak manajemen secara dini mengadakan penelaahan terhadap masalah yang dihadapi.¹⁰

¹⁰ Rudianto, **Penganggaran**, Erlangga, Jakarta, 2013, hal 66

Dari kedua fungsi anggaran yang telah dikemukakan diatas bisa dilihat bahwa dalam proses implementasinya tidak dapat dihilangkan fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian. Perencanaan yang berfungsi mendefenisikan tujuan dari organisasi, membuat strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan dari organisasi, serta mengembangkan rencana aktivitas kinerja organinasi.Sedangkan pengendalian yang berfungsi untuk mengusahakan agar kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana dan pedoman atau hasil yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.3 Karakteristik Anggaran

Anggaran harus disusun secara benar dan sistematis penyusunan anggaran yang telah mengikuti prosedur yang benar tidak menjamin anggaran itu pasti berhasil.Anggaran juga memiliki karakteristik-karakteristik tertentu. Menurut Mulyadi (2010:230) karakteristik anggaran adalah sebagai berikut:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan lainkeuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggungjawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalamanggaran.
4. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.
5. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunananggaran.

6. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.

2.1.4 Tujuan Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, karena anggaran mempunyai dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Dampak tersebut ditunjukkan oleh ada tidaknya fungsi anggaran sebagai alat pengendalian yang baik untuk memotivasi para anggota organisasi meningkatkan kinerjanya. Menurut Anthony dan Govindarajan (2009:38) dapat dikemukakan bahwa tujuan penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Menyesuaikan rencana strategis.
2. Membantu mengkoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi.
3. Menugaskan tanggungjawab kepada manajer, untuk mengotorisasi jumlah yang berwenang untuk mereka gunakan, dan untuk menginformasikan kepada mereka mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka.
4. Memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja actual manajer.¹¹

¹¹ Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Jilid 1, Terjemahan F.X Kurniawan Tjakrawala. Salemba Empation, Jakarta, 2009, hal,38.

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 Ikhsan dan Ishak (2008:173-175) mendefenisikan 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”.¹² Dengan kata lain manajer tingkat bawah dan pegawai memiliki suara dalam proses penyusunan anggaran. keterlibatan tersebut dapat berupa kehadiran dan ikut serta dalam penentuan target anggaran yang direncanakan.

Menurut Prawironegoro dan Purwanti mengemukakan bahwa “Penganggaran adalah proses penyusunan anggaran, yang dimulai dengan pembuatan panitia, pengumpulan dan pengklasifikasian data, pengajuan rencana kerja fisik dan keuangan tiap-tiap seksi bagian, divisi, penyusunan secara menyeluruh merevisi dan mengajukan kepada pimpinan puncak untuk disetujui dan dilaksanakan”.

¹² Ikhsan, Arfan Muhammad Ishak, **Akuntansi Keprilakuan**, Salemba Empat, Jakarta, 2008, hal, 173

Defenisi Partisipasi Anggaran secara terperinci yaitu:

1. Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan parapengurus
2. Alasan-alasan pihak manajer pada saat anggaran diproses
3. Keinginan memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer tanpa diminta
4. Sejauh mana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir
5. Kepentingan manajer dalam partisipasinya terhadap anggaran
6. Anggaran didiskusikan antara pihak manajer puncak dengan manajer pusat pertanggungjawaban pada saat anggaran disusun.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran merupakan kerjasama dari seluruh tingkatan organisasi untuk menyusun anggaran. Dimana manajer puncak biasanya kurang mengetahui kegiatan sehari-hari, sehingga diperlukan informasi atas anggaran yang lebih rinci dari bawahannya, disisi lain manajer puncak mempunyai pandangan yang lebih luas atas perusahaan secara keseluruhan yang sangat vital dalam pembuatan kebijakan secara umum. Partisipasi memberikan manfaat yang sangat besar dalam penyusunan anggaran, dimana dengan diterapkannya anggaran partisipatif manajer tingkat bawah merasa lebih bertanggungjawab atas sasaran dan strategi yang dihasilkan dalam anggaran serta akan menghasilkankreativitas.

2.2.2 Keunggulan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

Kelebihan dari sistem penganggaran diantaranya memaksa manajer untuk membuat rencana masa depan, memberikan informasi sumber daya yang dapat

meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, sebagai standar bagi evaluasi kinerja, meningkatkan komunikasi dan koordinasi. Selain itu, kegiatan ini juga memotivasi manajer untuk mengembangkan arah bagi organisasi, meramalkan, kesulitan, mengembangkan kebijakan masa depan dan memperbaiki pembuatan keputusan. Partisipasi menghasilkan informasi yang lebih baik, karena memberikan kesempatan atasan untuk mendapatkan akses informasi sebenarnya pada bawahan.

Dalam partisipasi anggaran terdapat dua keunggulan yaitu :

1. Tujuan anggaran akan dapat lebih mudah diterima apabila anggaran tersebut berada dibawah pengawasan manajer.
2. Penganggaran partisipasi menghasilkan pertukaran informasi yang efektif antara pembuat anggaran dan pelaksanaan anggaran yang dekat dengan produk dan pasar.

2.2.3 Keterbatasan dan Kelemahan Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran selain memberikan keuntungan seperti yang telah dikemukakan diatas, juga mengandung beberapa keterbatasan. Apabila terdapat kesalahan atau ketidaktepatan dalam *goal setting*, partisipasi dapat merusak motivasi pegawai dan menurunkan usaha dalam pencapaian tujuan organisasional. Perusahaan mengalami batasan pada kondisi yang paling ideal sekalipun, yaitu ketika partisipasi anggaran memiliki keterbatasan tersendiri. Hansen dan Mowen (2009:90) yang diterjemahkan oleh Deny Arnos Kwary menyatakan bahwa “Penganggaran partisipasi dapat menyebabkan pembuatan standar yang terlalu

tinggi sejak tujuan yang dianggarkan menjadi tujuan manajer.” Hansen dan Mowen (2009:448) yang diterjemahkan oleh Deny Arnos Kwary berpendapat bahwa terdapat tiga masalah yang timbul, yang merupakan kelemahan dalam partisipasi penganggaran yaitu:

1. Pembuatan standar yang terlalu tinggi atau rendah.

Beberapa manajer mungkin cenderung untuk mempersiapkan anggaran terlalu tinggi atau terlalu ketat. Oleh karena tujuan yang dianggarkan cenderung menjadi tujuan manajer saat mempersiapkan anggaran dapat mengakibatkan penurunan tingkat kinerja. Jika tujuan terlalu mudah dicapai, seorang manajer dapat kehilangan minat dan kinerja bisa jadi benar-benar turun. Begitu juga dengan persiapan anggaran yang terlalu ketat memastikan kegagalan untuk mencapai standard dan membuat frustrasi manajer.

2. Membuat kelonggaran dalam anggaran (sering disebut sebagai menutupi anggaran / *slackbudget*).

Slack budget yaitu perbedaan antara jumlah sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk menyelesaikan tugas secara efisien dengan jumlah yang diajukan oleh manajer yang bersangkutan untuk mengerjakan tugas yang sama. Masalah ini muncul ketika seorang manajer memperkirakan pendapatan rendah atau menunggalkan biaya dengan sengaja. Manajemen puncak seharusnya berhati-hati dalam meninjau anggaran yang diajukan oleh para manajer dan menyediakan input untuk menurunkan kemungkinan kelonggaran dalam anggaran.

3. Partisipasi semu (*pseudoparticipation*)

Pseudoparticipation terjadi pada perusahaan yang tidak sungguh-sungguh dalam menerapkan partisipasi. Manajer tingkat bawah terpaksa menyatakan persetujuan terhadap keputusan yang diterapkan oleh manajemen puncak karena perusahaan memerlukan persetujuan mereka. Hal ini akan mengakibatkan banyak sekali permasalahan perilaku, antara lain: Meningkatnya rasa ketegangan bawahan, dan timbulnya perpecahan antara manajemen puncak dengan bawahan, seperti rasa saling curiga. Partisipasi semu akan terjadi kalau semakin banyak orang yang duduk dalam komite anggaran.

Perusahaan atau organisasi dengan gaya kepemimpinan yang tersentralisasi memungkinkan partisipasi manajemen yang lebih besar dalam keputusan penetapan anggaran. Karyawan yang sangat bergantung dapat merasa terancam oleh kemungkinan untuk menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan. Alasan lain mengapa partisipasi mungkin tidak berhasil adalah bahwa tidak ada usaha serius yang dibuat untuk menjamin partisipasi dan kerja sama dari para manajer tingkat bawah dengan karyawan. Agar partisipasi menjadi efektif, partisipasi harus memiliki bobot tertentu dalam hasil akhir.¹³

2.2.4 Indikator Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran dimaksudkan untuk mengukur tingkat partisipasi yang melibatkan manajer baik tingkat bawah hingga atas dalam proses penyusunan anggaran tersebut. Terdapat enam indikator yang dapat digunakan

¹³ Don R Hansen dan Merryanne M Mowen, **Op. Cit**, hal. 448

untuk mengukur anggaran partisipasi yang dikemukakan oleh milani (1975)

dalam Maharani (2014) yaitu:

1. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran.
2. Kepuasan yang dirasakan dalam penyusunan anggaran
3. Kebutuhan memberikan pendapat
4. Kerelaan dalam memberikan pendapat
5. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran final
6. Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran disusun

2.3 Akuntansi Pertanggungjawaban

2.3.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari akuntansi manajemen yang menitikberatkan pada masalah pertanggungjawaban pendelegasian wewenang dalam unit-unit organisasi. Seorang pemimpin diharapkan mampu memantau seluruh kegiatan operasi perusahaannya secara langsung. Namun, semakin kompleksnya kegiatan suatu perusahaan menyebabkan pimpinan tak lagi mampu memantau seluruh kegiatan perusahaan secara langsung. Oleh karena itu, diperlukan adanya pendelegasian wewenang dan tanggungjawab melalui perencanaan akuntansi pertanggungjawaban. Dengan akuntansi pertanggungjawaban, seorang pemimpin dapat mengendalikan setiap tanggungjawab ke unit kerja atau pusat pertanggungjawaban.

Berikut ini pendapat mengenai defenisi akuntansi pertanggungjawaban, antara lain dikemukakan oleh Kautsar Riza dan Mochammad Farid William

(2016:108) Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi.¹⁴ Akuntansi pertanggungjawaban menekankan pada proses akuntansi yang melaporkan sampai sejauh mana manajemen setiap pusat dapat mengelola pekerjaan yang langsung dibawah pengawasannya dan tanggung jawabnya atau sebagai sistem yang mengukur rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban.

Menurut Rudianto (2013:176) mendefinisikan sebagai berikut: Akuntansi Pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab yang bersangkutan.¹⁵ Sehingga berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang membandingkan rencana (anggaran) dengan tindakan (hasil sesungguhnya) dari setiap pusat pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengukur kinerja seseorang dan suatu departemen dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2.3.2 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Berdasarkan beberapa defenisi akuntansi pertanggungjawaban yang dibahas sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa akuntansi

¹⁴ Kautsar Riza Salman dan Mochammad Farid, **Akuntansi Manajemen: Alat Pengukuran dan Pengambilan Keputusan Manajemen**, Cetakan Pertama: Indeks, Jakarta, 2016, Hal.108.

¹⁵ Rudianto, **Akuntansi Manajemen: Informasi untuk pengambilan Keputusan Strategis**, Buku satu: Salemba Empat, Jakarta, 2013, hal.176.

pertanggungjawaban bertujuan mengevaluasi hasil kerja pusat pertanggungjawaban guna meningkatkan aktivitas operasi perusahaan yang efektif dan efisien dimasa mendatang. Menurut Ikhsan Lubis (2011:204) mengungkapkan tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah memastikan bahwa individu-individu pada seluruh tingkatan diperusahaan telah memberikan kontribusi yang memuaskan terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara menyeluruh.¹⁶ 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 ditingkat perusahaan dalam menetapkan tujuan perusahaan.

Akuntansi pertanggungjawaban memberikan kemudahan manajemen dalam mengontrol setiap hirarki pusat pertanggungjawaban dan mengkoordinasi setiap aktivitas pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut, setiap unit organisasi tersebut memberikan laporan dalam waktu bulanan, triwulan, semesteran maupun tahunan. Laporan ini kelak menjadi sarana pertanggungjawaban kepada manajer yang lebih tinggi (Pangow,2013:41), secara garis besar manfaat akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

1. Akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat sebagai dasar penyusunan anggaran.
2. Sebagai penilaian kinerja manajer pusat-pertanggungjawaban.
3. Memotivasi manajer dalam menjalankantugasnya.

¹⁶ ArfanIkhsan Lubis, **Akuntansi Keperilakuan**: Edisi Kedua, Salemba Empat, 2011, Jakarta, hal.204

4. Sebagai alat untuk memantau efektivitas program pengelolaan aktivitas.

2.3.3 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan merupakan suatu sistem akuntansi yang dihubungkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban mempunyai empat karakteristik, yaitu : adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban, adanya tolak ukur kinerja, kinerja diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran, dan adanya hukuman dan penghargaan.

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, tim kerja, atau individu. Apapun satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk, akuntansi pertanggungjawaban membebankan tanggungjawab kepada individu yang diberi wewenang.

2. Adanya standar yang ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja

Setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan ditetapkan, 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 inilah yang merupakan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan anggaran.

3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran
Pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggungjawaban untuk mencapai sasaran. Penggunaan sumber daya ini diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban menyajikan mengenai biaya sesungguhnya dan biaya yang dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggungjawab untuk memungkinkan mereka mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggarannya. Dengan membandingkan biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan, dapat diukur kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.
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 sehingga tercapai target standar biaya yang dicantumkan dalam anggaran. Atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan biaya yang realisasi dari biaya yang dianggarkan, para manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan standar yang ditetapkan.

2.3.4 Syarat-syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban tidak dapat begitu saja diterapkan oleh setiap perusahaan, karena untuk menerapkan hal tersebut harus memenuhi beberapa syarat tertentu. Syarat diperlukannya penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan adalah organisasi yang terdiri dari pusat-

pusat pertanggungjawaban dan adanya desentralisasi adalah organisasi dimana pengambilan keputusan tidak terbatas pada sejumlah kecil eksekutif saja tetapi tersebar di seluruh organisasi, dengan manajer diberbagai tingkatan mengambil keputusan yang menyangkut tanggungjawabnya.

Menurut Rudianto (2013:176), untuk membangun sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik diperlukan serangkaian persyaratan yang saling terkait satu sama lain. Berikut beberapa syarat untuk membentuk dan menetapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah:

1. Alokasi dan pengelompokan tanggungjawab.

sistem akuntansi pertanggungjawaban harus didasarkan atas alokasi dan pengelompokan tanggungjawab manajerial pada berbagai unit dan tingkatan dalam organisasi dengan tujuan untuk membentuk anggaran bagi masing-masing unit kerja tersebut.

2. Sesuai bagan organisasi.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban harus disesuaikan dengan struktur organisasi dimana ruang lingkup telah ditentukan. Wewenang mendasari pertanggungjawaban biaya tertentu.

3. Anggaran yang jelas.

Anggaran yang disusun harus menunjukkan secara jelas biaya yang terkendali oleh personel unit kerja bersangkutan. Jadi, setiap personel unit kerja yang diberikan wewenang mengelola unit kerjanya harus mengetahui dengan jelas tingkat tanggungjawab yang menjadi bebannya.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban di perusahaan adalah adanya garis wewenang, dan tanggungjawab yang jelas pada setiap tingkatan manajemen dalam perusahaan yang direfleksikan ke dalam bagan organisasi dan penyusunan anggaran di setiap tingkatan manajemen sehingga dapat mempermudah pelaporan kinerja pertanggungjawaban pada tingkat manajemenatas.¹⁷

2.3.5 Jenis-jenis PusatPertanggungjawaban

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 bertanggungjawab atas aktivitas yang dilakukan”. Menurut Anthony Govindarajan (2009:175) ada empat jenis pusat pertanggungjawaban untuk tujuan pengendalian, yaitu:

1. Pusatpendapatan

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 bertanggungjawab atas harga pokok penjualan dari barang-barang yang mereka pasarkan. Penjualan atau pesanan aktual diukur terhadap anggaran dan kuota,

¹⁷ Rudianto, **Penganggaran**, Erlangga, Jakarta, 2013, hal 176

manajer dianggap bertanggungjawab dan biaya yang terjadi secara langsung di dalam unitnya, akan tetapi yang ukuran utamanya adalah pendapatan.

2. Pusatbiaya

Merupakan pusat pertanggungjawaban yang inputnya diukur secara moneter, namun outputnya tidak. Pusat biaya, manajer departemen atau divisi disertai 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 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 standard dan anggaran yang fleksibel untuk mengendalikan biaya.

3. Pusatlaba

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 sejarah yang berbeda). Manajer pusat laba diukur kinerjanya dari selisih antara pendapatan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut.

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.

2.3.5 Indikator Akuntansi Pertanggungjawaban

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

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

Dalam membahas akuntansi pertanggungjawaban, informasi akuntansi selalu dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh tiap-tiap manajer yang ada dalam perusahaan. Oleh karena itu, setiap manajer di dalam organisasi harus bertanggungjawab terhadap segala aktivitas yang berada dibawah pengendaliannya. Dengan kata lain, manajer yang disertai wewenang dari

pimpinan perusahaan harus mempertanggungjawabkan kinerjanya pada pimpinan perusahaan tersebut. Perusahaan sebagai suatu organisasi harus memiliki struktur organisasi yang disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggungjawab setiap manajer menjadi lebih jelas.

Struktur organisasi merupakan pengaturan garis tanggung jawab dalam satu entitas yang disusun mencapai tujuan bersama orang-orang yang berada pada jajaran garis tersebut. Struktur organisasi dalam akuntansi pertanggungjawaban menunjukkan bahwa tiap-tiap pimpinan jelas atas segala kegiatan yang berada dibawah pengendaliannya. Tanggung jawab timbul karena diberikan wewenang mengalir dari atas ke bawah. Dalam hubungannya dengan tingkat pertanggungjawaban atau pemberian wewenang, struktur organisasi terbagi menjadi dua yaitu, struktur organisasi fungsional dan struktur organisasi divisional.

2. Anggaran biaya yang 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 penelitian kerjanya. Kegiatan tersebut mengarah pada pencapaian tujuan bersama, menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu serta sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan dan dana (seperti tenaga kerja, peralatan dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.

3. Penggolongan Biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya biaya oleh manajer pusat pertanggungjawaban.

Karena tidak semua biaya yang terjadi yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya-biaya terkendalikan yang harus dipertanggung jawaban olehnya. Pemisahan biaya kedalam biaya terkendalikan dan 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 tak 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.

Untuk memudahkan proses pengolahan data, rekening-rekening perlu diberi kode karena dengan begitu, data akan lebih mudah untuk diidentifikasi. Oleh karena biaya yang terjadi dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajemen maka biaya-biaya tersebut harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan-tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat pertanggungjawaban dan dibebani dengan biaya yang terjadi di dalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tak terkendali.

5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab

Bagian akuntansi biaya setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk tiap-tiap pusat biaya. Setiap awal bulan dibuat rekapitulasi biaya atas dasar biaya 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.

2.4 Kinerja Manajerial

2.4.1 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 organisasi. Terdapat beberapa pengertian kinerja manajerial yang telah dikemukakan oleh para ahli, namun terlebih dahulu akan dijelaskan definisi kinerja sebagai berikut: Menurut Moehariono pengertian kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program

kegiatan atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi.

Menurut Hasibuan mengatakan bahwa 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.

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.¹⁸ Menurut Mahoney *et.al* (1963) dalam Natalia (2010:16) menefenisikan kinerja manajerial sebagai kecakapan manajer dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, koordinasi, pengawasan (supervisi), pengaturan staff, negoisasi dan perwakilan (representasi). Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu yang diukur dengan mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Kinerja atau prestasi kerja dapat diukur melalui pengukuran tertentu sesuai standar, dimana kualitas adalah berkaitan dengan mutu kerja yang dihasilkan.

¹⁸ Rudianto, *Ibid*, hal 189.

2.4.2 Faktor-faktor Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja Manajerial menurut Amstrong dan Baron (1998) dalam Nanda Hapsari (2010), antara lain:

1. Faktor pribadi (keahlian, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen).
2. Faktor kepemimpinan (kualitas keberanian/semangat, pedoman pemberian semangat pada manjer dan pemimpin kelompok organisasi).
3. Faktor tim /kelompok (sistem pekerjaan dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi).
4. Faktor situasional (perubahan dan tekanan dari lingkungan internal dan eksternal).

2.4.3 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) 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.

2.4.4 Indikator Kinerja Manajerial

Kinerja Manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Kinerja Manajerial ini diukur dengan menggunakan indikator (Mahoney *et. Al*, 1963) dalam Ernita (2010) :

1. Perencanaan

Perencanaan meliputi pemilihan strategi, kebijakan, program dan prosedur untuk mencapai tujuan perusahaan. Tanggungjawab perencanaan tidak dapat sama sekali dipisahkan dari pelaksanaan manajerial sebab semua merencanakan, baik manajemen puncak, tengah atau dasar dari suatu struktur organisasi. Penentuan kebijakan atau sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

2. Investigasi

Kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Pengkoordinasian ini merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja.

3. Koordinasi

Setiap fungsi manajerial adalah pelaksanaan koordinasi. Kebutuhan akan mengsinkronisasikan tindakan individu timbul dari perbedaan dalam pendapat mengenai bagaimana cita-cita kelompok diperpadukan. Koordinasi ini bisa dilakukan dengan tukar-menukar informasi dengan bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain dan berhubungan dengan manajer lain.

4. Evaluasi

Penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan. Supomo dan Indrianto menyatakan bahwa evaluasi merupakan salah satu fungsi pokok manajemen yang digunakan untuk menilai atau mengukur proposal, kinerja, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk.

5. Pengawasan

Pengawasan adalah pengukuran dan pembetulan terhadap kegiatan para bawahan untuk menjamin pelaksanaan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Pengawasan menurut Supomo dan Indrianto meliputi kegiatan mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, memberikan tugas pada bawahan, membimbing, melatih, memberikan tugas pada bawahan, dan menanganikeluhan.

6. *Staffing*

Penetapan *staff* merupakan faktor penting dalam pengelolaan sumber daya manusia agar karyawan dapat dimanfaatkan secara efektif. Terry mendefinisikan penetapan *staff* adalah suatu proses yang terdiri dari spesifikasi pekerja, seleksi dan penyusunan organisasi untuk mempersiapkan dan melatih karyawan agar melaksanakan pekerjaan dengan baik.

7. Negoisasi

Komunikasi merupakan faktor yang penting bagi seorang manajer untuk memahami perilaku agar dapat menangani karyawan secara efektif. Disamping itu, komunikasi merupakan suatu cara untuk mendapatkan informasi yang sangat dibutuhkan manajer dalam pengambilan keputusan. Namun dalam pelaksanaannya komunikasi tidak selalu berjalan efektif. Berbagai macam gangguan menyebabkan pesan yang disampaikan dalam komunikasi tidak diterima dengan tepat. Oleh karena itu untuk memperbaiki komunikasi kelompok dapat dilakukan melalui negoisasi. Bentuk negoisasi yang dilakukan oleh manajer antara lain terjadi pada saat melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak barang atau jasa,

menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual maupun secara kelompok.

8. Perwakilan

Manajer menciptakan hubungan dan menggunakan pendekatan kontijensi dalam mencapai tujuan organisasi, karena ia dapat menjadi wakil unit kerjanya dan dapat mewakili organisasi secara keseluruhan. Menurut Suhardi perwakilan adalah manajemen untuk menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian sebelumnya telah dilakukan dalam mendukung uraian diatas. Penelitian-penelitian tersebut dirangkum dalam tabel berikut.

Tabel 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
Dian Sari (2013)	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial	Partisipasi Anggaran (X1) Akuntansi Pertanggungjawaban (X2) Kinerja Manajerial (Y)	Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial. Partisipasi Anggaran berpengaruh namun rendah terhadap kinerja manajerial. Akuntansi pertanggungjawaban	1. Sektor Penelitian 2. Tahun Penelitian	1. Variabel Partisipasi Anggaran 2. Variabel Akuntansi Pertanggungjawaban 3. Variabel Kinerja Manajerial

			berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.		
Latif Farid (2013)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Direktorat Jenderal Pembendahara An	Partisipasi Anggaran (X1) Kinerja Manajerial (Y)	Partisipasi Anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial	1. Sektor Penelitian 2. Tahun Penelitian	1. Variabel Partisipasi Anggaran 2. Variabel Kinerja Manajerial
Fadil Hanafiah Lubis (2014)	Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Sumatera Utara	Akuntansi Pertanggungjawaban (X1) Kinerja Manajerial (Y)	Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial	1. Sektor Penelitian 2. Tahun Penelitian	1. Variabel Partisipasi Anggaran 2. Variabel Kinerja Manajerial
Wigati Sulistyorini (2010)	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tuban	Partisipasi Anggaran (X1) Akuntansi Pertanggungjawaban (X2) Kinerja Manajerial (Y)	Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial. Partisipasi Anggaran lebih dominan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial	1. Sektor Penelitian 2. Tahun Penelitian	1. Variabel Partisipasi Anggaran 2. Variabel Akuntansi Pertanggungjawaban 3. Variabel Kinerja Manajerial

2.6 Kerangka Berpikir dan Hipotesis Penelitian

Kerangka berpikir dimaksudkan sebagai konsep untuk menjelaskan dan mengungkapkan keterkaitan antara variabel yang diteliti, berdasarkan rumusan masalah, latar belakang dan kajian teori yang telah dikemukakan diatas dapat dijelaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja manajerial suatu perusahaan, penerapan partisipasi anggaran sangat diperlukan dalam proses penyusunan anggaran. Karena dengan menyusun anggaran secara keterlibatan (partisipatif) dapat meningkatkan kinerja manajerial. Hal tersebut didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar dirancang secara keterlibatan, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang telah ditetapkan, dan karyawan akan memiliki rasa tanggungjawab untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunan. Selain itu meningkatkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban juga dapat meningkatkan kinerja manajerial.

2.6.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi penyusunan anggaran diharapkan meningkatkan kinerja manajerial, yakni ketika tujuan telah direncanakan secara partisipatif, karyawan akan menginternalisasi tujuan tersebut dan mereka akan memiliki tanggungjawab secara proposal untuk mencapainya melalui keterlibatan dalam proses anggaran. Menurut brownell partisipasi umumnya dinilai sebagai suatu pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi. Pernyataan tersebut didukung oleh Govindarajan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh

terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi partisipasi seseorang dalam menyusun anggaran, maka kinerjanya akan semakin baik.

Partisipasi anggaran membuat manajer memiliki kesempatan untuk berinteraksi, berkomunikasi dan memberikan pengaruh terhadap tujuan atau sasaran yang akan dicapai. Hal ini akan menimbulkan respek manajer terhadap pekerjaan dan perusahaan, karena tujuan atau standar yang ditetapkan merupakan keputusan bersama, sehingga manajer memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan. Pernyataan tersebut didukung oleh Nur Indrianto bahwa kinerja dinyatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat dan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran.

Ria Novita Halim dan Devie (2013) hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara *budgeting participation* terhadap *managerial performance* pada sektor jasa di Surabaya. Wigati Sulistyorini (2010) melakukan penelitian pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Dinas Kesehatan Pemerintah Daerah Kota Tuban, hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

H1 : Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial di

PDAM MUAL NA TIO Tapanuli Utara.

2.6.2 Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial

Dasar pemikiran akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa seorang manajer harus dibuat bertanggungjawab atas permasalahan tertentu dan hanya masalah tersebut saja, sehingga manajer dapat melakukan pengendalian pada tingkat yang signifikan (Garisson *et al*, 2013:382), ketika manajer berhasil melakukan pengendalian dengan baik maka dapat dikatakan kinerja manajerial meningkat.

Akuntansi pertanggungjawaban memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja manajerial. Pengaruh langsung tersebut adalah penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan membantu manajemen perusahaan untuk menilai kinerja dari setiap pusat pertanggungjawaban dalam rangka pengambilan keputusan dan mencapai visi-misi perusahaan secara menyeluruh dan maksimal. Selanjutnya, pengaruh tidak langsung adalah penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik dapat membantu mempermudah pekerjaan manajer yang sulit dalam mengambil keputusan yang harus diambilnya, sehingga pekerjaannya dapat diselesaikan dengan baik (Linda Dyah Kinansih dan Mimin Nur Aisyah,2013).

Darmawi (2014) telah melakukan penelitian akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pahlawan, hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa Akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Linda DyahKinansih

dan Mimin Nur Aisyah (2013) dengan melakukan survey pada PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boto.

H2 : Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial di PDAM MUAL NA TIO Tapanuli Utara.

2.6.3 Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial

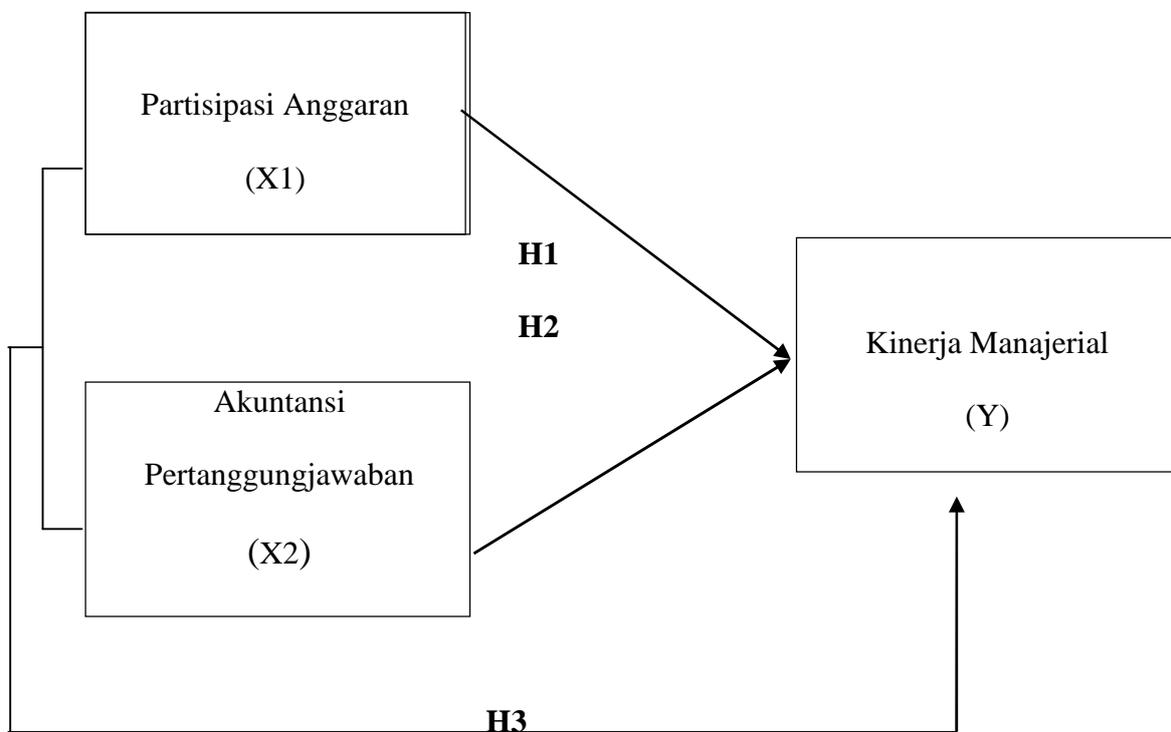
Suatu rencana keuangan harus disusun berdasarkan struktur organisasi dimana ada ketegaasan garis wewenang dan tanggungjawab Tendi Hanarum dan Sri Rahayu, (2007:9), maka dari itu dibutuhkan akuntansi pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang mengukur hasil pusat-pusat pertanggungjawaban dan membandingkan hasilnya dengan hasil yang diharapkan. Akuntansi pertanggungjawaban timbul sebagai adanya wewenang yang diberikan dan bagaimana mempertanggungjawabkan dalam bentuk suatu laporan tertulis.

Manajer yang bertanggungjawab pada suatu pusat pertanggungjawaban diharuskan untuk membuat suatu laporan pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban tersebut berisi anggaran (target) dan realisasinya. Laporan pertanggungjawaban tersebut kemudian akan digunakan sebagai evaluasi kinerja pusat-pusat pertanggungjawaban (Se Tin dan Taufik Hidayat, 2012). Apabila anggaran yang telah dibuat pusat-pusat pertanggungjawaban dapat direalisasikan dengan baik maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Kinerja manajerial akan

baik jika mengetahui dan ikut berpartisipasi dalam anggaran yang dibuat (Maimunah,2015).

H3 : Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial di PDAM MUAL NA TIO Tapanuli Utara

Untuk menyederhanakan kerangka berfikir yang dijelaskan di atas maka dibuatlah kerangka berfikir seperti pada gambar berikut :



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

3.1.1 Jenis Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden untuk menjawab pertanyaan penelitian. Penelitian ini menggunakan penelitian asosiatif kuantitatif berupa penyebaran angket atau kuesioner kepada para karyawan PDAM MUAL NA TIO Tapanuli Utara yang menjabat sebagai KABAG, Ka.Unit, KAUR, KASI. Penelitian ini dapat mengidentifikasi fakta atau peristiwa sebagai variabel yang dipengaruhi dan melakukan penyelidikan terhadap variabel yang mempengaruhi.

Menurut Sugiyono penelitian asosiatif kuantitatif adalah suatu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Teknik pengumpulan sampel pada umumnya random¹⁹, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif / statistic dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

¹⁹ Sugiyono, **Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif**, Penerbit CV Alfabeta, Bandung, 2012, hal.7

3.1.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Untuk mendapatkan data-data yang relevan dalam penelitian ini, peneliti mengadakan penelitian di PDAM MUAL NA TIO Tapanuli Utara, Tarutung Kabupaten Tapanuli Utara, provinsi Sumatera Utara. Penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan Februari 2020 sampai dengan selesai.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

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 ini adalah seluruh karyawan pada semua divisi PDAM MUAL NA TIO Tapanuli Utara.

3.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2016:81) definisi sampel sebagai bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *non probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Salah satu teknik *non probability sampling* adalah *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Sampel yang dipakai dalam penelitian ini yaitu pejabat struktural di PDAM MUAL NA TIO Tapanuli

Utara yang memiliki peran dalam proses penyusunan anggaran dan yang menjalankan akuntansi pertanggung jawaban sebanyak 30 orang, dengan rincian sebagai berikut :

Tabel3.1

Distribusi Sampel Penelitian

NO	KETERANGAN	JUMLAH
1	KABAG ADM/KEUANGAN	1
2	KABAG PELAYANAN LANGGANAN	1
3	KABAG TEHNIK	1
4	Ka. UNIT	12
5	KASI	10
6	KAUR	5
	TOTAL	30

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu cara yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data terkait permasalahan penelitian yang diambalnya. Prosedur ini sangat penting agar data yang didapatkan dalam penelitian berupa data valid. Sehingga menghasilkan kesimpulan yang juga valid.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Menurut Grendo Vredy (2015) teknik kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan-pertanyaan atau pernyataan tertulis yang ditunjukkan

kepada responden. Kuesioner yang disebar berupa kasus dan pertanyaan kepada responden mengenai masalah yang terkait dengan objek yang diteliti. Jenis data dalam penelitian ini yaitu data kuantitatif yang merupakan data yang berbentuk angka atau data kuantitatif yang dianggarkan. Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah jumlah responden yang menjawab kuesioner.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan data primer. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber aslinya (tanpa melalui perantara) yang dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian (Nur Indrianto dan Banbang Supromo dalam Vredy). Data primer dalam penelitian ini meliputi jawaban responden melalui penyebaran kuesioner yang berupa butir pertanyaan untuk variabel Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban dan Kinerja Manajerial.

3.4 Defenisi Operasional Variabel Penelitian

Berdasarkan judul penelitian di atas, maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel independen dan variabel dependen. Operasional untuk menguji hipotesis yang dilakukan adalah

1. Variabel independen dalam bahasa Indonesia sering disebut variabel bebas.

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen (terikat). Variabel independen dalam penelitian ini adalah Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban.

- a. 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 (Ikhsan, 2008:173).
 - b. Akuntansi Pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab yang bersangkutan (Rudianto, 2013:176).
2. Variabel dependen dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi variabel independen (bebas). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial.
- a. 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.

Tabel 3.2

Operasional Variabel

Variabel	Defenisi	Indikator	Skala	Instrumen
Partisipasi Anggaran (X1)	Proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih	1. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran. 2. kepuasan yang dirasakan dalam penyusunan anggaran 3. kebutuhan memberikan pendapat.	Likert	Kuesioner

	<p>pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya</p>	<p>4. kerelaan dalam memberikan pendapat. 5. besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran final. 6. seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran disusun.</p>		
<p>Akuntansi Pertanggung Jawaban (X2)</p>	<p>suatu sistem akuntansi yang Mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada Keseluruhan organisasi dan Mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan Menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang Memiliki Tanggungjawab Yang Bersangkutan</p>	<p>1. Struktur organisasi yang menetapkan secara jelas dan tegas pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab untuk setiap unit dalam struktur organisasi. 2. anggaran biaya yang disusun menurut pusat pertanggungjawaban. 3. penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya biaya oleh manajemen tertentu dalam operasi. 4. Adanya sistem akuntansi untuk mengklasifikasikan kode rekening yang disesuaikan dengan tingkatan manajemen dalam perusahaan. 5. sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab</p>	<p>Likert</p>	<p>Kuesioner</p>
<p>Kinerja Manajerial (Y)</p>	<p>kemampuan para manajer untuk mengolah seluruh sumber daya yang Dimiliki perusahaan demi memperoleh dana usaha dalam jangka pendek dan jangka panjang.</p>	<p>1. Perencanaan 2. investigasi 3. koordinasi 4. evaluasi 5. Supervisi 6. Staffing 7. Negoisasi 8. representasi</p>	<p>Likert</p>	<p>Kuesioner</p>

3.6 Skala Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala *likert*. Skala *Likert* merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena social. Skala ini diukur dengan menyediakan lima lternatif jawaban dari setiap pertanyaan yang diberi skor 1-5. 1=Sangat Tidak Setuju (STS), 2=Tidak Setuju (TS), 3=Kurang Setuju (KS), 4=Setuju (S), 5=Sagat Setuju (SS).

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Uji Kualitas Data

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 t tabel, dengan membandingkan nilai r hitung dengan hasil output (*corrected item total correlation*) dengan r tabel. Total *Correlation* dengan criteria 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,2011b:25).

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

Keterangan :

r_{xy} = Koevisien Korelasi

x = Skor Variabel Independen

y = Skor Variabel Dependen

xy = Hasil kali skor butir dengan skor total

n = Jumlah Responden

2. Uji Reliabilitas

Uji ini digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal respon dari seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil waktu ke waktu. Tingkat reliabel suatu variable konstruk penelitian dapat dilihat dari hasil uji statistic *cronbach Alpha* $>$ 0,6. Semakin nilai alphanya mendekati satu, maka nilai reliabilitasnya semakin terpercaya.

3.7.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui bahwa data yang diolah adalah sah (tidak terdapat penyimpangan) serta distribusi normal, maka data tersebut akan di isi melalui uji asumsi klasik, yaitu :

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dengan 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 kolmogrov- Smirnov (K-Si). Apabila tingkat signifikan pada *Asymp Sig (2-tailed)* lebih dari 0.05, maka dapat dikatakan data berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk melihat ada atau tidaknya kolerasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linier berganda. Uji ini juga bertujuan untuk menghindari kebiasaan dalam mengambil kesimpulan mengenai pengaruh pada uji parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Uji ini dimaksudkan untuk mendeteksi gejala korelasi antara variabel antara independen yang satu dengan variabel independen yang lain. Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi diantara 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. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan

lainnya. Deteksi heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan meplotkan nilai ZPRED (nilai prediksi) dan SRESID (nilai residualnya). Heteroskedastisitas ditandai dengan adanya pola tertentu yang teratur (bergelombang), maka terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, titik-titik penyebar di atas dan dibawah 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 kalsik hanya terbatas pada ketiga uji diatas. Uji auto korelasi tidak digunakan sebab palaksanaan 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 *timeseries*.

3.8 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 sebagaiberikut:

$$Y = + b_1 X_1 + b_2 + e$$

Keterangan: Y = Kinerja manajerial

= Konstanta atau koefisien

b_1 = Koefisien regresi partisipasi anggaran

b_2 = Koefisien akuntansi

pertanggungjawaban X_1 =

Partisipasi anggaran

X_2 = Akuntansi

Pertanggungjawaba

e = Tingkat eror

3.9 Pengujian Hipotesis

3.9.1 Uji t

Uji statistik t dilakukan untuk menguji koefisien regresi secara parsial dari variabel independennya. Atau dengan kata lain menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen dalam menerangkan variabel dependen. Tingkat signifikan yang digunakan sebesar 0,05 ($\alpha = 5\%$). Uji ini dilakukan dengan membandingkan nilai t-hitung dengan nilai t-tabel. Apabila nilai signifikansi lebih kecil dari α maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan) yang berarti secara individual variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Jika nilai signifikan lebih besar dari α maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak

signifikan), yang berarti secara individual variabel independen tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

3.9.2 Uji F

Uji regresi simultan (Uji F) dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah semua variabel independen yang dimaksud dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen secara bebas dengan signifikan lebih kecil dari 0,05. Pengujian dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel dilakukan dengan ketentuan yaitu apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ (α) 0,05 maka hipotesis diterima, sebaliknya apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ (α) 0,05 maka hipotesis ditolak. Uji F dapat dilihat pada *output ANOVA* dari hasil statistik linier berganda dengan kriteria pengujian.

3.9.3 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikatnya (Ghozali, 2007 dalam Asyfa Nurillah 2014). Koefisien determinasi ini digunakan karena dapat menjelaskan kebaikan dari model regresi dalam memprediksi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi terletak antara nol dan satu ($0 < R^2 < 1$). Nilai R^2 yang mendekati 0 menunjukkan variabel independen sangat

terbatas dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai R^2 yang mendekati 1 menunjukkan semakin besar kemampuan variabel independen (Ghozali 2005 dalam Ruri Windiastuti 2013). Hasil koefisien determinasi ini dapat dilihat dari perhitungan menggunakan program IBM SPSS.