

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan teknologi yang semakin cepat membuat konsumen dengan leluasa mendapatkan info yang terkini mengenai kondisi pasar, sekaligus membuat konsumen memiliki banyak referensi produk untuk menentukan pilihan produk yang berkualitas sesuai dengan yang diinginkan. Untuk itu perusahaan harus menciptakan *value* bagi konsumen dalam bentuk produk dan jasa serta pelayanan yang berkualitas. Perusahaan atau pun organisasi bersaing menciptakan produk ataupun pelayanan yang baik. Oleh karena itu, manajemen perlu memiliki kemampuan untuk melihat dan menggunakan peluang, mengidentifikasi masalah, dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat. Manajer juga berkewajiban mempertahankan kelangsungan hidup serta mengendalikan organisasi sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor kunci untuk mengembangkan organisasi agar lebih efektif dan efisien. Organisasi yang baik dilihat dari kinerja manajerialnya.

Kinerja manajerial dalam organisasi yang merupakan salah satu jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer perusahaan-perusahaan di Indonesia sering kali tidak memperhatikan tujuan

organisasi secara optimal, kecuali jika perusahaan sudah semakin memburuk. Juniarti dan Evelyn (2003) menjelaskan bahwa kinerja manajerial merupakan ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila perusahaan memiliki kinerja yang baik maka perusahaan lebih merasa optimis untuk dapat mencapai keberhasilan yang dikehendaki. Dengan demikian maka kelangsungan hidup perusahaan akan lebih terjamin. Namun bila kinerja perusahaan buruk maka perusahaan pesimis untuk dapat mencapai tingkat keberhasilan yang dikehendaki.

Menurut Indra (2006) kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, dan misi organisasi. Dan Pabundu (2006:121) mendefinisikan bahwa kinerja manajerial adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Dari definisi di atas dapat dikatakan bahwa kinerja manajerial merupakan hasil dan keluaran yang dihasilkan oleh seorang pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi dalam suatu periode tertentu. Sehingga kinerja manajerial dapat dikategorikan sebagai indikator dalam menentukan bagaimana usaha perusahaan untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi.

Keberhasilan kinerja manajer berdasarkan pada kemampuan manajer dalam melaksanakan tugas manajerialnya, meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, perwakilan dan

kinerja secara menyeluruh (Mahoney et al, 1963) dalam Kurnia (2010). Begitu juga Menurut Riyadi dalam Muslimin (2007:451) Kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisasi, dan perwakilan atau representasi. Keberhasilan kinerja manajerial seorang manajer dalam bidang manajemen dapat diukur antara lain dengan pengendalian administratif yang salah satunya dilakukan melalui penganggaran (Debri Hafri, 2013). Kinerja manajerial dapat tercapai apabila organisasi secara keseluruhan, atau para manajer unit bisnis secara bersama-sama telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kinerja manajerial yang baik akan menghasilkan keefektifitasan yang berjuang pada perolehan keuntungan/laba bagi perusahaan atau organisasi.

Perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi (Robbins dan Coulter dalam Ernie Tisnawati (2005:96). Sebelum manajer dapat mengorganisasi, mengarahkan atau mengawasi, mereka harus membuat rencana-rencana yang memberikan tujuan dan arah organisasi. Dalam perencanaan, manajer memutuskan “apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya, dan siapa yang melakukannya” dalam Hani Handoko (2012:77). Ernie Tisnawati (2005:96) Perencanaan yang baik paling tidak memiliki berbagai persyaratan yang harus dipenuhi, yaitu faktual atau

realistis, logis dan rasional, fleksibel, komitmen, dan komprehensif. Perencanaan ini sekaligus menyangkut tujuan (apa yang harus dikerjakan) dan sarana-sarana (bagaimana harus dilakukan) Richard L (2010).

Kinerja investigasi yaitu kemampuan dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, serta analisis pekerjaan (Menurut Mahoney, 1963) dalam Fatia (2014).

Koordinasi mengacu pada kualitas kolaborasi di antara departemen Richard L. Daft (2011:30). Menurut Manullang (2008:72-73), koordinasi dilakukan dengan berbagai cara, meliputi: (1) mengadakan pertemuan resmi antara unsur-unsur atau unit yang harus dikoordinasikan. (2) mengangkat seseorang, suatu tim atau panitia koordinator yang khusus bertugas melakukan kegiatan-kegiatan koordinasi, seperti memberi penjelasan atau bimbingan kepada unit-unit yang dikoordinasikan. (3) membuat buku pedoman yang berisi penjelasan tugas dari masing-masing unit. (4) pimpinan atau atasan mengadakan pertemuan-pertemuan dengan bawahannya dalam rangka pemberian bimbingan, konsultasi, dan pengarahan.

Evaluasi menurut Wirawan (2012:7) terdiri dari riset untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan informasi yang bermanfaat mengenai objek evaluasi, selanjutnya menilainya dan membandingkannya dengan indikator evaluasi dan hasilnya dipergunakan untuk mengambil keputusan mengenai objek evaluasi tersebut. Dan menurut Hadi (2011:13) proses mengumpulkan informasi

mengenai suatu objek, menilai suatu objek, dan membandingkannya dengan kriteria, standar dan indikator.

Pelaksanaan pengawasan dapat dilakukan baik apabila dapat melakukan prosedur pengawasan dengan tepat, menurut Handyaningrat (1985:156) pemeriksaan kembali, pemberian contoh, pencatatan dan pelaporan (*recording and reporting*), pembatasan wewenang, menentukan peraturan, perintah, dan prosedur, anggaran (*budget*), sensor, tindakan disiplin.

Pengaturan staf (*staffing*) yang baik menurut Kurnianingsih dan Indriantoro (2003:24) dalam Chyntia Damayanti Herman (2017) itu meliputi : kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja yang ada pada bagian anda, melakukan perekrutan pegawai, mewawancari mereka dan memilih pegawai baru, menempatkan pada bagian yang sesuai, mempromosikan dan memutasi pegawai

Negosiasi yang efektif dilakukan melalui teknik negosiasi yang dimiliki oleh seseorang yang memiliki *skill* negosiasi yang baik. Menurut Mc Guire (2004) negosiasi yang baik, yaitu: *patience, self confidence, communication skill*.

Representasi merekonstruksi serta menampilkan berbagai fakta sebuah objek sehingga eksplorasi sebuah makna dapat dilakukan dengan maksimal (Ratna dalam Putra, 2012:17). Menurut Kurnianingsih dan Indriantoro (2003:24) dalam Chyntia Damayanti Herman (2017) perwakilan (*representating*) itu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan dengan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, serta kemampuan dalam mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Berdasarkan fakta yang di dapat pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Ketua BPK Agung Firman Sampurna mengatakan, temuannya antara lain investasi yang tidak didukung dengan kajian usulan penempatan saham yang memadai serta kurang optimal dalam mengawasi reksadana. "PT AJS berpotensi terhadap resiko gagal bayar atas transaksi investasi pembelian medium term note dari PT Hanson Internasional dan PT AJS kurang optimal dalam mengawasi reksadana yang dimiliki, dan terdapat penempatan saham secara tidak langsung di satu perusahaan yang berkinerja kurang baik," ungkap Agung saat konferensi pers di Gedung BPK, Jakarta Pusat, Rabu (8/1/2020)... (<https://nasional.kompas.com/>)

Hal ini menunjukkan bahwa PT Asuransi Jiwasraya (Persero) kurang optimal dalam mengawasi reksadana yang bertentangan dengan pelaksanaan pengawasan dapat dilakukan baik apabila dapat melakukan prosedur pengawasan dengan tepat, menurut Handyaningrat (1985:156) pemeriksaan kembali, pemberian contoh, pencatatan dan pelaporan (*recording and reporting*), pembatasan wewenang, menentukan peraturan, perintah, dan prosedur, anggaran (*budget*), sensor, tindakan disiplin.

Adapun fenomena lain adalah pada Jakarta - Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, rencananya akan digelar akhir bulan ini, bahkan di RUPS ini, kabarnya juga akan ada perombakan jajaran Dewan Direksi. Karena kinerja Garuda Indonesia buruk. Menurut informasi, yang menyulut rencana pergantian jabatan anggota Dewan Direksi adalah protes dari dua Komisaris atas laporan keuangan Garuda Tahun Buku 2018.

"Garuda Indonesia perlu mengevaluasi model bisnis. Karena kalau dilihat dari *core business*, sebenarnya kinerja operasional Garuda Indonesia masih buruk. Bahkan, Garuda Indonesia merugi karena beban menerbangkan penumpang lebih besar dibanding pendapatan itu sendiri," katanya.... (<http://neraca.co.id/>)

Hal ini menunjukkan bahwa PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, kinerja operasional Garuda Indonesia masih buruk dan masih belum melaksanakan evaluasi perusahaan dengan baik yang bertentangan dengan evaluasi menurut Wirawan (2012:7) terdiri dari riset untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan informasi yang bermanfaat mengenai objek evaluasi, selanjutnya menilainya dan membandingkannya dengan indikator evaluasi dan hasilnya dipergunakan untuk mengambil keputusan mengenai objek evaluasi tersebut. Dan menurut Hadi (2011:13) proses mengumpulkan informasi mengenai suatu objek, menilai suatu objek, dan membandingkannya dengan kriteria, standar dan indikator.

Fenomena berikutnya adalah **Jakarta** - Pembayaran gaji pegawai PT Pos Indonesia (Persero) ditunda. Penundaan ini merupakan buntut dari aksi demo yang dilakukan oleh para pegawai hingga membuat perusahaan harus mengatur ulang kondisi keuangannya. Kepala Regional 4 Pos Indonesia Jakarta Pupung Purnama tak memungkiri, bahwa di era digital ini perkembangan teknologi melaju kian pesat. PT Pos tak bisa lagi tetap bertahan dengan cara lama. Karenanya, kata Pupung, bagaimanapun perusahaan harus bertransformasi mengikuti perkembangan zaman saat ini. "Karena memang mengingat perubahan dari, ya

katakanlah yang sebelumnya di era tahun berapa, sekarang era digital teknologi semakin berkembang, ya kan kita harus siap menyesuaikan," kata Pupung kepada **detikFinance**, Jakarta, Sabtu (2/2/2019).

Sebelumnya, salah satu alasan PT Pos menunda pembayaran gaji ialah karena direksi menerima berbagai pertanyaan dari pemangku kepentingan Pos Indonesia yang berakibat memburuknya kredibilitas perusahaan....

(<https://finance.detik.com/>)

Hal ini menunjukkan bahwa PT Pos Indonesia (Persero), masih harus melakukan perencanaan perusahaan yang bertransformasi mengikuti perkembangan zaman saat ini mengingat era digital ini perkembangan teknologi melaju kian pesat, dan berakibat memburuknya kredibilitas perusahaan yang bertentangan dengan menurut Ernie Tisnawati (2005:96) Perencanaan yang baik paling tidak memiliki berbagai persyaratan yang harus dipenuhi, yaitu faktual atau realistis, logis dan rasional, fleksibel, komitmen, dan komprehensif. Perencanaan ini sekaligus menyangkut tujuan (apa yang harus dikerjakan) dan sarana-sarana (bagaimana harus dilakukan) Richard L (2010).

Berdasarkan penelitian terdahulu terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Manajerial adalah sebagai berikut:

1. Faktor pertama adalah Partisipasi Anggaran yang diteliti oleh Dian Sari (2013), Andi Susilawati (2016), Yesita Rahmawati, Juli Murwani, Satrijo Budiwibowo (2017), Djodi Setiawan, Reni Rohani (2019), Zuwesty Eka Putri, Ricky Adiguna (2014), Silfi Lestari Wijaya, Jurica Lucyanda (2006), Zirman (2014),

Latif Farid Muharrom (2015), Eka Nur Yunita (2011), Erma Sarah Yuliasuti (2016), Rizki Amalia (2019), dan Wiwik Pratiwi dan Andari Asri Kartika (2019).

2. Faktor kedua adalah Akuntansi Pertanggungjawaban yang diteliti oleh Dian Sari (2013), Yesita Rahmawati, Juli Murwani, Satrijo Budiwibowo (2017), Djodi Setiawan, Reni Rohani (2019), Erma Sarah Yuliasuti (2016), Rizki Amalia (2019), dan Wiwik Pratiwi dan Andari Asri Kartika (2019).
3. Faktor ketiga adalah Motivasi yang diteliti oleh Ni Ketut Sari Sukma Dewi, I Gede Cahyadi Putra, Luh Komang Merawati (2017), dan Tun Huseno (2017).
4. Faktor keempat adalah Komitmen Organisasi yang diteliti oleh Zuwesty Eka Putri, Ricky Adiguna (2014), Ni Ketut Sari Sukma Dewi, I Gede Cahyadi Putra, Luh Komang Merawati (2017), Zirman (2014), dan Wiwik Pratiwi dan Andari Asri Kartika (2019).
5. Faktor kelima adalah Partisipasi Penganggaran yang diteliti oleh Ni Putu Mia Sulistiari Putri, I Nyoman Wijana Asmara Putra (2015).
6. Faktor keenam adalah Gaya Kepemimpinan yang diteliti oleh Zuwesty Eka Putri, Ricky Adiguna (2014).
7. Faktor ketujuh adalah Kepuasan Kerja yang diteliti oleh Tun Huseno (2017) dan Zirman (2014).
8. Faktor kedelapan adalah Budaya Organisasi yang diteliti oleh Zirman (2014).
9. Faktor kesembilan adalah *Job-Relevant Information* yang diteliti oleh Zirman (2014).

10. Faktor kesepuluh adalah Partisipasi Penyusunan Anggaran yang diteliti oleh Ni Ketut Sari Sukma Dewi, I Gede Cahyadi Putra, Luh Komang Merawati (2017), dan Tun Huseno (2017).
11. Faktor kesebelas adalah Budaya Organisasi Permoderasi yang diteliti oleh Tun Huseno (2017).
12. Faktor keduabelas adalah Teknologi Informasi yang diteliti oleh Eka Nur Yunita (2011).

Keterangan √ : Mempengaruhi
 - : Tidak Diteliti
 X : Tidak Berpengaruh

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Erma Sarah Yuliasuti Tahun 2016 dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Aset Daerah Provinsi Jawa Tengah)”, lokasi penelitian ini adalah Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Aset Daerah (DPPAD) Provinsi Jawa Tengah yang berada di Kota Semarang.

Variabel yang diteliti adalah Kinerja Manajerial sebagai variabel dependen, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial yaitu Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai variabel independen. Unit analisis ini, menganalisis kinerja manajerial, dan unit observasi dalam penelitian ini yaitu data

yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang bersumber asli (tanpa perantara) langsung pada jawaban responden melalui kuesioner. Data primer dalam penelitian ini adalah data mengenai tanggapan responden terhadap variabel partisipasi anggaran, akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja manajerial. Dimana populasi dalam penelitian ini diambil dari periode 2016. Jumlah populasi dalam penelitian adalah 50 orang, yang terdiri dari manajer atau kepala bidang pada Kantor Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Aset Daerah (DPPAD) Provinsi Jawa Tengah Kota Semarang. Dengan menggunakan metode sampel jenuh, dan teknik sampling yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda untuk menguji kualitas data digunakan uji validitas dan reliabilitas, selanjutnya uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heterokedastisitas dan juga menggunakan uji hipotesis. Hasil penelitian antara partisipasi anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diteliti, adapun beberapa keterbatasan penelitian yaitu: (1) Dalam melakukan penelitian ini tidak diberikannya tambahan variabel independen lainnya, seperti sistem pengukuran kinerja dan teknologi informasi. (2) Penelitian ini tidak memperluas wilayah sampel penelitian. (3) Dalam Partisipasi anggaran dalam Kantor Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Aset Daerah Provinsi Jawa Tengah aparat keamanan tidak dilibatkan secara tegas dan sesuai kebijaksanaan organisasi dalam mengawal anggaran sehingga penyusunan anggaran tidak terstruktur, penyerapan anggaran tidak baik dan dapat dipertanggungjawabkan.

Tabel 1.1

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

No	Tahun	Peneliti	Partisipasi Anggaran	Akuntansi Pertanggung-jawaban	Motivasi	Komitmen Organisasi	Partisipasi Penganggaran	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Budaya Organisasi	<i>Job-Relevant Information</i>	Partisipasi Penyusunan Anggaran	Budaya Organisasi Permoderasi	Teknologi Informasi
1	2013	Dian Sari	X	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	2016	Andi Susilawati	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	2017	Yesita Rahmawati, Juli Murwani, Satrijo Budiwibowo	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	2019	Djodi Setiawan, Reni Rohani	√	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	2014	Zuwesty Eka Putri, Ricky Adiguna	√	-	-	√	-	X	-	-	-	-	-	-
6	2017	Ni Ketut Sari Sukma Dewi, I Gede Cahyadi Putra, Luh	-	-	√	X	-	-	-	-	-	√	-	-

		Komang Merawati												
7	2017	Tun Huseno	-	-	√	-	-	-	X	-	-	√	X	-
8	2006	Silfi Lestari Wijaya, Jurica Lucyanda	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	2014	Zirman	X	-	-	√	-	-	X	√	X	-	-	-
10	2015	Ni Putu Mia Sulistiari Putri, I Nyoman Wijana Asmara Putra	-	-	-	-	√	-	-	-	-	-	-	-
11	2015	Latif Farid Muharrom	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	2011	Eka Nur Yunita	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√
13	2016	Erma Sarah Yuliasuti	X	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14	2019	Rizki Amalia	√	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	2019	Wiwik Pratiwi dan Andari Asri Kartika	√	√	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-

Adapun perbedaan dengan penelitian sebelumnya yaitu dari tempat yang diteliti. Peneliti terdahulu melakukan penelitian di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Aset Daerah (DPPAD) Provinsi Jawa Tengah Kota Semarang sedangkan penulis memilih Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang ada di Kota Bandung. Alasan penulis memilih melakukan penelitian di Badan

Usaha Milik Negara (BUMN), karena Di dalam Pasal 33 ayat 2 UUD 1945 ditetapkan, bahwa cabang-cabang produksi yang penting bagi Negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh Negara, dan di dalam pasal 33 ayat 3 ditetapkan, bahwa bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh Negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat. Penguasaan oleh Negara sebagaimana yang disampaikan oleh Pasal 33 tersebut, bersifat penting agar kesejahteraan rakyat banyak terjamin dengan dapatnya rakyat memanfaatkan sumber-sumber kemakmuran rakyat yang berasal dari bumi, air dan kekayaan alam di dalamnya.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sejak zaman Orde Lama sudah mendapat julukan sapi perahan. Bahkan BUMN yang paling basah pun akhirnya harus membukukan kerugian. Akhir 2017 ada 12 BUMN yang membukukan kerugian sebesar Rp5,2 triliun. Angka itu memang menurun jika dibandingkan akhir 2016 dimana kerugian mencapai Rp6,7 triliun. Menteri BUMN Rini Soemarno mengungkapkan, aset BUMN pada 2017 sebesar Rp7.212 triliun. Jumlah itu mengalami kenaikan dibandingkan 2014 yang senilai Rp4.387 triliun. Sementara laba BUMN pada 2017 juga mengalami kenaikan menjadi Rp187 triliun. Angka itu meningkat Rp23 triliun atau 12,23% daripada capaian di tahun 2016 yang sebesar Rp164 triliun. Kerugian BUMN dalam 8 tahun terakhir sudah menunjukkan perbaikan yang berarti, namun ditahun politik kerugian itu melonjak kembali. Sampai April 2018 ternyata masih ada 13 BUMN yang membukukan rugi bersih. Bahkan memasuki September 2018 BUMN-BUMN besar justru menunjukkan

kinerja yang memburuk. Adapun variasi kerugian yang diderita BUMN besar itu tercermin dari laporan internal BUMN masing-masing, total kerugian BUMN besar itu hingga mencapai Rp26,95 triliun. (neraca.co.id 14 November 2018)

Suntikan modal yang diberikan pemerintah kepada BUMN dinilai tak efektif mendorong kinerja perusahaan dan justru memperberat beban fiskal. Sebab, dalam empat tahun terakhir, performa keuangan BUMN yang mendapat penyertaan modal negara (PMN) kian memburuk. Hal tersebut terlihat dari bertambahnya jumlah perusahaan pelat merah yang merugi setelah mendapat injeksi dari APBN. Menteri Keuangan Sri Mulyani mencatat, jumlahnya meningkat dari 3 perusahaan di tahun 2017 menjadi 7 perusahaan pada tahun 2018. Di sisi lain, utang perusahaan penerima PMN naik secara konsisten Rp651 triliun (2015) menjadi Rp1.138 triliun (2018). Rata-rata pertumbuhan utang mencapai 20 persen per tahun, atau lebih tinggi ketimbang peningkatan aset yang rata-rata hanya sebesar 10 persen. (tirto.id 4 Desember 2019)

Alasan dalam pemilihan variabel adalah karena penelitian mengenai kinerja manajerial telah banyak dilakukan, namun hasil dari penelitian tersebut tidak memberikan konsistensi yang signifikan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial. Terdapat perbedaan hasil penelitian mengenai partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial perusahaan dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Andi Susilawati (2016), Yesita Rahmawati, Juli Murwani, Satrijo Budiwibowo (2017), Djodi Setiawan, Reni

Rohani (2019), Zuwesty Eka Putri, Ricky Adiguna (2014), Silfi Lestari Wijaya, Jurica Lucyanda (2006), Latif Farid Muharrom (2015), Eka Nur Yunita (2011), Rizki Amalia (2019), serta Wiwik Pratiwi dan Andari Asri Kartika (2019) menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dian Sari (2013), Zirman (2014), serta Erma Sarah Yuliasuti (2016) menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Yesita Rahmawati, Juli Murwani, Satrijo Budiwibowo (2017), Dian Sari (2013), Djodi Setiawan, Reni Rohani (2019), Erma Sarah Yuliasuti (2016), serta Wiwik Pratiwi dan Andari Asri Kartika (2019) menunjukkan bahwa Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rizki Amalia (2019) menunjukkan bahwa Akuntansi Pertanggungjawaban tidak memiliki pengaruh secara parsial terhadap Kinerja Manajerial.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial”**.

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian di atas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Masih banyaknya perusahaan yang memiliki kinerja manajerial yang buruk yaitu kurang optimal dalam mengawasi reksadana, masih harus melakukan perencanaan perusahaan yang bertransformasi mengikuti perkembangan zaman saat ini mengingat era digital ini perkembangan teknologi melaju kian pesat, dan kinerja operasional Garuda Indonesia masih buruk dan masih belum melaksanakan evaluasi perusahaan dengan baik
2. Penyebab buruknya kinerja manajerial karena tidak dipatuhinya aturan dan kurangnya kecermatan dari para pelaksana dan pengawasan pengendalian *intern* dalam proses kerja. Pengambilan keputusan yang salah oleh manajemen karena informasi yang diberikan perusahaan kepada manajer tidak andal dan tidak tepat waktu, juga kapasitas sumber daya manusia yang kurang baik, pegawai kurang memahami *job description* yang ada. Dan perusahaan yang masih belum bertransformasi mengikuti perkembangan zaman saat ini mengingat era digital ini perkembangan teknologi melaju kian pesat

3. Berakibat di dalam perusahaan terdapat penempatan saham secara tidak langsung di satu perusahaan yang berkinerja kurang baik, kinerja operasional yang masih buruk dan memburuknya kredibilitas perusahaan

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Partisipasi Anggaran pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Bandung.
2. Bagaimana Akuntansi Pertanggungjawaban pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Bandung.
3. Bagaimana Kinerja Manajerial pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Bandung.
5. Seberapa besar pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Bandung.
6. Seberapa besar pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan di atas, tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui Partisipasi Anggaran pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Bandung.
2. Untuk mengetahui Akuntansi Pertanggungjawaban pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Bandung.
3. Untuk mengetahui Kinerja Manajerial pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Bandung.
4. Untuk mengetahui besarnya pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Bandung.
5. Untuk mengetahui besarnya pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Bandung.
6. Untuk mengetahui besarnya pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Penulis berharap agar dari penelitian ini dapat menambah pemahaman dalam memperkaya pengetahuan yang berhubungan tentang sejauh mana mengenai pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada Perusahaan Badan Usaha Milik Negara di Kota Bandung.
2. Sebagai bahan perbandingan antara teori dengan praktik nyata di perusahaan tentang elemen-elemen partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban yang dapat meningkatkan kinerja manajerial yang selanjutnya dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian lebih lanjut.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk memberikan gambaran yang dapat bermanfaat secara langsung maupun tidak langsung bagi berbagai pihak antara lain:

1.4.2.1 Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat:

1. Memberikan masukan tentang pentingnya partisipasi anggaran dalam sebuah perusahaan dengan kontribusi manajer atau kepala bidang dalam keikutsertaannya dalam menyusun anggaran.

2. Memberikan masukan tentang pentingnya akuntansi pertanggungjawaban dalam sebuah perusahaan dengan adanya sistem akuntansi pertanggungjawaban yang dilaksanakan oleh pusat pertanggungjawaban.
3. Memberikan masukan tentang pentingnya keberhasilan kinerja manajerial suatu perusahaan atau organisasi, karena organisasi yang baik dilihat dari kinerja manajerialnya.

1.4.2.2 Bagi Perusahaan

1. Dapat memberikan informasi bagi perusahaan untuk mengetahui partisipasi anggaran suatu perusahaan yang baik, sehingga perusahaan dapat mengawasi dan mengontrol risiko-risiko yang timbul yang dapat berpengaruh terhadap turun naiknya anggaran perusahaan.
2. Dapat memberikan informasi mengenai pengaruh akuntansi pertanggungjawaban suatu perusahaan. Perusahaan yang memiliki sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan menghasilkan kinerja perusahaan yang baik pula.
3. Dapat memberikan informasi mengenai seberapa baik kinerja manajerial perusahaan dan berguna untuk kepentingan aktivitas perusahaan.

1.4.2.3 Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan yang lebih mendalam serta sebagai dasar penelitian selanjutnya mengenai partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Bandung. Dalam pengumpulan data, peneliti mengambil data secara primer dengan mengunjungi langsung tempat penelitian dan menyebarkan kuesioner pada responden. Sedangkan waktu penelitian ini dimulai dari tanggal yang disahkan pada proposal penelitian hingga selesai.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS PENELITIAN

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 *Grand Theory* (Teori Penetapan Tujuan)

Teori Penetapan Tujuan atau *Goal Setting Theory* dikemukakan oleh Locke (1960). Konsep dasar teori ini adalah bahwa karyawan yang memahami tujuan (apa yang diharapkan oleh organisasi terhadapnya) akan terpengaruh perilaku kerjanya. Implikasi dari teori ini antara lain:

- a. Teori ini jelas mempengaruhi cara organisasi mengukur kinerjanya. Dengan menggunakan beberapa konsep penetapan tujuan seperti penjelasan, tujuan yang menantang, dan suatu komitmen untuk mencapai tujuan, akan memberikan umpan balik pada kinerja serta dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan kompleksitas tugas.
- b. Memungkinkan seorang manajer atau kepala bidang untuk melakukan diagnosis kesiapan.
- c. Penekanan pada sasaran yang harus diketahui serta dimengerti oleh manajer atau kepala bidang dan bawahannya.
- d. Adanya evaluasi tindak lanjut untuk penyesuaian tujuan atau sasaran yang ditentukan. Dari berbagai penjelasan diatas, dapat

diambil kesimpulan bahwa manajer maupun kepala bidang dan para pekerja harus menempatkan diri sebaik-baiknya dalam bekerja, penetapan tujuan dalam pekerjaan yang dijabatnya, akan membuat manajer atau kepala bidang dan para pekerja lainnya memiliki rasa komitmen yang tinggi pada lembaga atau organisasinya.

Hal ini dapat menimbulkan hal positif dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi tersebut. Kepala bidang akan mempertimbangkan segala perencanaan serta aktivitas manajerial yang baik agar tujuan organisasi dapat tercapai sesuai sasaran Teori Atribusi. Teori ini dikembangkan pertama kali oleh Haider (1925).

Teori ini berargumentasi mengenai perilaku seseorang ditentukan oleh kombinasi antara kekuatan internal (*internal forces*) yang berarti kekuatan dari diri dalam seseorang, sebagai contoh kemampuan atau usaha, dan kekuatan eksternal (*eksternal forces*), yaitu faktor-faktor yang berasal dari luar seperti kesulitan dalam pekerjaan atau keberuntungan. Hal ini berhubungan dengan sikap manajer atau kepala bidang dalam mengukur kemampuannya untuk mengambil keputusan dalam penganggaran.

Kepala bidang berusaha mengetahui segala sebab akibat dari dampak realisasi anggaran yang pernah terjadi sebelumnya, memadukan segala informasi untuk sebagai bahan pertimbangan perbaikan dan menghasilkan penjelasan yang kuat, jelas dan masuk akal atau logis

mengenai dampak dari realisasi anggarannya, supaya dalam laporan pertanggungjawabannya dapat diterima dengan baik oleh pusat pertanggungjawabannya.

2.1.2 Partisipasi Anggaran

2.1.2.1 Pengertian Partisipasi

Menurut Mulyadi (2001:513), “Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuatan keputusan tersebut.”

Menurut Robbins (2003) yang dialih bahasakan oleh Kunwaviyah (2010) pengertian partisipasi adalah:

“Suatu konsep dimana bahawan ikut terlibat dalam pengambilan keputusan sampai tingkat tertentu bersama atasannya.”

Sedangkan menurut Kennis dalam Saragih (2008) adalah:

“Partisipasi adalah sebagai tingkat keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan.”

Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, para anggota organisasi terlibat dan mempunyai pengaruh dalam suatu pembuatan keputusan yang berkepentingan dengan mereka.

2.1.2.2 Pengertian Anggaran

Menurut Rudiantoro (2013:2) anggaran adalah sebagai berikut: “Anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis. Dengan demikian anggaran merupakan rencana kerja organisasi di masa mendatang.”

Menurut Mulyadi (2001:488) definisi anggaran adalah: “Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun.”

Menurut National Committee in Governmental Accounting (NCGA) yang saat ini telah menjadi Governmental Accounting Standards Board (GASB), definisi anggaran (Budget) adalah “.....Rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu.”

Kemudian menurut Suharsimi (2010:1), “Anggaran yaitu suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit kesatuan moneter yang berlaku untuk jangka waktu periode tertentu yang akan datang”. Sedangkan Nafarin (2013:11), mendefinisikan bahwa “Anggaran (budget) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan dalam suatu uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa”.

2.1.2.3 Ciri-Ciri Anggaran

Menurut Rudianto (2013:65) tidak setiap rencana kerja organisasi dapat disebut sebagai anggaran, karena anggaran memiliki beberapa ciri khusus yang membedakannya dengan ramalan maupun proyeksi, antara lain:

1. Dinyatakan dalam satuan moneter
Penyusunan rencana kerja dalam satu moneter tersebut bertujuan untuk mempermudah membaca dan usaha guna memahami rencana tersebut. Rencana kerja yang diwujudkan dalam suatu cerita panjang akan menyulitkan anggota organisasi untuk membaca atau memahami. Karena itu, anggaran harus disusun dalam bentuk kuantitatif moneter yang ringkas.
2. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun
Ini bukan berarti anggaran tidak dapat disusun untuk kurun waktu lebih pendek, tiga bulan misalnya, atau untuk kurun waktu lebih panjang, seperti lima tahun. Batasan waktu dalam penyusunan anggaran akan berfungsi untuk memberikan batasan rencana kerja tersebut.
3. Mengandung komitmen manajemen
Anggaran harus disertai dengan upaya pihak manajemen dan seluruh anggota organisasi untuk mencapai apa yang telah ditetapkan. Dalam penyusunan anggaran, perusahaan harus mempertimbangkan dengan teliti sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menjamin bahwa anggaran yang disusun adalah realistis.
4. Usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksanaan anggaran
Anggaran tidak dapat disusun sendiri-sendiri oleh setiap bagian organisasi tanpa persetujuan atasan pihak penyusun.
5. Setelah disetujui, anggaran hanya diubah jika ada keadaan khusus
Tidak setiap saat dan dalam segala keadaan anggaran boleh diubah oleh manajemen. Anggaran boleh diubah jika situasi internal dan eksternal organisasi memaksa untuk mengubah anggaran tersebut. Perubahan asumsi internal dan eksternal organisasi memaksa untuk mengubah anggaran karena jika dipertahankan malah membuat anggaran tidak relevan lagi dengan situasi yang ada.
6. Harus dianalisis penyebabnya, jika terjadi penyimpangan dalam pelaksanaannya
Tujuan analisis penyimpangan adalah untuk mencari penyebab penyimpangan supaya tidak terulang lagi di masa mendatang dan agar penyusunan anggaran di kemudian hari menjadi lebih relevan dengan situasi yang ada.

2.1.2.4 Tujuan Anggaran

Anggaran memberikan tujuan dalam penyusunannya pada sebuah organisasi. Tujuan pada penyusunan anggaran dapat mengkomunikasikan dan mengendalikan berbagai aspek baik secara financial maupun yang terkait operasional dari berbagai divisi. Tujuan utama penyusunan anggaran menurut Nafarin (2007:19), adalah sebagai berikut :

1. “Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Merinci jelas sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
4. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
5. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
6. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan”.

2.1.2.5 Fungsi Anggaran

Dengan penyusunan anggaran usaha-usaha perusahaan akan lebih banyak berhasil apabila ditunjang oleh kebijakan yang terarah dan dibantu oleh perencanaan-perencanaan yang matang. Perusahaan yang berkecenderungan memandang ke depan, akan selalu memikirkan apa yang mungkin dilakukannya pada masa yang akan datang. Sehingga dalam pelaksanaannya 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 anggota 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 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 Pengendalian Anggaran berguna sebagai alat penilai apakah aktivitas setiap bagian organisasi telah sesuai dengan rencana atau tidak. Dalam fungsi pengendalian ini anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait satu dengan lainnya, yaitu :
- a. Berperan sebagai tolok 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”.

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

2.1.2.6 Klasifikasi Anggaran

Anggaran mencerminkan suatu komitmen oleh pembuatnya dengan atasannya. Oleh karena itu, anggaran menjadi tolak ukur terhadap mana kinerja aktual dapat dinilai. Komitmen tersebut dapat berubah bila asumsi-asumsi yang mendasarinya juga berubah. Dengan demikian, anggaran merupakan titik awal yang terbaik dalam menilai kinerja. Anggaran memiliki beberapa jenis yang bertujuan untuk menugaskan tanggung jawab pada ke setiap pusat tanggung jawab organisasi. Menurut Nafarin (2007:31), jenis-jenis anggaran dapat dilihat dari beberapa sudut pandang sebagai berikut :

1. “Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari :
 - a. Anggaran variabel adalah 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.
 - b. Anggaran tetap adalah anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
2. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari :
 - a. Anggaran periodik adalah anggaran yang disusun untuk suatu periode tertentu, pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
 - b. Anggaran kontinu adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan sehingga anggaran yang dibuat setahun mengalami perubahan.
3. Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari :

- a. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis) adalah anggaran yang dibuat dalam jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek.
 - b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran yang dibuat untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal (capital budget). Anggaran jangka panjang tidak harus berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.
4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari :
- a. Anggaran Operasional.
 - b. Anggaran Keuangan”.

2.1.2.7 Kelemahan Anggaran

Anggaran disamping mempunyai banyak manfaat, namun juga mempunyai beberapa kelemahan. Berikut kelemahan anggaran menurut M. Nafarin (2012:28):

1. “Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
2. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
3. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.”

Jadi dapat disimpulkan bahwa anggaran tidak selamanya dapat memberikan manfaat yang benar-benar, karena anggaran yang telah direncanakan belum tentu benar sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Namun anggaran bisa saja meleset dari kenyataan yang terjadi. karena anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan dengan sungguh-sungguh.

2.1.2.8 Pengertian Partisipasi Anggaran

Menurut Mulyadi (2001:513) pengertian partisipasi anggaran yaitu sebagai berikut:

“Partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan dimasa yang akan ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran.”

Garrison *et al.* (2013:385) mengartikan anggaran partisipatif sebagai berikut: “Anggaran partisipatif merupakan anggaran yang disusun dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari seluruh manajer pada segala tingkatan.”

Menurut Hansen/Mowen (2013:223) mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai berikut:

“Partisipasi anggaran adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab kepada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas.”

Dari beberapa yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran yaitu proses dalam suatu organisasi dimana melibatkan manajer level bawah, manajer level menengah dan manajer level atas dari suatu organisasi dalam penyusunan anggaran sampai pada proses pengambilan keputusannya. Tingkat keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran pada masing-masing manajerial dalam organisasi berbeda-beda sesuai dengan tingkat tanggung jawab yang dimilikinya. Dengan demikian terbentuknya kerjasama untuk mencapai tujuan dan menentukan suatu rencana. Sukses atau gagalnya para manajer dalam suatu perusahaan dalam melaksanakan anggaran adalah merupakan suatu refleksi langsung tentang keberhasilan ataupun kegagalan manajerial perusahaan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembannya.

2.1.2.9 Manfaat dan Kelebihan Partisipasi Anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran sangat menguntungkan untuk pemutusan tanggung jawab dalam pelaksanaan dinamis dan dalam lingkungan yang tidak pasti karena manajer yang bertugas pada pemutusan tanggung jawab memungkinkan untuk mempunyai informasi terbaik tentang variabel yang dapat mempertimbangkan pemasukan dan pengeluaran perusahaan.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005: 14) yang diterjemakan oleh F.X Kurniawan Tjakrawala, partisipasi anggaran mempunyai keuntungan sebagai berikut:

1. “Adanya penerimaan yang lebih bedar dari tujuan anggaran jika mereka merasa berada dalam control manajer, dibandingkan dengan ada paksaan dari luar. Hal ini menuju kepada tanggung jawab individu untuk mencapai tujuan.
2. Hasil partisipasi anggaran adalah pertukaran informasi yang efektif. Besar anggaran yang telah disetujui merupakan hasil dari keahlian dan pengetahuan dari pembuat anggaran yang dekat dengan lingkungan produk atau pasar. Lebih lanjut, pembuat anggaran mempunyai pengertian yang lebih untuk pekerjaan mereka melalui iteraksi dengan atasan selama tahap pemeriksaan dan persetujuan.”

M. Ishak dan A. Ikhsan (2005:175) menguraikan beberapa manfaat dari partisipasi anggaran sebagai berikut:

1. “Partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkat manajemen.
2. Meningkatkan rasa kesatuan kelompok, yang pada gilirannya cenderung untuk meningkatkan kerjsama antar anggota kelompok dalam penetapan tujuan.
3. Menurunkan tekanan dan kegelisahan yang berkaitan dengan anggaran.
4. Menurunkan ketidakadilan yang dipandang terdapat dalam aloksi sumber daya organisasi antar sub unit organisasi, serta reaksi negative yang dihasilkan dari persepsi semacam itu.”

2.1.2.10 Keterbatasan dan Kelemahan Partisipasi Anggaran.

Partisipasi anggaran selain memberikan keuntungan seperti yang telah dikemukakan di atas, 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 berpedapat bahwa terdapat tiga masalah yang timbul, yang merupakan kelemahan dalam partisipasi penganggaran yaitu:

1. “Pembuatan standar yang terlalu tinggi atau rendah. Pembuatan standar ini dikarenakan tujuan yang dianggarkan cenderung menjadi tujuan manajer saat partisipasi dimungkinkan, membuat kesalahan semacam ini dalam menyiapkan anggaran dapat mengakibatkan penurunan tingkat kinerja.
2. Membuat kelonggaran dalam anggaran (sering disebut sebagai menutupi anggaran/ slack budget. 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). Yaitu berarti bahwa perusahaan menggunakan partisipasi dalam partisipasi penganggaran padahal tidak. Dalam hal ini, manajer terpaksa menyatakan persetujuan terhadap

keputusan yang akan diterapkan karena perusahaan membutuhkan persetujuan mereka. Masalah ini muncul ketika manajemen puncak menerapkan pengendalian jumlah atas proses penganggaran sehingga hanya mencari pada partisipasi palsu dari para manajer. Manajemen puncak hanya mendapatkann persetujuan formal anggaran dari para manajer, bukan untuk mecari input sebenarnya.”

Ide bagus Dharmanegara (2010:23) menyebutkan bahwa “kekuasaan para manajer untuk menetapkan isi dari anggaran digunakan dengan cara yang memiliki konsekuensi disfungsional bagi perusahaan.” Perusahaan yang tidak mampu menggunakan partisipasi anggaran secara efektif dan sesungguhnya, maka disarankan lebih bijak untuk mengikuti praktik penyusunan anggaran otoriter dan dengan jujur mengakuinya. Hal tersebut dilakukan karena perusahaan mungkin tidak mampu mengatasi masalah slack budget yang terjadi.

2.1.2.11 Karakteristik Partisipasi Anggaran

Menurut Kennis (1979) dalam Maliki (2014:16) terdapat lima karakteristik partisipasi anggaran, yaitu:

1. “Partisipasi penyusunan anggaran.
2. Kejelasan sasaran anggaran.
3. Evaluasi anggaran.
4. Umpan balik anggaran.
5. Kesulitan sasaran anggaran.”

Penjelasan mengenai ke lima karakteristik tersebut adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi penyusunan anggaran

Partisipasi manajer dalam proses penganggaran mengarah kepada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran. Dan besarnya pengaruh dalam menentukan sasaran anggaran.

Menurut Soobaroyen (2005) dalam Reno Pratama (2013) untuk mengukur partisipasi penyusunan anggaran. Indikator-indikator tersebut adalah:

1. “Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran.
2. Kontribusi dalam penyusunan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.
3. Pengaruh manajer dalam penentuan jumlah anggaran final yang menjadi tanggungjawabnya.
4. Alasan atasan dalam merevisi anggaran yang disusun atau diusulkan manajer.
5. Frekuensi manajer untuk mendiskusikan anggaran yang diusulkan kepada atasan.
6. Frekuensi atasan meminta pendapat atau usulan manajer ketika menyusun anggaran.”

Menurut Sagala (2011:162), “...untuk aktif terlibat dalam pengambilan keputusan baik berupa pikiran, tenaga, waktu dan keahlian...”

Menurut Milani (1975) “partisipasi anggaran merupakan cerminan perspektif manajer bawahan mengenai tingkat keterlibatan yang dialami bawahan dalam penyusunan anggaran, jenis pengambilan keputusan logis, yang disediakan oleh seorang atasan terhadap perbaikan anggaran, dan banyak pengaruh bawahan berkontribusi atau memberikan sumbangan pemikirannya untuk anggaran.”

2. Kejelasan sasaran anggaran

Kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik dan dimengerti oleh pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya. Oleh sebab itu kejelasan sasaran anggaran dapat dilihat dari besar atau kecilnya pengaruh dalam merumuskan sasaran anggaran.

Menurut Kenis dalam Kurnia (2004) indikator yang digunakan dalam mengukur kejelasan sasaran anggaran adalah:

1. “Jelas, artinya sasaran anggaran yang ingin dicapai harus diuraikan secara jelas serta tidak bermakna ganda (ambigu).
2. Spesifik, artinya sasaran anggaran yang ingin dicapai harus diuraikan secara spesifik dan *detail*, agar tidak menimbulkan interpretasi yang bermacam – macam.
3. Mengerti, artinya sasaran anggaran yang ingin dicapai mudah dimengerti serta menjadi prioritas utama”.

3. Evaluasi anggaran

Evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja. Hal ini akan mempengaruhi tingkah laku, sikap dan besarnya pengendalian manajer dalam pendapatan anggaran.

Menurut Mulyadi (2001:416) “penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu, penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya yang mengarah kepada perilaku yang tidak diinginkan perusahaan”.

Manfaat Penilaian Kinerja penilaian kinerja dapat dimanfaatkan manajemen untuk:

1. “Mengelola operasi organisasi atau perusahaan secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.”

4. Umpan balik anggaran

Frekuensi atasan dalam meminta pendapat bawahan saat

menentukan sasaran anggaran dapat memperoleh umpan balik terhadap sasaran anggaran yang dicapai. Hal ini merupakan variabel penting yang memberikan motivasi kepada kinerja.

Magner et al (1996) dan Poon et al (2001) dalam Tsung Lu (2011) menyatakan bahwa “umpan balik anggaran tidak hanya dapat memverifikasi dan memperbaiki kinerja yang diharapkan, tetapi juga memberikan bantuan untuk memprediksi anggaran masa depan.”

5. Kesulitan sasaran anggaran

Kesulitan anggaran mempunyai rentang sasaran dari sangat besar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai. Oleh karena itu, keputusan dalam manajemen sasaran anggaran dapat dilakukan saat keyakinan telah didapat.

Menurut Adisaputro (1996:53) sasaran anggaran tersebut sulit dicapai, antara lain:

1. “Anggaran disusun berdasarkan estimasi maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan sangat tergantung pada ketepatan estimasi tersebut.
2. Anggaran hanya merupakan rencana dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan dengan sungguh-sungguh.
3. Anggaran hanya merupakan alat yang dipergunakan untuk membantumanajer dalam melaksanakan tugasnya, bukan menggantikannya.
4. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes”.

2.1.3 Akuntansi Pertanggungjawaban

2.1.3.1 Pengertian Akuntansi

Pengertian akuntansi menurut Wikd & Kwok (2011:4) dalam Agoes dan Estralita Trisnawati (2013: 1), yaitu:

“Akuntansi adalah sistem informasi yang menghasilkan laporan kepada pihak-pihak yang berkepentingan mengenai aktivitas ekonomi dan kondisi perusahaan. Akuntansi mengacu pada tiga aktivitas dasar yaitu mengidentifikasi, merekam dan mengkomunikasikan kejadian ekonomi yang terjadi pada organisasi untuk kepentingan pihak pengguna laporan keuangan yang terdiri dari pengguna internal dan eksternal.”

Adapun pengertian akuntansi menurut Samryn (2011:3), sebagai berikut: “Akuntansi merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengubah data dari transaksi menjadi informasi keuangan. Proses akuntansi meliputi kegiatan mengidentifikasi, mencatat dan menafsirkan, mengkomunikasikan peristiwa ekonomi dari sebuah organisasi ke pemakai informasinya. Proses akuntansi menghasilkan informasi keuangan. Semua proses tersebut diselenggarakan secara tertulis dan berdasarkan bukti transaksi yang juga harus ditulis.”

Menurut Hanafi dan Abdul Halim (2012:27), definisi akuntansi adalah: “sebagai proses pengidentifikasian, pengukuran, pencatatan, dan pengkomunikasian informasi ekonomi yang bisa dipakai untuk penilaian (judgement) dan pengambilan keputusan oleh pemakai informasi tersebut.”

2.1.3.2 Bidang-bidang Akuntansi

Di dalam ilmu akuntansi telah berkembang jenis-jenis khusus perkembangan dimana perkembangan tersebut disebabkan oleh meningkatnya jumlah dan ukuran perusahaan serta pengaturan pemerintah. Menurut Rudianto (2012:9) jenis-jenis bidang akuntansi antara lain:

1. “Akuntansi Manajemen
Bidang akuntansi yang berfungsi menyediakan data dan informasi untuk pengambilan keputusan manajemen menyangkut operasi harian dan perencanaan operasi di masa depan.
2. Akuntansi Biaya
Bidang akuntansi yang fungsi utamanya adalah sebagai aktivitas dan proses pengendalian biaya selama proses produksi yang dilakukan

perusahaan. Kegiatan utama bidang ini adalah menyediakan data dan biaya aktual dan biaya yang direncanakan oleh perusahaan.

3. Akuntansi Keuangan

Bidang akuntansi yang bertugas menjalankan keseluruhan proses akuntansi sehingga dapat menghasilkan informasi keuangan baik bagi pihak eksternal, seperti laporan laba rugi, laporan perubahan laba ditahan, laporan posisi keuangan, dan laporan arus kas. Secara umum, bidang akuntansi keuangan berfungsi mencatat dan melaporkan keseluruhan transaksi serta keadaan keuangan suatu badan usaha bagi kepentingan pihak-pihak diluar perusahaan.

4. Auditing

Bidang akuntansi yang fungsi utamanya adalah melakukan pemeriksaan (audit) atas laporan keuangan yang dibuat oleh perusahaan. Jika pemeriksaan dilakukan oleh staf perusahaan itu sendiri, maka disebut sebagai internal auditor. Hasil pemeriksaan tersebut digunakan untuk kepentingan internal perusahaan itu sendiri. Jika pemeriksaan laporan keuangan dilakukan oleh di luar perusahaan, maka tersebut sebagai auditor independen atau akuntansi publik.

5. Akuntansi Pajak

Bidang akuntansi yang fungsi utamanya adalah mempersiapkan data tentang segala sesuatu yang terkait dengan kewajiban dan hak perpajakan atas setiap transaksi yang dilakukan oleh perusahaan. Lingkup kerja di bidang ini mencakup aktivitas perhitungan pajak yang harus dibayar dari setiap transaksi yang dilakukan perusahaan, hingga perhitungan pengembalian pajak (restitusi pajak) yang menjadi hak perusahaan tersebut.

6. Sistem Akuntansi

Bidang akuntansi yang berfokus pada aktivitas mendesain dan mengimplemantasikan prosedur serta pengamanan data keuangan perusahaan. Tujuan utama dari setiap aktivitas bidang ini adalah mengamankan harta yang dimiliki perusahaan.

7. Akuntansi Anggaran

Bidang akuntansi yang berfokus pada pembuatan rencana kerja perusahaan dimasa depan, dengan menggunakan data aktual masa lalu. Di samping menyusun rencana kerja, bidang ini juga bertugas mengendaikan rencana kerja tersebut, yaitu seluruh upaya untuk menjamin aktivitas operasi harian perusahaan sesuai dengan rencana yang telah dibuat.

8. Akuntansi Internasional

Bidang akuntansi yang berfokus pada persoalan-persoalan akuntansi yang terkait dengan transaksi internasional (transaksi yang melintas batas negara) yang dilakukan oleh perusahaan multinasional. Hal-hal yang tercakup dalam bidang ini adalah seluruh upaya untuk memahami

hukum dan aturan perpajakan setiap negara di mana perusahaan multinasional beroperasi.

9. Akuntansi Sektor Publik

Bidang akuntansi yang berfokus pada pencatatan dan pelaporan transaksi organisasi pemerintah dan organisasi nirlaba lainnya. Hal ini diperlukan karena organisasi nirlaba adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan bukan menghasilkan laba usaha, sebagaimana perusahaan komersial lainnya. Contohnya mencakup pemerintahan, rumah sakit, yayasan sosial, panti jompo, dan sebagainya.”

2.1.3.3 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban menurut Garisson, Noreen dan Brewer (2008:380) yaitu :

“Responsibility Accounting is a system of accountability in which managers are held responsible for those items of revenue and cost- and only those items-over which the manager can exert significant control. The managers are held responsible for differences between budgeted and actual result.”

“Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi dimana manajer dibebani pendapatan dan biaya yang menjadi tanggung jawab dan yang berada dalam kedalinya. Manajer bertanggungjawab atas perbedaan antara anggaran dan realisasi.”

Menurut Hansen dan Mowen dalam Deny Arnos Kwary (2012:229) yang mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

“Akuntansi Pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting yaitu, pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja atau *benchmarking*, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan.”

Sedangkan menurut Rudianto (2013:176) definisi akuntansi pertanggungjawaban adalah:

“Akuntansi Pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerinkan rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban itu dengan

menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab bersangkutan.”

Dari berbagai definisi menurut para ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang disusun berdasarkan struktur organisasi yang memiliki pembagian tugas, wewenang, dan tanggungjawab dari masing-masing tingkat manajemen, yang mengukur serta mengevaluasi manajer setiap pusat pertanggungjawaban agar dapat berperan aktif dalam pencapaian tujuan serta peningkatan kinerja yang didasarkan pada perbandingan atas perencanaan dan realisasi.

2.1.3.4 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2006:17), “Akuntansi pertanggungjawaban mempunyai empat karakteristik yaitu:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban
2. Adanya standar sebagai tolok ukur kinerja
3. Kinerja diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran
4. Adanya hukuman dan penghargaan

Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

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 membebaskan tanggung jawab kepada individu yang diberi wewenang.

Menurut Mulyadi (2001:425) berdasarkan karakteristik masukan dan keluarannya dan hubungan di antara keduanya, pusat pertanggungjawaban dibagi menjadi empat macam :

- “1. Pusat Biaya
2. Pusat Pendapatan
3. Pusat Laba
4. Pusat Investasi.”

2. Adanya standar yang ditetapkan sebagai tolok 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 informasi mengenai biaya sesungguhnya dan biaya yang dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggung jawab 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 direalisasi dari biaya yang dianggarkan, para manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan standar yang ditetapkan.

Menurut Brownell dalam Falikhatun (2007) "...proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut".

2.1.3.5 Syarat-Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

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

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

Syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

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

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

2. Anggaran biaya disusun menurut pusat pertanggungjawaban.

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

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

Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya-biaya terkendali yang harus dipertanggungjawabkan olehnya. Pemisahan biaya kedalam biaya terkendali dan biaya tak terkendali perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

a. Biaya terkendali

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

b. Biaya tak terkendali

Biaya tak terkendali adalah biaya yang 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.

Oleh karena biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer maka biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dan biaya tak terkendalikan. Kode perkiraan diperlukan untuk mengklasifikasikan perkiraan-perkiraan baik dalam neraca maupun dalam laporan laba rugi.

5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab.

Bagian akuntansi biaya setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk tiap-tiap pusat biaya. Setiap awal bulan dibuat rekapitulasi biaya atas dasar total biaya bulan lalu, yang tercantum dalam kartu biaya. Atas dasar rekapitulasi biaya disajikan laporan pertanggungjawaban biaya. Isi dari laporan pertanggungjawaban disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya. Untuk tingkatan manajemen yang terendah disajikan jenis biaya, sedangkan untuk setiap manajemen di atasnya disajikan total biaya tiap pusat biaya yang dibawahnya ditambah dengan biaya-biaya yang terkendalikan dan terjadi dipusat biayanya sendiri.

2.1.3.6 Fungsi Akuntansi Pertanggungjawaban

Fungsi akuntansi pertanggungjawaban menurut Raiborn dan Kinney dalam

Biro Bahasa Alkemis (2011:156) adalah:

1. Membuat rencana (misalkan menggunakan anggaran dan standar) dan menggunakannya untuk mengkomunikasikan ekspektasi hasil dan mendelegasikan wewenang.
2. Mengumpulkan data aktual yang dikelompokkan berdasarkan aktivitas dan kategori yang dikhususkan dalam rencana tersebut. Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan untuk mencatat dan merangkum data untuk setiap unit organisasi.
3. Memonitor perbedaan antara data yang direncanakan dan data aktual pada interval yang dijadwalkan. Laporan pertanggungjawaban untuk

manajer bawahan dan para penyedia biasanya mencakup perbandingan hasil aktual dengan gambaran anggaran.

4. Menggunakan pengaruh manajerial sebagai respon terhadap perbedaan signifikan. Karena kontak hariannya dengan operasi, manajer unit haru menyadari perbedaan signifikan sebelum dilaporkan, mengidentifikasi penyebab perbedaan tersebut, dan mencoba untuk memperbaikinya.
5. Membandingkan data dan merespon, pada waktu yang tepat lalu memulai lagi proses tersebut.

2.1.3.7 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

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

Adapun manfaat akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2007:413) yaitu:

1. Sebagai dasar penyusunan anggaran
Informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat untuk memperjelas peran seorang manajer sebab dalam penyusunan anggaran, ditetapkan siapa atau pihak mana yang bertanggungjawab atas pelaksanaan kegiatan pencapaian tujuan perusahaan, juga ditetapkan sumber daya (yang disusun dalam satuan mata uang) yang disediakan bagi pemegang tanggungjawab tersebut untuk melaksanakan kegiatan itu.
2. Sebagai penilaian kinerja setiap manajer pusat pertanggungjawaban
Penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka miliki dalam organisasi, jika informasi akuntansi merupakan salah satu dasar penilaian kinerja maka informasi itu terkait dengan akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan individu yang memiliki peran dalam organisasi yang merupakan informasi akuntansi manajemen.
3. Pemotivasian manajer
Motivasi adalah proses prakarsa dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan pemotivasian adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa seseorang untuk melakukan

tindakan secara sadar dan bertujuan. Dalam sistem penghargaan perusahaan, informasi akuntansi merupakan bagian penting. Seseorang akan termotivasi untuk bekerja jika ia yakin kinerjanya akan mendapat penghargaan, pemberian penghargaan atas kinerja akan berpengaruh langsung pada motivasi manajer untuk meningkatkan kinerja.

4. Bermanfaat sebagai pengelola aktivitas dengan cara mengarahkan usaha manajemen dalam mengurangi dan akhirnya menghilangkan biaya bukan penambahan nilai.
5. Dapat membantu manajer dalam memantau efektifitas program pengelolaan aktivitas

2.1.3.8 Pusat Pertanggungjawaban

Definisi pusat pertanggungjawaban menurut Hansen dan Mowen dalam Deny Arnos Kwary (2009: 560) adalah sebagai berikut:

“Pusat pertanggungjawaban (responsibility center) merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu.”

Menurut Anthony dan Govindarajan dalam kurniawan Tjakrawala (2009:171) pusat pertanggungjawaban adalah:

“organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan.”

Abdul Halim (2012: 113) mendefinisikan pusat pertanggungjawaban sebagai berikut:

“Pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang mempunyai wewenang untuk melakukan tindakan-tindakan tertentu dalam rangka melaksanakan sebagian kegiatan-kegiatan organisasi yang menjadi tanggungjawab.”

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit dari organisasi yang dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap hasil dari aktivitas yang dilakukan oleh unit tersebut.

Adapun tujuan dibuatnya pusat-pusat pertanggungjawaban menurut Abdul Halim (2012: 113) adalah:

1. “Sebagai basis perencanaan, pengendalian dan penilain kinerja manajer dan unit organisasi yang dipimpinnya.
2. Untuk memudahkan mencapai tujuan organisasi.
3. Memfasilitasi terbentuknya kesesuaian tujuan (goal congruencer).
4. Mendelegasikan tugas dan wewenang ke unit-unit yang memiliki kompetensi sehingga mengurangi beban tugas manajer pusat.
5. Mendorong kreativitas dan daya inovasi bawahan.
6. Sebagai alat untuk melaksanakan strategi organisasi secara efektif dan efisien.
7. Sebagai alat pengendalian manajemen.”

2.1.3.9 Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2001:425) dalam bukunya Akuntansi Manajemen berdasarkan karakteristik masukan dan keluarannya dan hubungan di antara keduanya, pusat pertanggungjawaban dibagi menjadi empat macam :

1. “Pusat Biaya
2. Pusat Pendapatan
3. Pusat Laba
4. Pusat Investasi.”

Pusat-pusat pertanggungjawaban di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pusat Biaya

Menurut L.M Samryn (2001:259) dalam bukunya Akuntansi

Manajerial Suatu Pengantar: “Pusat biaya yaitu suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya hanya bertanggung jawab untuk biaya-biaya.” Menurut Hansen dan Mowen (2000:63) dalam bukunya Akuntansi Manajemen : “Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab penuh hanya terhadap biaya.”

Menurut Mulyadi (2001:426) dalam bukunya Akuntansi Manajemen berdasarkan karakteristik hubungan antara masukan dengan keluarannya, pusat biaya dibagi lebih lanjut menjadi :

1. “Pusat biaya teknik (*engineered expense center*) adalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya mempunyai hubungan nyata dan erat dengan keluarannya.
2. Pusat biaya kebijakan (*discretionary expense center*) adalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya tidak mempunyai hubungan dengan keluarannya.”

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa biaya teknik biasanya dinyatakan sebagai biaya standar, bila penetapan biaya standar telah ditetapkan dalam suatu pusat pertanggungjawaban, maka cara pengukuran besarnya keluaran dapat dihitung. Perhitungan tersebut nantinya dapat dibandingkan dengan biaya standar tadi. Sedangkan biaya kebijakan biasanya merupakan biaya yang ketetapan pengukurannya sulit dilaksanakan dengan baik. Biasanya besar biaya tersebut hanya didasarkan atas pertimbangan penilaian yang dilakukan

oleh manajemen saja, dimanacara perhitungannya mereka sesuaikan dengan keadaan atau situasi lingkungan mereka sendiri.

2. Pusat Pendapatan

Menurut Hansen dan Mowen (2001:63) dalam bukunya Akuntansi Manajemen, pengertian pusat pendapatan adalah: “Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab hanya terhadap pendapatan.”

Menurut Mulyadi (2001:425) dalam bukunya Akuntansi Manajemen : “Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut.”

Jadi pada dasarnya pusat pertanggungjawaban hanya bertanggungjawab terhadap semua pendapatan (keluaran) yang terjadi pada suatu pusat pertanggungjawaban, tetapi tidak ada usaha formal untuk membandingkan dengan biaya (masukannya). Pusat pendapatan banyak kita temui pada organisasi pemasaran. Pada pusat pendapatan ukuran primernya adalah pendapatan, biaya yang terkandung disini hanyalah biaya-biaya yang berada dalam pengawasan langsung manajemen pusat pendapatan, maka pusat tersebut tidak dapat kita anggap sebagai pusat keuntungan karena biaya-biaya yang terlibat disini belum merupakan biaya lengkap.

3. Pusat Laba

Menurut Hansen dan Mowen (2000:63) dalam bukunya Akuntansi Manajemen: “Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab terhadap pendapatan maupun biaya.”

Sedangkan menurut Mulyadi (2001:439) dalam bukunya Akuntansi Manajemen, adalah : “Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggungjawaban tersebut.”

Dari pengertian pusat laba yang telah diuraikan tersebut dapat diartikan bahwa pusat laba adalah suatu unit organisasi, dimana manajernya harus mempertanggungjawabkan seluruh biaya dan pendapatan yang terjadi karena laba merupakan selisih antara pendapatan dan biaya. Jika dalam suatu pusat pertanggungjawaban, pengukuran prestasi keuangan didasarkan pada keuntungan yang dicapai, maka ini disebut pusat laba.

4. Pusat Investasi

Menurut Hansen dan Mowen (2000:63) dalam bukunya Akuntansi Manajemen, adalah: “Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab terhadap pendapatan, biaya dan investasi.”

Sedangkan menurut Mulyadi (2001:425) dalam bukunya Akuntansi Manajemen : “Pusat investasi adalah pusat laba yang manajernya diukur prestasinya dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang bersangkutan.”

Maksud dari pengertian di atas adalah seseorang yang bertanggung jawab dalam pusat investasi harus bertanggungjawab atas segala biaya, pendapatan dan investasi yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban tersebut, dimana keberhasilan manajer diukur dengan membandingkan laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut.

2.1.4. Kinerja Manajerial

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2016:67) “istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara (2016:67).” Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, 2016: 190). Secara umum kinerja dapat diartikan sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya (Roziqin, 2010:41).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, definisi kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu

tersebut dalam suatu organisasi yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi dimana individu bekerja.

2.1.4.2 Pengertian Kinerja Manajerial

Stoner *et al.* (1996) menyatakan bahwa kinerja manajerial yaitu ukuran seberapa efisien dan efektif seorang manajer, seberapa baik dia menetapkan dan mencapai tujuan yang memadai. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan kinerja manajerial yang tinggi. Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya bersifat konkrit, kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks (Sarwenda Biduri, 2011).

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 itulah yang disebut dengan kinerja manajerial.”

Kinerja Manajerial menurut Mulyadi (2007: 68), menjelaskan sebagai berikut: “Seorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat konkrit, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenangnya. Oleh karena itu, manajer memerlukan kerangka konseptual sebagai working model yang dapat digunakan untuk menghasilkan kinerja manajerial.”

2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Menurut Wulfram dalam Bambang Wahyudi (2002: 23), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial yaitu:

1. Faktor Penghambat Proses Kinerja Ada beberapa faktor yang menyebabkan kinerja menjadi tidak efektif, yaitu:
 - a. Definisi Proyek

Definisi proyek yang dimaksud adalah keadaan proyek itu sendiri atau gambaran proyek yang dibuat perencanaan. Pada proyek dengan ukuran dan kompleksitas yang amat besar, yang melibatkan banyak organisasi ditambah lagi banyak organisasi ditambah lagi banyak kegiatan saling keterkaitan, maka akan timbul masalah kesulitan koordinasi dan komunikasi, kesulitan yang sama bisa juga timbul karena kerumitan pendefinisian struktur organisasi proyek yang dibuat perencanaan.

- b. Faktor Tenaga Kerja
Pengawas atau inspektur yang kurang ahli dibidangnya atau kurang berpengalaman dapat menyebabkan pengendalian proyek menjadi tidak efektif dan kurang akurat.
 - c. Faktor Sistem Pengendalian
Penerapan sistem informasi dan pengawasan yang terlalu formal dengan mengabaikan hubungan manusia akan timbul kekakuan dan keterpaksaan. Oleh karena itu, perlu juga diterapkan cara-cara tertentu untuk mendapatkan informasi secara tidak resmi, misalnya ketika makan bersama, saling mengunjungi, komunikasi lewat telepon, dan lain-lain.
2. Faktor Pendukung Proses Kinerja
- Obyektifitas data mutu suatu pengendalian kinerja tidak terlepas dari mutu informasi yang diperoleh. Jika informasi yang diperoleh pengawasan di lapangan data mewakili kondisi yang sebenarnya maka solusi yang diambil akan lebih mengenai sasaran, ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan agar kinerja dan sistem informasi berlangsung dengan baik, yaitu:
- a. Ketepatan Waktu
Keterlambatan pemantau hanya akan menghasilkan informasi yang tidak sesuai lagi dengan kondisi
 - b. Akses antar Tingkat
Derajat kemudahan untuk akses dalam jalur pelaporan performa sangat berpengaruh untuk menjaga efektifitas sistem pengendalian kinerja. Jalur pelaporan dari tingkat paling atas hingga paling bawah harus mudah dan jelas. Sehingga, seorang manajer dapat melacak dengan cepat bila terdapat bagian yang memiliki performa jelek.
 - c. Perbandingan Data terhadap Informasi
Data yang diperoleh dari pengamatan di lapangan harus mampu memberikan informasi secara profesional. Jangan sampai terjadi jumlah data yang didapat berjumlah ribuan bahkan ratusan ribu namun hanya memberikan satu dua informasi. Sedangkan untuk mengolah data tersebut membutuhkan tenaga dan waktu yang tidak sedikit.
 - d. Data dan Informasi yang dapat Dipercaya

Masalah ini menyangkut kejujuran dan kedisiplinan semua pihak yang terlibat dalam proyek. Semua perjanjian dan kesepakatan yang telah dibuat seperti waktu pengiriman peralatan dan bahan, waktu pembayaran harus benar-benar ditepati.

e. Masalah Menyangkut Kejujuran

Data yang diperoleh harus sesuai dengan apa yang terjadi dilapangan. Pemakaian asumsi, kira-kira atau pendapat pribadi tidak boleh dimasukkan sebagai data hasil pengamatan.

2.1.4.4 Pengukuran Kinerja Manajerial

Menurut Mahoney et al (1963) dalam Kurnianingsih dan Indriantoro (2003:24), dimensi kinerja manajerial yaitu:

1. "Planning
2. Investigating
3. Coordinating
4. Evaluation
5. Monitoring
6. Staffing
7. Negotiating
8. Representating."

Penjelasan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Planning

atau kinerja perencanaan yang dimaksud yaitu kemampuan dalam menentukan tujuan, kebijakan-kebijakan dan tindakan/ pelaksanaan kerja, penganggaran, merancang prosedur serta pemrograman.

2. Investigating

atau kinerja investigasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk dicatat dan rekening, mengukur hasil, menentukan pesedian, serta analisis pekerjaan.

3. Coordinating

atau kinerja pengkoordinasian yang dimaksud adalah kemampuan dalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi lain untuk

mengaitkan dan menyesuaikan program, pemberitahuannya kepada bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.

4. Evaluation

atau kinerja evaluasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan yang meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk.

5. Monitoring

Pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Menurut Dunn (1981) "...dalam monitoring ini meliputi yaitu: (1) menetapkan standar pelaksanaan; (2) pengukuran pelaksanaan; (3) menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana."

Monitoring mempunyai empat fungsi, yaitu:

1. "Ketaatan (*compliance*). Monitoring menentukan apakah tindakan administrator, staf, dan semua yang terlibat mengikuti standar dan prosedur yang telah ditetapkan.
2. Pemeriksaan (*auditing*). Monitoring menetapkan apakah sumber dan layanan yang diperuntukkan bagi pihak tertentu bagi pihak tertentu (*target*) telah mencapai mereka.
3. Laporan (*accounting*). Monitoring menghasilkan informasi yang membantu "menghitung" hasil perubahan sosial dan masyarakat sebagai akibat implementasi kebijaksanaan sesudah periode waktu tertentu.
4. Penjelasan (*explanation*). Monitoring menghasilkan informasi yang membantu menjelaskan bagaimana akibat kebijaksanaan dan mengapa antara perencanaan dan pelaksanaannya tidak cocok".

6. Staffing

atau kinerja pengaturan staf yang dimaksud adalah kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja yang ada pada bagian anda, melakukan perekruta pegawai, mewawancari mereka dan memilih pegawai baru,

menempatkan pada bagian yang sesuai, mempromosikan dan memutasi pegawai.

7. Negotiating

atau kinerja negosiasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok dan melakukan tawar menawar dengan wakil penjual, serta tawar menawar secara kelompok.

Filley (dalam Sepasthika, 2010) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan negosiasi adalah:

1. “Kehadiran masing-masing pihak untuk mencapai tujuan. Kehadiran ini merupakan bentuk kerjasama untuk mempertemukan perbedaan-perbedaan yang terjadi.
2. Kepercayaan diri pribadi untuk memecahkan masalah. Pihak yang percaya bahwa mereka dapat bekerjasama, biasanya mampu melakukan pemecahan masalah dengan kepercayaan dirinya.
3. Kepercayaan terhadap perspektif sendiri dan pihak lain. Pemahaman terhadap masing-masing sudut pandang akan menumbuhkan kepercayaan tersebut, karena saat bernegosiasi masing-masing pihak diharap mampu menerima sikap dan informasi secara akurat dan valid.
4. Motivasi dan komitmen untuk bekerjasama. Untuk mewujudkan hal tersebut dalam rangka mencapai tujuan negosiasi, masing-masing pihak harus memiliki interest terhadap masalah yang dihadapi secara obyektif dan menunjukkan respon terhadap tuntutan dan kebutuhan masing-masing.
5. Komunikasi yang akurat dan jelas. Merupakan komunikasi yang tidak menimbulkan ambiguitas.
6. Pemahaman akan dinamika negosiasi. Proses negosiasi bersifat dinamis dan fleksibel sehingga masing-masing pihak diharapkan mampu menyesuaikan taktik dan strategi yang digunakan”.

8. Representating

atau kinerja perwakilan yang dimaksud adalah kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan dengan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, serta kemampuan dalam mempromosikan tujuan umum perusahaan.

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Setiap tingkatan tanggung jawab manajemen harus memberikan informasi terbaik sesuai dengan bidangnya dalam suatu sistem kerjasama partisipasi penyusunan anggaran (Giri, 2014) dalam Hanifatuz Zahro dan Indira Januarti Tahun 2016. Dengan keikutsertaannya bawahan dalam partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial karena terdapat komunikasi sehingga bawahan dapat memilih, pilihannya tersebut merupakan tanggung jawab dalam dirinya akibat keterlibatan dalam penyusunan anggaran sehingga menguatkan komitmen dan meningkatkan kinerja (Herimawati, 2013).

Menurut Argyris (1952) “jika bawahan terlibat dalam partisipasi anggaran maka akan meningkatkan kinerja.” Greenberg dan Folger (1983) menyatakan bahwa “partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja, karena partisipasi memberikan kesempatan dan kemungkinan untuk bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasan.”

Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh yang positif terhadap motivasi manajerial dan akhirnya dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial (Hasniasari dan Sholihin, 2014). Partisipasi anggaran membuat seseorang merasa dihargai pendapatnya dan memiliki pengaruh dalam penyusunan anggaran, sehingga menjadikan seseorang bukan

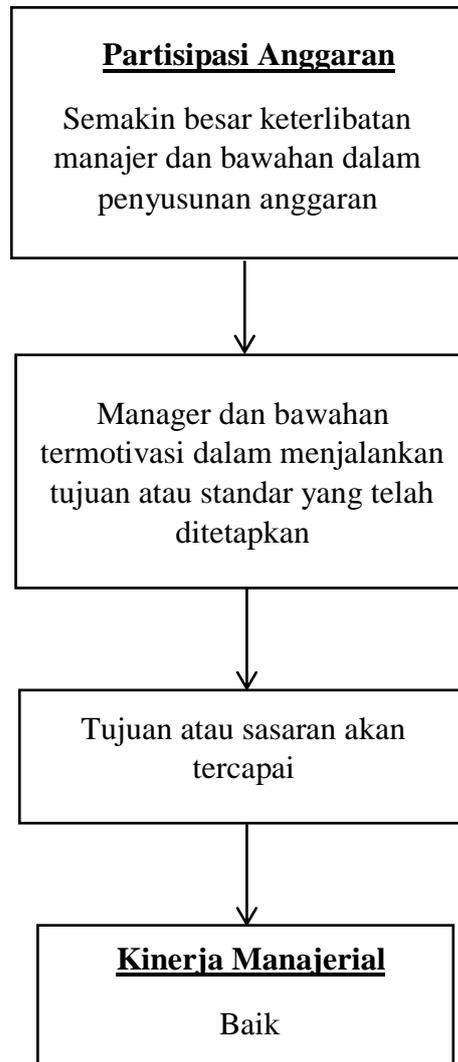
hanya bertanggung jawab, tetapi juga memiliki konsekuensi moral yang dapat meningkatkan kinerja sesuai dengan target anggaran (Halik, 2013).

Kurnia (2010) berpendapat bahwa “untuk mencapai keefektifan kinerja manajerial diperlukan partisipasi penyusunan anggaran oleh bawahan dan tujuan anggaran tercapai.” Siegel dan Marconi (1989) menyatakan bahwa “partisipasi semu membuat bawahan tidak memiliki motivasi untuk melaksanakan tujuan organisasi secara maksimal.”

Sekaran (1992) menuturkan bahwa “penetapan tujuan atau sasaran yang dilakukan oleh manajemen untuk keberhasilan mencapai kinerja.” Nur Indriantoro (1993) dalam Chyntia Damayanti Herman Tahun 2017 bahwa “kinerja dinyatakan efektif apabila tujuan atau sasaran anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat dan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran maka memotivasi bawahan untuk mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran yang dicapai.”

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dermawati (2014) yang telah melakukan penelitian untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan hasil yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

H₁ : Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

2.2.2 Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial

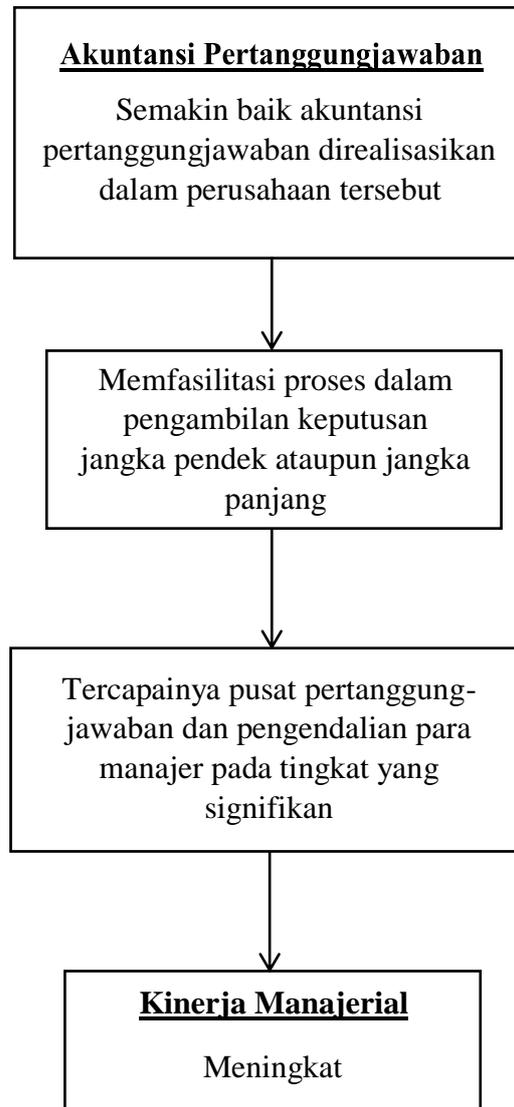
Mulyadi (2001:76) bahwa akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan suatu informasi penting, yang mana informasi ini menjadi dasar bagi para manajer untuk mempertanggungjawabkan peranannya dan dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajerial. Apabila akuntansi pertanggungjawaban dapat direalisasikan dengan baik maka akan meningkatkan kinerja manajerial (Maimunah, 2015).

Akuntansi pertanggungjawaban dapat dijadikan suatu sistem kontrol yang penting sebagai sumber informasi guna memfasilitasi proses dalam pengambilan keputusan jangka pendek ataupun jangka panjang (Al-Shomaly, 2013). Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:73) akuntansi pertanggungjawaban merupakan alat penting untuk perencanaan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi.

Dasar Pemikiran akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa seorang manajer harus bertanggungjawab atas permasalahan tertentu dan hanya masalah tersebut saja, sehingga manajer dapat melakukan pengendalian pada tingkat yang signifikan (Garrison et a.l, 2013:328). Pernyataan tersebut didukung (Wiganti, 2010) ketika manajer berhasil melakukan pengendalian dengan baik maka dikatakan kinerja manajerial meningkat.

Dermawati (2014) telah melakukan penelitian akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pahlawan, hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial menunjukkan ada hubungan yang positif dan signifikan. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Linda Dyah Kinansih dan Mimin Nur Aisyah (2013) dengan melakukan survei pada PT Taman Wisata Candi Borobudur, Perambanan dan Ratu Boko.

H₂ : Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial



Gambar 2.2

Kerangka Pemikiran Akuntansi PertanggungJawaban terhadap

Kinerja Manajeial

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 1: Partisipasi Anggaran Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesis 2: Akuntansi Pertanggungjawaban Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesis 3: Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Manajerial

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian pada dasarnya untuk menunjukkan kebenaran dan pemecahan masalah atas apa yang diteliti untuk mencapai tujuan. Adapun pendekatan penelitian yang digunakan oleh penulis adalah metode penelitian deskriptif dan asosiatif.

Menurut Sugiyono (2015), Penelitian deskriptif adalah: "...penelitian yang dilakukan untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lainnya (variabel mandiri adalah variabel yang berdiri sendiri, bukan variabel independen, karena variabel independen selalu independen selalu dipasangkan dengan variabel dependen."

Dalam penelitian ini, metode deskriptif menjelaskan tentang partisipasi anggaran, akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja manajerial. Data yang dibutuhkan adalah data yang sesuai dengan masalah-masalah yang ada dan sesuai dengan tujuan penelitian, sehingga data tersebut akan dikumpulkan, dianalisis dan diproses lebih lanjut sesuai dengan teori-teori yang telah dipelajari, untuk kemudian ditarik kesimpulan.

Menurut Sugiyono (2016):

“Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dua variabel atau lebih. Dalam penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala.”

Dalam penelitian ini analisis asosiatif digunakan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.

Menurut Sugiyono (2016:13), penelitian kuantitatif merupakan:

“...metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivis, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Pendekatan kuantitatif digunakan oleh peneliti untuk mengukur atau menguji dan sehingga menghasilkan jawaban identifikasi masalah yang diukur atau diuji dengan alat uji kuantitatif.”

3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan sesuatu yang menjadi perhatian dalam suatu penelitian, objek penelitian ini menjadi sasaran dalam penelitian untuk mendapatkan jawaban ataupun solusi dari permasalahan yang terjadi. Adapun pengertian objek penelitian menurut Sugiyono (2016), adalah: “...suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.”

Dalam penelitian ini yang menjadikan objek penelitian yaitu partisipasi anggaran, akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja manajerial

3.3 Unit Analisis Dan Observasi

3.3.1 Unit Analisis

Dalam penelitian ini unit analisisnya adalah kinerja manajerial Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Bandung.

3.3.2 Unit Observasi

Dalam penelitian ini unit observasinya adalah data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer yang bersumber asli (tanpa perantara) langsung pada jawaban responden melalui kuesioner.

3.4 Definisi Variabel dan Pengukuran

Pengertian variabel menurut Sugiyono (2014:3) adalah: "... suatu atribut atau sifat nilai dari orang atau objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya."

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan terdiri dari 2 (dua) macam variabel, yaitu variabel independen dan variabel dependen.

3.4.1 Variabel Independen

Sugiyono (2013:4) mendefinisikan variabel independen adalah:

"...sering disebut sebagai variabel *stimulus*, *predictor*, *antecedent*. Dalam Bahasa Indonesia sering disebut variabel bebas. Variabel bebas adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbul variabel dependen (terikat)."

1. Partisipasi Anggaran (X_1)

Menurut Mulyadi (2001:513) pengertian partisipasi anggaran yaitu “Partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan dimasa yang akan ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran.”

Menurut Kennis (1979) dalam Maliki (2014:16) terdapat lima karakteristik/dimensi partisipasi anggaran, yaitu:

1. Partisipasi penyusunan anggaran
2. Kejelasan sasaran anggaran
3. Evaluasi anggaran
4. Umpan balik anggaran
5. Kesulitan sasaran anggaran

2. Akuntansi Pertanggungjawaban (X_2)

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban menurut Garisson, Noreen dan Brewer (2008:380) yaitu:

“Responsibility Accounting is a system of accountability in which managers are held responsible for those items of revenue and cost- and only those items-over which the manager can exert significant control. The managers are held responsible for differences between budgeted and actual result.”

“Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi dimana manajer dibebani pendapatan dan biaya yang menjadi tanggung jawab dan yang berada dalam kedalinya. Manajer bertanggungjawab atas perbedaan antara anggaran dan realisasi.”

Adapun dimensi yang penulis gunakan untuk mengukur variabel ini adalah dimensi yang dikemukakan oleh Menurut Mulyadi (2006:17), yaitu:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban
2. Adanya standar sebagai tolok ukur kinerja
3. Kinerja diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran
4. Adanya hukuman dan penghargaan

3.4.2. Variabel Dependen

Menurut sugioyono (2016), variabel dependen adalah:”... variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.”

Dalam penelitian ini variabel dependen (Y) yang diteliti adalah kinerja manajerial. Menurut Stoner *et al.* (1996) kinerja manajerial yaitu ukuran seberapa efisien dan efektif seorang manajer, seberapa baik dia menetapkan dan mencapai tujuan yang memadai. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan kinerja manajerial yang tinggi. Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya bersifat konkrit, kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks (Sarwenda Biduri, 2011).

Menurut Mahoney et al (1963) dalam Kurnianingsih dan Indriantoro (2003:24), dimensi kinerja manajerial yaitu:

1. Planning
2. Investigating
3. Coordinating
4. Evaluation
5. Monitoring
6. Staffing
7. Negotiating
8. Representating.

3.5. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi Variabel diperlukan untuk menentukan jenis dan indikator dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Selain itu, proses ini juga dimaksudkan untuk menentukan skala pengukuran dari masing-masing variabel sehingga penguji hipotesis dengan menggunakan alat bantu *statistic* dapat dilakukan dengan benar.

Adapun operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1

Operasionalisasi Variabel

Variabel Independen: Partisipasi Anggaran (X_1)

Variabel	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Partisipasi Anggaran (X_1)	Menurut Mulyadi (2001:513) Partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan <i>operating managers</i> dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan dimasa yang akan ditempuh oleh <i>operating managers</i> tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran.	Menurut Kennis (1979) dalam Maliki (2014:16) terdapat lima karakteristik partisipasi anggaran, yaitu: 1. Partisipasi penyusunan anggaran	1. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran.	Ordinal
			2. Kontribusi dalam penyusunan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.	Ordinal
			3. Pengaruh manajer dalam penentuan jumlah anggaran final yang menjadi tanggungjawabnya.	Ordinal
			4. Alasan atasan dalam merevisi anggaran yang disusun atau diusulkan manajer.	Ordinal
			5. Frekuensi manajer untuk mendiskusikan anggaran yang diusulkan kepada atasan.	Ordinal
			6. Frekuensi atasan meminta pendapat atau usulan manajer ketika menyusun anggaran.	Ordinal

		2. Kejelasan sasaran anggaran	1. Jelas	Ordinal
			2. Spesifik	Ordinal
			3. Dapat Dipahami	Ordinal
		3. Evaluasi anggaran	1. Memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya	Ordinal
			2. Menekan perilaku yang tidak semestinya yang mengarah kepada perilaku yang tidak diinginkan perusahaan	Ordinal
		3. Umpan balik anggaran	1. Memverifikasi kinerja yang diharapkan	Ordinal
			2. Memperbaiki kinerja yang diharapkan	Ordinal
			3. Memberikan bantuan untuk memprediksi anggaran masa depan	Ordinal
		5. Kesulitan sasaran anggaran	1. Anggaran disusun berdasarkan estimasi maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan sangat tergantung pada ketepatan estimasi tersebut	Ordinal

			2. Anggaran hanya merupakan rencana dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan dengan sungguh-sungguh	Ordinal
			3. Anggaran hanya merupakan alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, bukan menggantikannya	Ordinal
			4. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes	Ordinal

Tabel 3.2

Operasionalisasi Variabel

Variabel Independen: Akuntansi Pertanggungjawaban (X_2)

Variabel	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Akuntansi Pertanggungjawaban (X_2)	Menurut Mulyadi (2006:218) adalah sebagai berikut: “Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang disusun	Menurut Mulyadi (2006:17), Akuntansi pertanggungjawaban mempunyai empat karakteristik yaitu: 1. Adanya identifikasi pusat	1. Pusat Biaya	Ordinal
			2. Pusat Pendapatan	Ordinal
			3. Pusat Laba	Ordinal

<p>sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan penghasilan dilakukan dengan bidang pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan dari biaya dan penghasilan yang dianggarkan”.</p>	<p>pertanggungjawaban</p>	<p>4. Pusat Investasi</p>	
	<p>2. Adanya standar sebagai tolok ukur kinerja</p>	<p>1. Ditetapkannya biaya standar sebagai dasar untuk menyusun anggaran</p>	<p>Ordinal</p>
		<p>2. Ditetapkannya unit standar sebagai dasar untuk menyusun anggaran</p>	<p>Ordinal</p>
	<p>3. Kinerja diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran</p>	<p>1. Pertanggungjawaban manager atas pelaksanaan anggarannya</p>	<p>Ordinal</p>
		<p>2. Membandingkan biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan</p>	<p>Ordinal</p>
	<p>4. Manager secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi</p>	<p>1. Penghargaan</p>	<p>Ordinal</p>
		<p>2. Hukuman</p>	<p>Ordinal</p>

Tabel 3.3
Operasionalisasi Variabel
Variabel Dependen: Kinerja Manajerial (Y)

Variabel	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kinerja Manajerial (Y)	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 itulah yang disebut dengan kinerja manajerial.”	Menurut Mahoney et al (1963) dalam Kurnianingsih dan Indriantoro (2003: 24), dimensi kinerja manajerial yaitu:	1. Kemampuan dalam menentukan tujuan	Ordinal
			2. Kemampuan dalam menentukan kebijakan-kebijakan dan tindakan/ pelaksanaan kerja	Ordinal
			3. Kemampuan dalam penganggaran	Ordinal
			4. Kemampuan dalam merancang prosedur serta pemrograman	Ordinal
		2. Investigating	1. Kemampuan dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk dicatat dan rekening	Ordinal
			2. Kemampuan dalam mengukur hasil	Ordinal
			3. Kemampuan dalam menentukan persediaan	Ordinal
			4. Kemampuan dalam menganalisis pekerjaan	Ordinal

		3. Coordinating	1. Kemampuan dalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program	Ordinal
			2. Kemampuan dalam pemberitahuannya kepada bagian lain	Ordinal
			3. Kemampuan dalam hubungan dengan manajer lain	Ordinal
		4. Evaluation	1. Kemampuan dalam menilai dan mengukur proposal	Ordinal
			2. Kemampuan dalam kinerja yang diamati atau dilaporkan yang meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk	Ordinal
		5. Monitoring	1. Penetapan standar pelaksanaan	Ordinal
			2. Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan	Ordinal

			3. Pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan	Ordinal
			4. Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar	Ordinal
		6. Staffing	1. Kemampuan dalam mempertahankan angkatan kerja yang ada pada bagian anda	Ordinal
			2. Kemampuan dalam melakukan perekrutan pegawai	Ordinal
			3. Kemampuan dalam mewawancari mereka dan memilih pegawai baru	Ordinal
			4. Kemampuan dalam menempatkan pada bagian yang sesuai	Ordinal
			5. Kemampuan dalam mempromosikan dan memutasi pegawai	Ordinal

		7. Negotiating	1. Kehadiran masing-masing pihak untuk mencapai tujuan	Ordinal
			2. Kepercayaan diri pribadi untuk memecahkan masalah	Ordinal
			3. Kepercayaan terhadap perspektif sendiri dan pihak lain	Ordinal
			4. Motivasi dan komitmen untuk bekerjasama	Ordinal
			5. Komunikasi yang akurat dan jelas	Ordinal
			6. Pemahaman akan dinamika negosiasi	Ordinal
		8. Representating	1. Kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain	Ordinal
			2. Kemampuan dalam menghadiri pertemuan dengan perkumpulan bisnis	Ordinal
			3. Kemampuan dalam pidato untuk acara-acara kemasyarakatan	Ordinal

			4. Kemampuan dalam mempromosikan tujuan umum perusahaan	Ordinal
--	--	--	---	---------

3.6. Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2016), populasi adalah: "... wilayah generaliasasi yang terdiri atas objek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteritik tertentu yang diterapkan oleh penulis untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya."

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah beberapa manajer pada di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk, PT Len Industri (Persero) dan PT INTI (Persero). Untuk lebih jelasnya dijelaskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.4
Populasi Penelitian

No	Nama Perusahaan	Populasi
1	PT Telekomunikasi Indonesia	35
2	PT Len Industri (Persero)	28
3	PT Inti (Persero)	27
Total Populasi		90

3.7. Teknik Sampling Dan Sampel

3.7.1 Teknik Sampling

Sugiyono (2014:116) menyatakan teknik sampling adalah ; “teknik pengambilan sampel, untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian”. Teknik sampling pada dasarnya dikelompokkan menjadi dua yaitu *Probability sampling* dan *Nonprobability sampling*.

Menurut sugiyono (2014:120) teknik pengambilan sampel *nonprobability sampling* adalah: “*Nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel”.

Dalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan yaitu *nonprobability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2016) bahwa: “*purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu.”

Alasan pemilihan sampel dengan menggunakan teknik *purposive sampling* adalah karena tidak semua sampel dapat dijadikan responden dan memiliki kriteria yang sesuai dengan telah yang penulis tentukan. Oleh karena itu penulis memilih teknik *purposive sampling* dengan menetapkan pertimbangan-pertimbangan atau kriteria-kriteria tertentu yang harus dipenuhi oleh sampel yang digunakan dalam penelitian ini. Adapun kriteria yang dijadikan sebagai sampel penelitian yaitu:

1. Perusahaan BUMN sektor informasi yang membuat anggaran perusahaan.
2. Perusahaan BUMN sektor informasi yang mengizinkan penelitian.

2.7.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2016), Sampel adalah: "... bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengukuran sampel merupakan suatu langkah untuk menentukan besarnya sampel yang diambil dalam melaksanakan penelitian suatu objek. Untuk menentukan besarnya sampel bisa dilakukan dengan statistik atau berdasarkan estimasi penelitian. Pengambilan sampel ini harus dilakukan sedemikian rupa sehingga diperoleh sampel yang benar-benar dapat berfungsi atau dapat menggambarkan keadaan populasi yang sebenarnya, dengan istilah lain harus representatif (mewakili)."

Bila populasi besar dan penelitian tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel itu, diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul *representative* atau mewakili.

Dalam penelitian ini sampel penelitian yang digunakan adalah pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk berjumlah 28 orang. Sedangkan pada PT Len Industri (Persero) berjumlah 23 orang. Sedangkan pada PT INTI (Persero) berjumlah 22 orang. Jadi sampel dari ketiga perusahaan tersebut berjumlah 90 orang.

Pengukuran sampel merupakan suatu langkah untuk menentukan besarnya sampel yang diambil dalam melaksanakan suatu penelitian. Selain itu juga diperhatikan bahwa sampel yang dipilih harus menunjukkan segala karakteristik populasi sehingga tercermin dalam sampel yang dipilih, dengan kata lain sampel harus dapat menggambarkan keadaan populasi yang sebenarnya atau mewakili (*representatif*).

Untuk menghilangkan penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu, maka digunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e^2 = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel dalam penelitian.

Preresi yang digunakan dalam penelitian ini diambil nilai $e = 5\%$ sehingga ukuran sampel dapat dihitung sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{90}{1 + (90 \times 0,05^2)}$$

$$n = \frac{90}{1 + (90 \times 0,0025)}$$

$$n = \frac{90}{1 + 0,225}$$

$n = 73,469$ dibulatkan menjadi 73 responden

Berdasarkan rumus tersebut dapat dihitung sampel dari populasi berjumlah 90 orang dengan tarif kesalahan 5% maka sampel 54 responden. Untuk penyebaran

sampel pada 2 perusahaan tersebut dapat menggunakan perhitungan sebagai berikut:

$$Ukuran\ Sampel : \frac{Jumlah\ Populasi}{Total\ Populasi} \times sample$$

Tabel 3.6

Sampel Penelitian

No	Nama Perusahaan	Perhitungan	Jumlah
1	PT Telekomunikasi Indonesia	$\frac{35}{90} \times 73 = 28,38$	28
2	PT Len Industri (Persero)	$\frac{28}{90} \times 73 = 22,71$	23
3	PT Inti (Persero)	$\frac{27}{90} \times 73 = 21,9$	22
Total Sample			73

2.8 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.8.1 Jenis Data

Sumber Data yang digunakan dalam melakukan penelitian ini yaitu menggunakan data primer, seperti data kuesioner, survey dan observasi. Menurut Sugiyono (2017), mendefinisikan data primer adalah sebagai berikut: "... sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpulan data."

3.8.2 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2016), teknik pengumpulan data adalah: "... cara-cara untuk memperoleh data dan keterangan- keterangan yang mendukung penelitian ini.'

Adapun cara yang dilakukan untuk memperoleh data dan keterangan-keterangan yang mendukung penelitian ini, penulis melakukan pengumpulan data menggunakan kuisisioner yaitu dengan mengajukan atau membuat daftar pertanyaan-pertanyaan yang logis berhubungan dengan masalah penelitian yaitu mengenai partisipasi anggaran, akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja manajerial.

3.9 Analisis Data

Menurut Sugiyono (2017), analisis data merupakan;"... kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokan data berdasarkan variabel dan jenis responden, menstabilasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan."

3.9.1 Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2017), analisis deskriptif adalah;"... statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau organisasi."

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif digunakan untuk mendapatkan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan mengenai indikator-indikator dalam variabel yang ada pada penelitian.

Dalam kegiatan menganalisis data langkah-langkah yang penulis lakukan sebagai berikut :

1. Menyusun operasional variabel
2. Membuat pertanyaan atau kuesioner

Penulis membuat kuesioner dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan yang akan diberikan dan diisi oleh responden. Untuk mendapatkan tingkat tanggapan yang tinggi, pertanyaan yang diajukan singkat dan jelas serta tidak ada batasan waktu untuk mengisi setiap kuesioner.

3. Menentukan kriteria kesimpulan untuk masing-masing variabel

Dalam menilai variabel partisipasi anggaran, variabel akuntansi pertanggungjawaban dan variabel kinerja manajerial. Analisis yang digunakan berdasarkan berdasarkan rata-rata (*Mean*) dari masing-masing variabel. Nilai rata-rata ini didapat dengan menjumlahkan data keseluruhan dalam setiap variabel, kemudian dibagi dengan jumlah responden. Untuk menghitung rata-rata masing-masing variabel dapat menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Me = \frac{\sum Xi}{n}$$

Keterangan :

Me : Mean (rata-rata)

\sum : Jumlah

n : Jumlah responden

Xi : Nilai variabel ke 1 sampai ke n

Setelah rata-rata dari setiap variabel didapat, kemudian dibandingkan dengan kriteria yang peneliti tentukan berdasarkan nilai terendah dan nilai tertinggi dari hasil kuesioner. Nilai terendah dan nilai tertinggi diperoleh menggunakan rumus :

$$\text{Jumlah Respoenden} \times \text{Jumlah Pertanyaan} \times 1 = \text{Nilai Terendah}$$

$$\text{Jumlah Responden} \times \text{Jumlah Pertanyaan} \times 5 = \text{Nilai Tertinggi}$$

4. Menguji Validitas dan Uji Reliabilitas atas pertanyaan atau kuisisioner yang akan diberikan kepada responden agar kuesioner yang diberikan tepat untuk menggambarkan variabel-variabel yang diteliti.

a. Uji Validitas

Maksud dari uji validitas adalah suatu data yang dapat dipercaya kebenarannya sesuai dengan kenyataan. Validitas menurut Sugiyono (2017), “. . . menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti.”

Uji validitas dalam penelitian ini digunakan analisis item yaitu mengoreksi skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah dari tiap skor butir.

Skor total adalah jumlah dari semua skor pernyataan, jika skor setiap item pernyataan berkorelasi secara signifikan dengan skor total maka dapat dikatakan bahwa alat ukur itu valid. Jika ada item yang tidak memenuhi syarat. maka item tersebut tidak akan diteliti lebih lanjut. Syarat tersebut menurut Sugiyono (2017), yang harus dipenuhi yaitu harus memiliki kriteria sebagai berikut :

a) Jika $r \geq 0,30$, maka item instrument dinyatakan valid

b) Jika $r < 0.30$, maka item instrument dinyatakan tidak valid

Menurut sugiyono (2017), untuk menghitung validitas alat ukur

$$r_{xy} = \frac{n\sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{[n\sum x_i^2 - (\sum x_i)^2][n\sum y_i^2 - (\sum y_i)^2]}}$$

digunakan rumus *Pearson Product Moment* berikut :

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien Korelasi

$\sum y_i$ = Jumlah Skor Total (seluruh item)

$\sum x_i$ = Jumlah Skor Item

n = Jumlah Responden

Apabila koefisien korelasi lebih besar atau sama dengan 0,30, maka instrumen penelitian tersebut memiliki derajat ketepatan dalam mengukur variabel penelitian dan layak digunakan dalam pengujian hipotesis penelitian. Tetapi apabila koefisien korelasi lebih kecil dari 0,30, maka instrumen penelitian tersebut tidak akan diikutsertakan dalam pengujian hipotesis atau instrumen tersebut dihilangkan dari pengukuran variabel.

b. Uji Reabilitas

Menurut Sugiyono (2014), Reabilitas adalah "... instrument yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama."

Uji reabilitas dilakukan terhadap item pertanyaan yang sudah valid, untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala yang sama. Untuk melihat reabilitas masing-

masing, instrumen yang digunakan adalah koefisien Cronbach Alpha dengan menggunakan fasilitas SPSS. Suatu instrument dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha lebih besar. Rumus Cronbach Alpha menurut Sukaresmi Arikunto (2014), adalah sebagai berikut :

$$A = \left(\frac{K \cdot r}{1 + (K - 1) \cdot r} \right)$$

Keterangan :

A = Koefisien Reabilitas

K = Jumlah item reliabilitas

r = Rata – rata korelasi antar item

1 = Bilangan Konstanta

5. Membagikan kuisisioner

Peneliti membagikan daftar kuesioner kepada bagian-bagian yang telah ditetapkan, dengan tujuan untuk mendapatkan keakuratan informasi yang diinginkan.

6. Mengumpulkan jawaban atas kuesioner

Kuesioner yang telah diisi oleh responden dikumpulkan oleh peneliti untuk dapat diolah menjadi data yang dapat diinformasikan.

7. Memberikan skor atas jawaban responden

Untuk menentukan nilai dari kuesioner penulis menggunakan skala likert. Setiap item dari kuesioner memiliki 5 jawaban dengan masing-masing nilai/skor yang berbeda untuk setiap skor untuk pertanyaan positif. Untuk lebih jelasnya

berikut ini kriteria bobot penelitian dari setiap pertanyaan dalam kuisisioner yang dijawab responden dapat dilihat pada pertanyaan pada tabel 3.6 dan tabel 3.7

Tabel 3.6
Bobot Penilaian Kuesioner Pertanyaan Positif

No	Pilihan Jawaban	Skor
1	Sangat Besar / Sangat Baik	5
2	Besar / Baik	4
3	Sedang / Cukup	3
4	Kecil / Tidak Baik	2
5	Sangat Kecil / Sangat Tidak Baik	1

8. Membuat tabulasi jawaban responden atas kuisisioner
9. Membandingkan total skor setiap variabel dengan kriteria variabel

Atas dasar hal tersebut, maka penulis mengelompokan kriteria anak untuk setiap variabel dan dimensi dari variabel Partisipasi Anggaran (X_1), Akuntansi Pertanggungjawaban (X_2), dan Kinerja Manajerial (Y) berdasarkan jumlah pertanyaan yang ditanyakan pada kuisisioner untuk kriteria dimensi dengan 2 pertanyaan maka diperoleh kriterianya maka diperoleh kriterianya sebagai berikut:

$$\text{Nilai tertinggi} = 73 \times 2 \times 5 = 730$$

$$\text{Nilai terendah} = 73 \times 2 \times 1 = 146$$

$$\text{Interval} = \frac{730 - 146}{5} = 116,8$$

Tabel 3.7
Kriteria Dimensi dengan 2 Pertanyaan

Rentang Nilai	Kategori
146 – 262,8	Sangat Kecil / Sangat Tidak Baik
262,9 – 379,7	Kecil / Tidak Baik
379,8 – 496,6	Sedang / Cukup Baik
496,7 – 613,5	Besar / Baik
613,6 – 730	Sangat Besar / Sangat Baik

Untuk kriteria dimensi dengan 3 pertanyaan maka diperoleh kriterianya sebagai berikut :

$$\text{Nilai Tertinggi} \quad 73 \times 3 \times 5 \quad = 1095$$

$$\text{Nilai Terendah} \quad 73 \times 3 \times 1 \quad = 219$$

$$\text{Interval} \quad \frac{1095 - 219}{5} \quad = 175,2$$

Tabel 3.8
Kriteria Dimensi dengan 3 Pertanyaan

Rentang Nilai	Kategori
219 – 394,2	Sangat Kecil / Sangat Tidak Baik
394,3 – 569,5	Kecil / Tidak Baik
569,6 – 744,8	Sedang / Cukup Baik
744,9 – 920,1	Besar / Baik
920,2 – 1095	Sangat Besar / Sangat Baik

Untuk kriteria dimensi dengan 4 pertanyaan maka diperoleh kriterianya sebagai berikut :

$$\text{Nilai Tertinggi} \quad 73 \times 4 \times 5 \quad = 1460$$

$$\text{Nilai Terendah} \quad 73 \times 4 \times 1 \quad = 292$$

$$\text{Interval} \quad \frac{1460 - 292}{5} \quad = 233,6$$

Tabel 3.9
Kriteria Dimensi dengan 4 Pertanyaan

Rentang Nilai	Kategori
292 – 525,6	Sangat Kecil / Sangat Tidak Baik
525,7 – 759,3	Kecil / Tidak Baik
759,4 – 993	Sedang / Cukup Baik
994 – 1217,6	Besar / Baik
1217,7 – 1460	Sangat Besar / Sangat Baik

Untuk kriteria dimensi dengan 8 pertanyaan maka diperoleh kriterianya sebagai berikut :

$$\text{Nilai Tertinggi} \quad 73 \times 8 \times 5 \quad = 2920$$

$$\text{Nilai Terendah} \quad 73 \times 8 \times 1 \quad = 584$$

$$\text{Interval} \quad \frac{2920 - 584}{5} \quad = 467,2$$

Tabel 3.10
Kriteria Dimensi dengan 8 Pertanyaan

Rentang Nilai	Kategori
584 – 1051,2	Sangat Kecil / Sangat Tidak Baik

1051,3 – 1518,5	Kecil / Tidak Baik
1518,6 – 1985,8	Sedang / Cukup Baik
1985,9 – 2453,1	Besar / Baik
2453,2 – 2920	Sangat Besar / Sangat Baik

Untuk kriteria dimensi dengan 10 pertanyaan maka diperoleh kriterianya sebagai berikut :

$$\text{Nilai Tertinggi} \quad 73 \times 10 \times 5 \quad = 3650$$

$$\text{Nilai Terendah} \quad 73 \times 10 \times 1 \quad = 730$$

$$\text{Interval} \quad \frac{3650 - 730}{5} \quad = 584$$

Tabel 3.11
Kriteria Dimensi dengan 10 Pertanyaan

Rentang Nilai	Kategori
730 – 1314	Sangat Kecil / Sangat Tidak Baik
1315 – 1898	Kecil / Tidak Baik
1899 – 2482	Sedang / Cukup Baik
2483 – 3066	Besar / Baik
3067 – 3650	Sangat Besar / Sangat Baik

Untuk kriteria dimensi dengan 21 pertanyaan maka diperoleh kriterianya sebagai berikut :

$$\text{Nilai Tertinggi} \quad 73 \times 21 \times 5 \quad = 7665$$

$$\text{Nilai Terendah} \quad 73 \times 21 \times 1 \quad = 1533$$

$$\text{Interval} = \frac{7665 - 1533}{5} = 1226,4$$

Tabel 3.12
Kriteria Dimensi dengan 21 Pertanyaan

Rentang Nilai	Kategori
1533 – 2759,4	Sangat Kecil / Sangat Tidak Baik
2759,5 – 3985,9	Kecil / Tidak Baik
3986 – 5212,4	Sedang / Cukup Baik
5212,5 – 6438,9	Besar / Baik
6439 – 7665	Sangat Besar / Sangat Baik

Untuk kriteria dimensi dengan 24 pertanyaan maka diperoleh kriterianya sebagai berikut :

$$\text{Nilai Tertinggi} = 73 \times 24 \times 5 = 8760$$

$$\text{Nilai Terendah} = 73 \times 24 \times 1 = 1752$$

$$\text{Interval} = \frac{8760 - 1752}{5} = 1401,6$$

Tabel 3.13
Kriteria Dimensi dengan 24 Pertanyaan

Rentang Nilai	Kategori
1752 – 3153,6	Sangat Kecil / Sangat Tidak Baik
3153,7 – 4555,3	Kecil / Tidak Baik
4555,4 – 5957	Sedang / Cukup Baik
5958 – 7359,6	Besar / Baik

7359,7 – 8760	Sangat Besar / Sangat Baik
---------------	----------------------------

10. Membuat kesimpulan setiap variabel

Untuk kriteria variabel partisipasi anggaran diperoleh kriterianya sebagai berikut :

$$\text{Nilai Tertinggi} \quad 73 \times 19 \times 5 \quad = 6935$$

$$\text{Nilai Terendah} \quad 73 \times 19 \times 1 \quad = 1387$$

$$\text{Interval} \quad \frac{6935 - 1387}{5} \quad = 1110$$

Tabel 3.14
Kriteria Variabel Partisipasi Anggaran

Rentang Nilai	Kategori
1387– 2496,6	Sangat Kecil
2496,7 – 3606,2	Kecil
3606,3 – 4715,8	Sedang
4715,9 – 5825,4	Besar
5825,5 – 6935	Sangat Besar

Untuk kriteria variabel akuntansi pertanggungjawaban diperoleh kriterianya sebagai berikut :

$$\text{Nilai Tertinggi} \quad 73 \times 10 \times 5 \quad = 3650$$

$$\text{Nilai Terendah} \quad 73 \times 10 \times 1 \quad = 730$$

$$\text{Interval} \quad \frac{3650 - 730}{5} \quad = 584$$

Tabel 3.15
Kriteria Variabel Akuntansi Pertanggungjawaban

Rentang Nilai	Kategori
730 – 1314	Sangat Tidak Baik
1315 – 1898	Tidak Baik
1899 – 2482	Cukup
2483 – 3066	Baik
3067 – 3650	Sangat Baik

Untuk kriteria variabel kinerja manajerial diperoleh kriterianya sebagai berikut :

$$\text{Nilai Tertinggi} \quad 73 \times 37 \times 5 \quad = 13505$$

$$\text{Nilai Terendah} \quad 73 \times 37 \times 1 \quad = 2701$$

$$\text{Interval} \quad \frac{13505 - 2701}{5} = 2161$$

Tabel 3.16
Kriteria Variabel Kinerja Manajerial

Rentang Nilai	Kategori
2701 – 4861,8	Sangat Tidak Baik
4861,9 – 7022,6	Tidak Baik
7022,7 – 9183,4	Cukup
9183,5 – 11344,2	Baik
11344,3 – 13505	Sangat Baik

3.9.2 Analisis Asosiatif

3.9.2.1 Uji Hipotesis

Uji Hipotesis merupakan metode pengambilan keputusan yang didasarkan dari analisis data, baik dari perusahaan yang terkontrol, maupun dari observasi tidak terkontrol. Pengujian hipotesis ini dimaksudkan untuk mengetahui kebenaran dan relevansi antara variabel independen yang diusulkan terhadap variabel dependen serta untuk mengetahui kuat lemahnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

Menurut Sugioyono (2017), "... jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan, Dikalimat semesntara,karena jawaban yang diberikan pada fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi, hipotesis juga dinyatakan jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian,belum jawaban yang empirik."

3.9.2.1.1 Uji Statistik t

Uji hipotesis penelitian dilakukan dengan uji signifikansi *nonparameter* (uji statistik t) untuk mengetahui peranan variabel independen terhadap variabel dependen secara individual (parsial). Peranan variabel independen terhadap variabel dependen diuji dengan uji-t satu, taraf kepercayaan 95%, kriteria pengambilan keputusan untuk melakukan penerimaan atau penolakan setiap hipotesis adalah dengan cara melihat signifikansi harga t_{hitung} setiap variabel independen atau membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai yang ada pada t_{tabel} , maka H_0 diterima dan sebaiknya t_{hitung} idak signilikan dan berada dibawah t_{tabel} maka H_0 ditolak. Adapun langkah-langkah dalam melakukan uji statistik t adalah sebagai berikut :

1. Menentukan modal keputusan dengan menggunakan statistik uji t, dengan melihat asumsi sebagai berikut :

- a. Interval keyakinan $\alpha = 0,05$
- b. Derajat kebebasan = $n-k-1$
- c. Kaidah keputusan = Tolak H_0 (terima H_a), jika $t_{hitung} > t_{tabel}$

Terima H_0 (tolak H_a), jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$

Ho1 ($H_0 : \beta_1 \leq 0$) Partisipasi Anggaran tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial
Ho1 ($H_a : \beta_1 > 0$) Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial
Ho2 ($H_0 : \beta_2 \leq 0$) Akuntansi Pertanggungjawaban tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial
Ho2 ($H_a : \beta_2 > 0$) Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

Bila H_0 diterima, maka hal ini diartikan bahwa pengaruh variable independen secara parsial terhadap variabel dependen dinilai tidak positif. Sedangkan penolakan H_0 menunjukkan pengaruh yang positif dari variabel independen secara parsial terhadap suatu variable dependen.

2. Menemukan t_{hitung} dengan menggunakan statistic uji t, rumus statistic menurut (2017:243), adalah:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

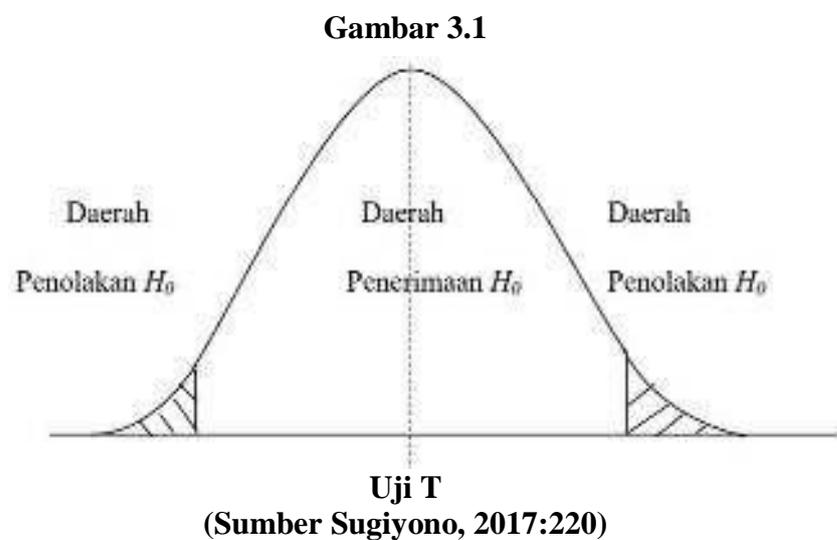
Keterangan :

T = nilai koefisien korelasi dengan derajat bebas (dk) = $n-k-1$

r = Koefisien Korelasi

n = Jumlah Sampel

3. Membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel}



Distribusi t ini ditentukan oleh derajat kesalahan $dk = n-2$. Kriteria yang digunakan menurut Ghozali (2012) adalah sebagai berikut :

- a. H_0 ditolak jika $>$ atau $<$ atau nilai $Sig < \alpha$
- b. H_0 diterima jika $<$ atau $>$ atau nilai $Sig > \alpha$

Apabila H_0 diterima, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruhnya tidak positif, sedangkan apabila H_0 ditolak maka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah positif. Agar lebih memudahkan peneliti dalam melakukan pengolahan data, serta agar pengukuran data yang dihasilkan lebih akurat maka peneliti menggunakan program SPSS for Statistic Version.

3.9.2.1.2 Uji F (Uji Silmutan)

Uji F digunakan untuk melihat apakah variabel independen secara bersama-sama (serentak) mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen bentuk pengujiannya adalah :

$H_0 : \beta_1, \beta_2 \leq 0$. artinya tidak berpengaruh positif partisipasi anggaran, akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial

$H_a : \beta_1, \beta_2 > 0$ artinya berpengaruh positif partisipasi anggaran, akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial

Terhadap rumusan hipotesis tersebut, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis ditunjukan untuk menguji ada tidaknya pengaruh dari variabel bebas secara keseluruhan terhadap variabel terikat. Pengujian hipotesis dengan menggunakan Uji F atau yang biasa disebut dengan *Analysis of varian* (ANOVA)

Pengujian ANOVA atau Uji F biasa dilakukan dengan dua cara yaitu dengan melihat tingkat signifikan atau dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} . Pengujian dengan tingkat signifikan pada tabel :

Anova $> \alpha = 0,005$ Maka H_0 ditolak (berpengaruh)

Anova $\leq \alpha = 0,005$ Maka H_0 diterima (tidak berpengaruh)

Pengujian Hipotesis menurut Sugiyono (2014), dapat digunakan rumus signifikan korelasi ganda sebagai berikut :

$$F_n = \frac{R^{2/k}}{(1 - R^2)(n - k - 1)}$$

Keterangan:

F_n = Nilai Uji F

R = Koefisien Korelasi berganda

k = Jumlah Variabel Independen

n = Jumlah Anggota sampel

Pengujian dengan membandingkan f_{hitung} dengan f_{tabel} dengan ketentuan yaitu

- Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima (berpengaruh)
- Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak (tidak berpengaruh)



Gambar 3.2

Uji F

(Sumber: Sugiyono, 2013:288)

3.9.2.1.3 Transformasi Data Ordinal menjadi Data Interval

Data pada penelitian ini diperoleh dari jawaban kuisioner pada responden yang menggunakan skala *likert*, dari skala pengukuran *likert* tersebut maka akan diperoleh data ordinal. Agar dapat dianalisis secara statistik, data tersebut harus di naikkan menjadi skala interval. Teknik transformasi yang paing

sederhana dengan menggunakan *Method of Succesive Interval* (MSI) dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Memperhatikan setiap butir jawaban responden dari kuesioner yang disebarkan.
2. Untuk setiap butir pertanyaan ditentukan *frekuensi (f)* responden yang menjawab skor 1, 2, 3, 4 dan 5 untuk setiap item pertanyaan
3. Setiap frekuensi dibagi dengan banyaknya responden dan hasilnya disebut proporsi
4. Menentukan proporsi kumulatif dengan jalan menjumlahkan nilai proporsi secara berurutan perkolom ekor
5. Menentukan nilai *z* untuk setiap proporsi kumulatif
6. Menentukan nilai skala (*Scala Value = SV*) untuk setiap ekor jawaban yang diperoleh (dengan menggunakan Tabel Tinggi Dimensi)
7. Menentukan skala (*Scala Value = SV*) untuk masing-masing responden menggunakan rumus :

$$SV = \frac{\text{Density at Lower Limit} - \text{Density at Upper Limit}}{\text{Area Below Upper Limit} - \text{Area Below Lower Limit}}$$

Keterangan :

Density at lower Limit = Kepadatan batas bawah

Density at Upper Limit = Kepadatan batas atas

Area Below Upper Limit = Daerah di bawah batasan atas

Area Below Lower Limit = Daerah di bawah batas bawah

8. Sesuai dengan nilai skala ordinal ke interval, yaitu skala *value* (SV) yang nilainya terkecil (harga negatif yang terbesar) diubah menjadi sama dengan 1 (satu). Untuk menentukan nilai transformasi terdapat rumus sebagai berikut :

$$\text{Transformed Scale Value} = Y = SV + SV_{min} + 1$$

Nilai skala ini disebut dengan skala interval.

3.9.2.2 Analisis Regresi Liner Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.

Sugiyono 2013, menjelaskan bahwa :

“... Analisis regresi berganda digunakan oleh peneliti jika peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor predictor dimanipulasi (dinaikkan turunkan nilainya). Jadi analisis regresi ganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal dua.”

Menurut Sugiyono (2013), persamaan regresi berganda yang ditetapkan adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :

Y	=	Variabel Dependen
α	=	Konstanta
b_1, b_2	=	Koefisien Regresi
X_1	=	Variabel Independen 1

- X_2 = Variabel Independen 2
 e = Epsilon (pengetahuan faktor lain)

3.9.2.3 Analisis Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui kuat atau lemahnya hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dapat dihitung dengan koefisien korelasi. Jenis korelasi hanya bisa digunakan pada hubungan variabel garis lurus (linier) adalah korelasi Pearson Product Moment (r), menurut Sugiyono (2017), rumus Pearson Product Moment adalah sebagai berikut :

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

Keterangan :

- r_{xy} = Koefisien Korelasi
 X = Variabel Independen
 Y = Variabel dependen
 n = Banyaknya sampel

Korelasi PPM (*Pearson Product Moment*) dilambangkan (r) dengan ketentuan nilai r tidak lebih dari harga ($0 \leq r \leq 1$). Apabila nilai $r = 0$ artinya tidak ada korelasi; dan $r = 1$ berarti korelasi sangat kuat. Arti harga r akan dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r sebagai berikut :

Tabel 3.17**Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Terhadap Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0.199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Lemah
0,40 – 0599	Sedang
0.60 – 0.799	Kuat
0.80 – 1,000	Sangat kuat

Sumber: Sugiyono (2017)

3.9.2.4 Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Setelah korelasi dihitung dapat dilanjutkan dengan menghitung koefisien determinasi. Koefisien determinasi ini berfungsi untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penggunaannya, koefisien determinasi menurut Wiratma Sujawerni (2012), ini dinyatakan dalam rumus presentase (%) dengan rumus sebagai berikut ;

$$Kd = R^2 \times 100$$

Keterangan :

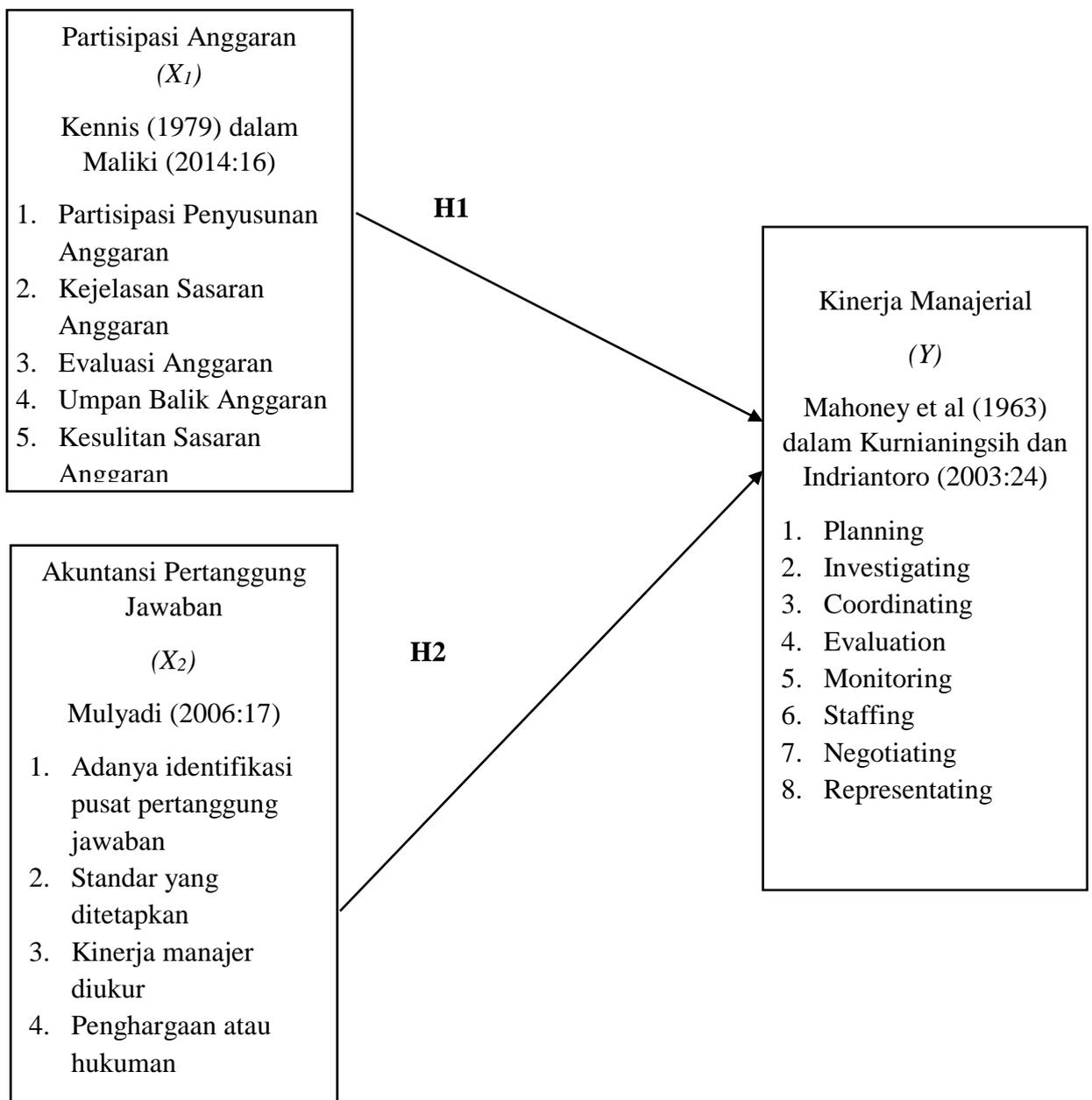
Kd = Koefisien Determinasi atau seberapa jauh perubahan variabel terikat (pertimbangan Tingkat Materialistis)

R = Koefisien Kolerasi yang dikuadratkan

3.10 Model Penelitian

Model penelitian merupakan abstraksi dari kasus yang sedang diteliti.

Sesuai dengan penelitian yang akan penulis lakukan, maka model penelitiannya dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.3
Model Penelitian