

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
DAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
PADA PT. RAZ HOTEL MEDAN**

SKRIPSI

OLEH :

**FITRILIA RAMADHANI
14.833.0053**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2022**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 24/6/22

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)24/6/22

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
DAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
PADA PT. RAZ HOTEL MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Medan Area

OLEH :

FITRILIA RAMADHANI

14.833.0053

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2022**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 24/6/22

Access From (repository.uma.ac.id)24/6/22

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Akuntansi
Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada
PT. Raz Hotel Medan

Nama : **FITRILIA RAMADHANI**

NPM : 14.833.0053

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Disetujui Oleh :
Komisi Pembimbing



(Drs. Ali Usman Siregar, Msi)

Pembimbing

Mengetahui :



(Ahmad Rafiq, BBA(Hons), MMgt., Ph.D)

Dekan



(Fauziah Rahman.S.Pd, M.Ak)

Ka. Prodi Akuntansi

Tanggal/Tahun Lulus : 25/Maret/2022

HALAMAN PERNYATAAN ORIGINALITAS

Saya menyatakan bahwa Skripsi yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Raz Hotel Medan”**, yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, 25 Maret 2022

Yang Membuat Pernyataan,



Fitriia Ramadhani
NPM. 14.833.0053

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR/SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : FITRILIA RAMADHANI

NPM : 14.833.0053

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Akuntansi

Jenis Karya : Tugas Akhir/Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Non Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul "**Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Raz Hotel Medan**". Dengan Hak Bebas Royalti Non Eksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan
Pada Tanggal : 25 Maret 2022
Yang menyatakan,



Fitrilia Ramadhani
NPM. 14.833.0053

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of budgetary participation and accountability accounting on managerial performance at PT. Raz Hotel Medan either partially or simultaneously. The type of research conducted is associative research. This research was conducted on company employees using the purposive sampling technique, with a total sample of 21 people. The primary data in this study were obtained through questionnaires and interviews with measurements using a Likert scale and statistically processed using statistical tests and with the help of SPSS version 20.00 For Windows. The technique of data collection is the distribution of questionnaires. In the data analysis technique, the researcher uses data quality test, classical assumption test, multiple linear regression analysis, hypothesis test and coefficient of determination test using SPSS software version 20.00. The results showed that the partial test of budgetary participation had a positive and significant effect on managerial performance and accountability accounting had a positive and significant effect on managerial performance. Likewise in the simultaneous test, participation in budgeting and accountability accounting simultaneously has a positive and significant effect on managerial performance. This means that with the participation of employees in budget participation and the application of accountability accounting in preparing the budget, there will be an increase in managerial performance.

Keywords: Participation in Budgeting, Responsibility Accounting, Managerial Performance.

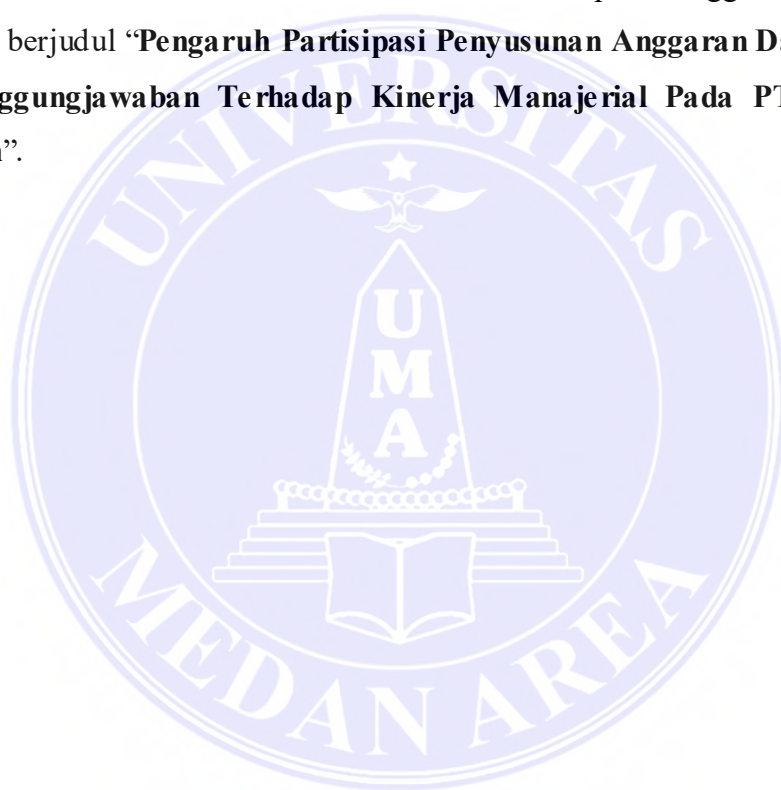
ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada PT. Raz Hotel Medan baik secara parsial maupun simultan. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian Asosiatif. Penelitian ini dilakukan pada karyawan perusahaan dengan teknik *Purposive Sampling*, dengan jumlah sampel sebanyak 21 orang. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner dan wawancara yang pengukurannya menggunakan skala Likert dan diolah secara statistik dengan menggunakan uji statistik dan dengan bantuan SPSS versi 20.00 For Windows. Teknik pengumpulan data adalah penyebaran kuesioner. Pada teknik analisis data peneliti menggunakan uji kualitas data, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, uji hipotesis dan uji koefisien determinasi dengan menggunakan bantuan Software SPSS versi 20.00. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada uji parsial partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Demikian juga pada uji simultan, partisipasi penyusunan anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti dengan keikutsertaan karyawan pada partisipasi anggaran dan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menyusun anggaran maka akan terjadi peningkatan pada kinerja manajerial.

Kata Kunci: Partisipasi Penyusunan Anggaran, Akuntansi Pertanggung jawaban, Kinerja Manajerial.

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Kota Medan pada tanggal 08 Maret 1992 sebagai anak ke-2 dari 3 (tiga) bersaudara dari keluarga Bapak Jamaluddin dan Ibu Rita Yani. Pada tahun 2004 penulis lulus dari SDN 065009 Belawan, Tahun 2007 lulus dari SMP Al-Washliyah Belawan, dan pada tahun 2010 lulus dari SMK Markus Medan, Pada tahun 2014, penulis diterima di Universitas Medan Area, kemudian memilih Program Akuntansi. Penulis dinyatakan lulus pada ujian sidang meja hijau pada Program Studi Akuntansi di Universitas Medan Area pada tanggal 25 Maret 2022 dengan berjudul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Raz Hotel Medan”**.



KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur serta Kemuliaan penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas segala rahmat dan berkat-Nya yang memberikan kesehatan dan hikmat kepada penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

Skripsi ini berjudul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Raz Hotel Medan”** ditulis untuk persiapan penelitian penulis dalam penyelesaian tugas akhir untuk gelar Sarjana Akuntansi.

Dalam penulisan proposal skripsi ini, penulis banyak mendapat dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak. Dan pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua saya yang tercinta, saudara dan keluarga penulis yang selalu setia mendukung dalam doa dan dana selama ini.
2. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc selaku Rektor Universitas Medan Area.
3. Bapak Ahmad Rafiki, BBA(Hons), Mmgmt, Ph.D, CIMA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
4. Ibu Fauziah Rahman.S.Pd, M.Ak selaku Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
5. Bapak Drs. Ali Usman Siregar, Msi selaku Dosen Pembimbing Skripsi saya yang selalu memberikan saran dan bimbingan dengan penuh kesabaran. Terima kasih, karena telah rela meluangkan waktu untuk membimbingku disaat pagi, siang ataupun menjelang malam.
6. Ibu Rana Fathinah Ananda, SE, M.Si selaku Sekretaris yang telah meluangkan waktunya memberikan saran untuk kelancaran penyusunan skripsi ini.
7. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan area yang telah mengajar dan membantu peneliti sehingga dapat menyelesaikan perkuliahannya.
8. Bapak/Ibu Pimpinan PT. Raz Hotel Medan, yang telah membantu penulis dalam memberikan data dan informasi demi terwujudnya skripsi ini.

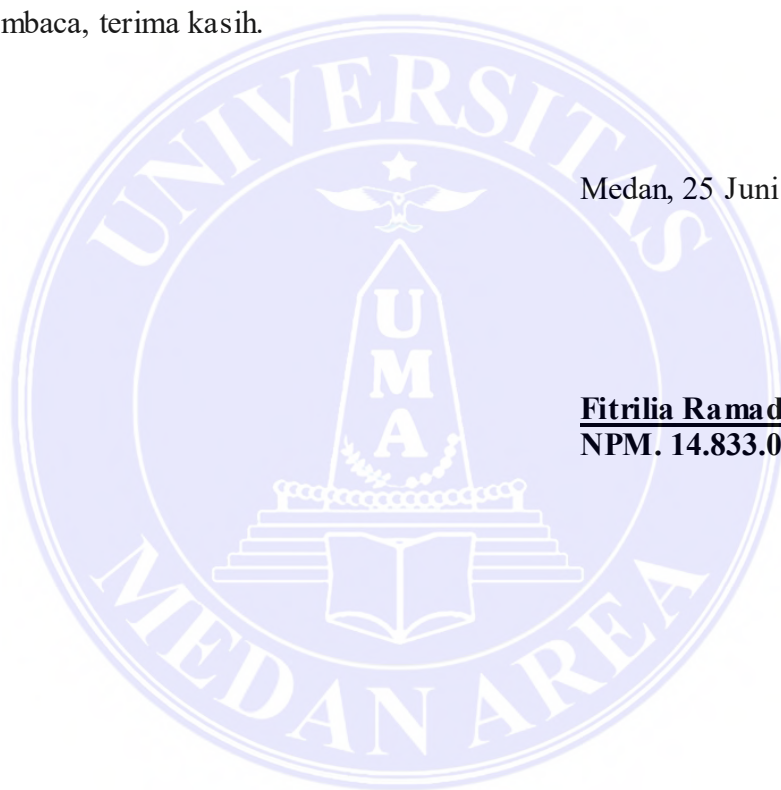
9. Sahabat-sahabat yang selalu memberikan semangat, terkhusus teman-teman jurusan Ekonomi Akuntansi 2014.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa memberkati dan membalas kebaikan yang telah diberikan. Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini, baik dari segi isi maupun tata bahasa karena keterbatasan penulis.

Untuk itu penulis terlebih dahulu meminta maaf yang sebesar-besarnya dan mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun guna menyempurnakan laporan ini. Semoga laporan ini bermanfaat bagi penulis dan para pembaca, terima kasih.

Medan, 25 Juni 2022

Fitrilia Ramadhani
NPM. 14.833.0053



DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|----------------|
| ABSTRACT | v |
| ABSTRAK | vi |
| RIWAYAT HIDUP | vii |
| KATA PENGANTAR | viii |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR TABEL | xii |
| DAFTAR GAMBAR | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiv |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| 1.1 Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 4 |
| 1.3 Tujuan Penelitian..... | 5 |
| 1.4 Manfaat Penelitian..... | 5 |
| | |
| BAB II LANDASAN TEORITIS | |
| 2.1 Landasan Teori | 7 |
| 2.1.1 Pengertian Kinerja Manajerial | 7 |
| 2.1.2 Tujuan Dan Manfaat Pengukuran Kinerja Manajerial | 8 |
| 2.1.3 Karakteristik Pengukuran Kinerja | 9 |
| 2.1.4 Indikator Kinerja Manajerial..... | 10 |
| 2.2 Partisipasi Penyusunan Anggaran | 12 |
| 2.2.1 Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran | 12 |
| 2.2.2 Keunggulan Partisipasi Penyusunan Anggaran..... | 13 |
| 2.2.3 Kelemahan Partisipasi Penyusunan Anggaran..... | 13 |
| 2.2.4 Indikator Partisipasi Penyusunan Anggaran | 14 |
| 2.3 Akuntansi Pertanggungjawaban | 15 |
| 2.3.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban..... | 15 |
| 2.3.2 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban..... | 16 |
| 2.3.3 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban..... | 17 |
| 2.3.4 Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban | 19 |
| 2.3.5 Indikator Akuntansi Pertanggungjawaban | 20 |
| 2.4 Penelitian Terdahulu..... | 21 |
| 2.5 Kerangka Konseptual | 22 |
| 2.6 Hipotesis | 23 |
| | |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN | |
| 3.1 Jenis, Lokasi Dan Waktu Penelitian..... | 24 |
| 3.1.1 Jenis Penelitian | 24 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1.2 Lokasi Penelitian | 24 |
| 3.1.3 Waktu Penelitian | 24 |
| 3.2 Populasi Dan Sampel Penelitian..... | 25 |
| 3.2.1 Populasi Penelitian | 25 |
| 3.2.2 Sampel Penelitian | 26 |
| 3.3 Definisi Operational Variabel..... | 26 |
| 3.3.1 Variabel Independen..... | 26 |
| 3.3.2 Variabel Dependen | 27 |
| 3.4 Jenis Dan Sumber Data Penelitian | 28 |
| 3.5 Teknik Pengumpulan Data | 28 |
| 3.6 Teknik Analisis Data | 29 |
| 3.6.1 Uji Statistik Deskriptif..... | 29 |
| 3.6.2 Uji Kualitas Data | 30 |
| 3.6.3 Uji Asumsi Klasik | 31 |
| 3.6.4 Analisis Regresi Linier Berganda | 32 |
| 3.6.5 Uji Hipotesis..... | 32 |
| | |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN | |
| 4.1 Hasil Penelitian..... | 34 |
| 4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan..... | 34 |
| 4.1.2 Deskripsi Hasil Penelitian | 35 |
| 4.1.3 Uji Statistik Deskriptif | 37 |
| 4.1.4 Uji Kualitas Data | 38 |
| 4.1.5 Uji Asumsi Klasik | 39 |
| 4.1.6 Hasil Uji Regresi Linier Berganda..... | 44 |
| 4.1.7 Hasil Uji Hipotesis | 45 |
| 4.2 Pembahasan Hasil Penelitian..... | 47 |
| 4.2.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial..... | 47 |
| 4.2.1 Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial..... | 48 |
| 4.2.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial | 49 |
| | |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | |
| 5.1 Kesimpulan..... | 51 |
| 5.2 Saran..... | 51 |
| | |
| DAFTAR PUSTAKA | 53 |

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|--|----------------|
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu | 21 |
| Tabel 3.1 Jadwal Penelitian | 24 |
| Tabel 3.2 Daftar Populasi PT. Raz Hotel..... | 25 |
| Tabel 3.3 Indikator Variabel | 27 |
| Tabel 4.1 Tabulasi Data Responden Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1) | 36 |
| Tabel 4.2 Tabulasi Data Responden Variabel Akuntansi Pertanggungjawaban (X2)..... | 36 |
| Tabel 4.3 Tabulasi Data Responden Variabel Kinerja Manajerial (Y) | 36 |
| Tabel 4.4 Ringkasan Statistik Deskriptif | 37 |
| Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Variabel Penyusunan Anggaran (X1) | 38 |
| Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Variabel Akuntansi Pertanggungjawaban (X2)..... | 38 |
| Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial (Y) | 39 |
| Tabel 4.8 Hasil Uji Variabel X1, X2 Dan Y | 39 |
| Tabel 4.9 Uji Multikolinieritas..... | 42 |
| Tabel 4.10 Uji Regresi Linier Berganda | 44 |
| Tabel 4.11 Hasil Uji Determinasi (R^2)..... | 45 |
| Tabel 4.12 Hasil Uji F | 46 |

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|---|----------------|
| Gambar 2.1 Kerangka Konseptual | 23 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Raz Hotel Medan..... | 35 |
| Gambar 4.2 Histogram | 40 |
| Gambar 4.3 Uji Normalitas | 41 |
| Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas..... | 43 |



DAFTAR LAMPIRAN

| | Halaman |
|---|----------------|
| Lampiran 1 Kuesioner | 55 |
| Lampiran 2 Tabulasi Angket 21 Responden Variabel X1 | 59 |
| Lampiran 3 Tabulasi Angket 21 Responden Variabel X2 | 60 |
| Lampiran 4 Tabulasi Angket 21 Responden Variabel Y | 61 |
| Lampiran 5 Data SPSS | 62 |



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan komponen utama suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dalam setiap aktivitas organisasi. Dalam pelaksanaannya manajemen harus bekerja efektif dan efisien, sehingga dibutuhkan strategi-strategi yang berfungsi sebagai petunjuk untuk pencapaian perusahaan. Kinerja manajerial adalah hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan.

Pentingnya kinerja manajerial didalam sebuah perusahaan memungkinkan manajer atau pegawai untuk melakukan tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kerja, membantu para manajer mengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima *reward* ataupun sebaliknya, menentukan promosi, mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai pada perusahaan, mengawasi untuk menentukan jenis karir yang dapat dicapai oleh setiap individu, mempengaruhi perekrutan pegawai, serta membantu menjelaskan kesalahan pada pegawai tentang apa saja yang terjadi dalam manajemen.

Hubungan antara partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajerial sangat erat kaitannya, sebagaimana seorang manajer atau pimpinan membuat proses penyusunan atau partisipasi anggaran dalam merencanakan suatu kegiatan operasi organisasi, baik rencana jangka pendek

maupun jangka panjang dengan kegiatan yang efektif serta biaya yang efisien, hasil setiap unit organisasi akan dilaporkan dalam laporan pertanggungjawaban yang nantinya akan diserahkan kepada manajerial untuk memberikan pernyataan tentang kebenaran dan kelayakan laporan tersebut yang akan kemudian dijadikan penilaian dalam kinerja perusahaan.

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

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan suatu proses pengambilan keputusan bersama, dimana keputusan tersebut memiliki dampak dimasa depan terhadap perusahaan. Oleh karena itu partisipasi yang baik adalah melibatkan seluruh aspek antara atasan dan bawahan di dalam organisasi agar tidak terjadi partisipasi semu. Partisipasi anggaran bertujuan agar suatu anggaran yang telah di tetapkan dapat sesuai dengan keadaan yang terjadi. Proses penyusunan anggaran memerlukan kerja sama yang baik antara atasan dan bawahan yang disusun secara partisipatif dan disahkan oleh manajer dari setiap bidang dan pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Manajer puncak menciptakan berbagai divisi atau bidang tanggung jawab yang sering dikenal dengan pusat pertanggungjawaban.

Selain dipengaruhi oleh partisipasi anggaran, kinerja manajerial juga dapat dipengaruhi oleh akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem perusahaan yang mengelompokkan organisasi atas pusat pertanggungjawaban, sehingga apabila terjadi penyimpangan pada anggaran, maka pihak manajemen dapat mencari individu yang bertanggungjawab atas penyimpangan yang terjadi pada perusahaan. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai dapat mendorong perusahaan guna mencapai tujuan bersama pada perusahaan. Hal tersebut dapat membantu manajemen perusahaan untuk memberikan kontribusi atas penyusunan anggaran dan penilaian kinerja dari setiap pusat pertanggungjawaban dalam rangka pengambilan keputusan.

PT. Raz Hotel Medan didirikan atas dasar kebutuhan akan fasilitas penginapan ruang pertemuan dan restoran yang semakin dibutuhkan masyarakat Kota Medan dan sekitarnya dalam menghadapi acara-acara baik yang berskala Nasional dan Internasional. Perusahaan ini diawali pada tahun 2013, dan diresmikan operasionalnya pada tanggal 11 November 2013. Perusahaan yang bergerak dibidang akomodasi penginapan yang berada dimedan dan pilihan yang cerdas bagi wisatawan.

Partisipasi penyusunan anggaran di PT. Raz Hotel Medan memungkinkan para manajer untuk bertanggungjawab atas kinerja anggaran yang telah disusun. Partisipasi yang diterapkan pada PT. Raz Hotel Medan, melibatkan manajemen puncak yang pada umumnya kurang mengetahui operasi terperinci sehari-hari,

sekarang mengikutsertakan manajer dalam penyusunan anggaran, tujuannya untuk mengkomunikasikan rasa tanggungjawab sehingga dapat mendorong kreatifitas terhadap perusahaan. Partisipasi penyusunan anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban merupakan dua unsur penting dalam proses penyusunan anggaran yang efektif, untuk mencapai kinerja manajemen terbaik pada perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Raz Hotel Medan”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan pokok untuk dikaji lebih lanjut adalah sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Raz Hotel Medan?
2. Apakah akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Raz Hotel Medan?
3. Apakah partisipasi penyusunan anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Raz Hotel Medan?

1.3 Tujuan Penelitian

Latar belakang dan penyusunan masalah diatas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Raz Hotel Medan.
2. Untuk mengetahui apakah akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Raz Hotel Medan.
3. Untuk mengetahui apakah partisipasi penyusunan anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Raz Hotel Medan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Peneliti

Untuk menambah wawasan dan memperdalam pengetahuan tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial dan sejauh mana peran yang diberikan partisipasi penyusunan anggaran serta akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Raz Hotel Medan.

2. Bagi Perusahaan

Sebagai sumber data tentang kondisi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada PT. Raz Hotel Medan dan hal-hal yang perlu di benahi dan diperbaiki.

3. Bagi Akademisi

Hasil Penelitian ini diharapkan sebagai referensi informasi bagi pihak akademisi terutama bagi mereka yang tertarik melakukan penelitian sejenis atau lanjutan mengenai partisipasi penyusunan anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Kinerja Manajerial

Manajer adalah seseorang yang bekerja dengan dan melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini berarti dapat mengoordinasikan pekerjaan dari satu kelompok atau departemen, atau dapat berarti menyediakan satu orang saja. Pengkoordinasian tersebut dapat juga mencakup pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan dari suatu kelompok yang terdiri atas orang-orang dari organisasi berbeda, seperti halnya karyawan temporer atau karyawan yang bekerja pada pemasok dari organisasi tersebut (Lubis, 2011: 46).

Malayu (2007: 44) mengemukakan bahwa manajer adalah sumber aktivitas dari sebuah lembaga dan mereka harus merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan semua kegiatan, agar tujuan tercapai. Manajer harus memberikan arahan kepada perusahaan yang dipimpinnya.

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang telah dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu (Bastian, 2006: 274).

Mardiasmo (2006: 61) mengatakan bahwa kinerja manajerial adalah suatu gambaran seorang manajer mengenai tingkat pencapaian suatu pelaksanaan pada kegiatan atau program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi, sedangkan

menurut Nurcahyani (2010), kinerja manajerial dapat diartikan sebagai kinerja individu dalam kegiatan supervisi yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi.

Jadi, kinerja manajerial dapat diartikan juga sebagai tingkat pencapaian aktivitas manajer dalam melaksanakan suatu kegiatan atau kebijaksanaan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 Tujuan Dan Manfaat Pengukuran Kinerja Manajerial

Kinerja adalah suatu keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil suatu prestasi yang dapat dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki (Srimindarti, 2004). Menurut Mulyadi (2001: 337), Kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan dari aktivitas suatu organisasi pada suatu periode.

Adapun tujuan pokok pengukuran kinerja yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Menurut Mulyadi (2001: 353), manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian, dan mutasi.
2. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.
5. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.

2.1.3 Karakteristik Pengukuran Kinerja

Dengan munculnya berbagai paradigma atau pandangan baru di mana bisnis harus digerakkan oleh *konsumen-focused*, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif paling tidak memiliki syarat-syarat sebagai berikut (Yuwono dkk, 2002: 23):

1. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif;
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *konsumen-validated*;
3. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan;
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang mempunyai kemungkinan untuk diperbaiki.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah sebuah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut yang

kemudian digunakan sebagai umpan balik agar dapat memberikan informasi mengenai prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas pengendalian dan perencanaan tersebut.

2.1.4 Indikator Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan hasil seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi atau tugas manajemen, berikut merupakan indikator kinerja manajerial yang dikemukakan oleh Hidayat (2014: 87) yaitu sebagai berikut:

1) Perencanaan

Meliputi pemilihan strategi, kebijakan, program, dan prosedur untuk mencapai tujuan organisasi. Semua tingkatan manajemen dalam struktur organisasi melakukan perencanaan baik tingkat bawah, menengah, maupun manajer tingkat atas.

2) Investigasi

Laporan dari setiap manajer pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya menjelaskan kinerja manajer yang bersangkutan. Untuk menyusun laporan tersebut, manajer melaksanakan salah satu fungsi manajemen yaitu investigasi. Dalam hal ini, manajemen bertugas untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisa pekerjaan.

3) Koordinasi

Setiap fungsi manajerial adalah pelaksana koordinasi. Kebutuhan akan mensinkronisasi tindakan individu timbul dari perbedaan dalam pendapat

mengenai bagaimana cita-cita kelompok dapat dicapai atau bagaimana tujuan individu atau kelompok dipadukan.

4) Evaluasi

Evaluasi merupakan salah satu fungsi pokok manajemen yang digunakan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

5) Pengawasan

Pengawasan manajer meliputi mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, melatih, member tugas, membimbing, dan menangani keluhan.

6) Penataan staf pegawai

Penataan staf pegawai merupakan suatu proses yang terdiri dari spesifikasi pekerjaan (*job description*), spesifikasi pekerja, pergerakan tenaga, seleksi dan melatih karyawan agar melaksanakan dan penyusunan organisasi untuk mempersiapkan pekerjaan dengan baik.

7) Negosiasi

Bentuk negosiasi yang dilakukan manajer antara lain terjadi pada saat melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual maupun secara kelompok.

8) Perwakilan

Perwakilan ialah fungsi manajemen untuk menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pendekatan ke masyarakat,

pidato untuk acara kemasyarakatan dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

2.2 Partisipasi Penyusunan Anggaran

2.2.1. Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan hal yang penting karena dalam proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih, dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, partisipasi penyusunan anggaran yang baik adalah melibatkan atasan dan bawahan didalam organisasi agar tidak terjadi selisih pendapat. Menurut Mowen dkk (2013: 223), partisipasi penyusunan anggaran memungkinkan bahwa manajer akan memiliki rasa tanggungjawab kepada manajer tingkat bawah dan mendorong kreatifitas, bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran.

Menurut Brownel (1982) partisipasi penyusunan anggaran adalah “tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) dalam proses penyusunan anggaran”, dan menurut Ishak dkk (2008: 173) mendefinisikan partisipasi anggaran adalah “Proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak orang bagian atau lebih dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak dimasa depan terhadap mereka yang membuatnya”.

Jadi, partisipasi penyusunan anggaran adalah seberapa jauh keterlibatan beberapa pihak secara langsung dalam proses pengambilan kebijakan penyusunan anggaran.

2.2.2 Keunggulan Partisipasi Penyusunan Anggaran

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

1. Setiap orang pada tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
2. Estimasi anggaran yang dibuat oleh manajer lini depan sering kali lebih akurat dan andal dibandingkan dengan estimasi yang dibuat oleh manajer puncak yang kurang mewakili pengetahuan mengenai pasar dan operasi sehari-hari.
3. Timbul motivasi yang lebih tinggi bila individu berpartisipasi dalam menentukan tujuan mereka sendiri, dibandingkan bila tujuan tersebut ditetapkan dari atas. Anggaran yang ditetapkan sendiri menciptakan adanya komitmen.
4. Seorang manajer yang tidak memenuhi anggaran yang ditetapkan dari atas selalu berkata anggaran tersebut tidak realistis dan tidak mungkin untuk dicapai. Dengan anggaran yang ditetapkan sendiri, alasan semacam itu tidak akan timbul.

2.2.3 Kelemahan Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut (Hansen dan Mowen, 2013) kelemahan dari suatu partisipasi anggaran antara lain:

1. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah

Persiapan anggaran yang terlalu ketat memastikan akan ada kegagalan dalam mencapai standar dan akan membuat rasa frustrasi bagi manajer.

2. Membuat kelonggaran dalam anggaran

Partisipasi anggaran juga ditakutkan dapat menimbulkan adanya kelonggaran dalam anggaran (*budgetary slack*), yaitu para manajer menentukan pendapatan terlalu rendah dengan biaya yang tinggi.

3. Partisipasi semu

Dengan menggunakan sistem partisipasi ini adalah ketika manajer puncak menerapkan pengendalian total atas proses penganggaran, sehingga hanya mencari partisipasi palsu dari para manajer tingkat bawah atau biasa dikenal dengan partisipasi semu.

2.2.4 Indikator Partisipasi Penyusunan Anggaran

Pengukuran bertujuan untuk menilai partisipasi manajer dalam berbagai keputusan yang diambil oleh perusahaan. Menurut Milani dalam Nor (2007) partisipasi manajer dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu:

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

Proses penyusunan anggaran akan menetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian kegiatan pencapaian sasaran anggaran dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkan melaksanakan perannya. Peran tersebut menuntut manajer untuk bisa mengarahkan bawahan agar bekerja dengan maksimal guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

2.3 Akuntansi Pertanggungjawaban

2.3.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen, dimana bentuk formal yang dihasilkan adalah berupa informasi yang mengacu pada pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi. Dengan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban untuk pengendalian biaya pada pusat-pusat biaya (*cost centre*) akan memberikan penilaian objektif terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut.

Menurut Hansen dan Mowen (2005) akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka, sedangkan akuntansi pertanggungjawaban menurut Hariadi (2002:262) sistem akuntansi yang dikaitkan dengan berbagai pusat pengambilan keputusan dalam struktur organisasi untuk memudahkan pengendalian biaya dan penghasilan yang menjadi tanggungjawab pusat-pusat pertanggungjawaban.

Menurut Ikhsan dan Prianthara (2010:203) akuntansi pertanggungjawaban adalah jawaban akuntansi manajemen terhadap pengetahuan umum bahwa masalah-masalah bisnis dapat dikendalikan se-efektif mungkin dengan mengendalikan orang-orang yang bertanggung jawab menjalankan operasi tersebut. Pengertian akuntansi pertanggungjawaban yang diungkapkan oleh Harahap (2004) adalah suatu sistem dimana setiap bagian diatur dalam suatu unit pertanggungjawaban dan sistem pencatatan ditetapkan melaporkan prestasi masing-masing bagian. Bagian dimaksud yaitu pusat pertanggungjawaban.

Dari definisi di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang membagi struktur organisasi atas bagian-bagian atau pusat-pusat pertanggungjawaban yang memiliki otoritas dan tanggung jawab yang jelas.

2.3.2 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban

Tujuan akuntansi pertanggungjawaban menurut Hariadi (2002:263) adalah untuk memenuhi salah satu tujuan akuntansi biaya yaitu sebagai alat pengendalian biaya. Tujuan akuntansi biaya secara keseluruhan adalah untuk menentukan jumlah biaya produksi, menentukan nilai persediaan, dan untuk mengendalikan biaya. Untuk memenuhi tujuan pengendalian biaya, pengumpulan, dan pelaporan biaya dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban dilakukan untuk tiap tingkatan manajemen.

Tiap level tersebut bertanggung jawab atas biaya yang berada dibawah pengendaliannya dan masing-masing biaya dihubungkan dengan manajer yang

bertanggung jawab atas terjadinya biaya tersebut, kemudian dibuat rekapitulasi sebagai dasar pembuatan laporan kepada manajer bersangkutan.

Dari definisi diatas maka akuntansi pertanggungjawaban memiliki peranan penting dalam mengendalikan kegiatan operasional perusahaan dengan cara masing-masing tingkatan manajemen menyusun anggarannya masing-masing kemudian melaksanakan dan melaporkannya. Lalu pada pelaporannya akan diketahui apakah rencana yang ditetapkan berjalan dengan baik atau tidak dan jika ada penyimpangan maka penyimpangan tersebut dapat diselidiki untuk mengetahui penyebabnya dan bagaimana pertanggungjawaban untuk memperbaikinya.

2.3.3 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Setiap perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana diketahui bahwa tujuan perusahaan dalam suatu kondisi perekonomian yang kompetitif adalah untuk memperoleh keuntungan maksimal dengan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang dan juga untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Dalam usaha untuk mencapai tujuannya, maka setiap perusahaan senantiasa berusaha untuk meningkatkan efektivitas maupun efisiensi kerjanya. Untuk mengkoordinasikan kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuannya, disusunlah strategi-strategi sebagai petunjuk di dalam mencapai tujuannya.

Untuk memastikan bahwa perusahaan melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien, manajemen melakukan suatu proses yang disebut dengan pengendalian. Salah satu bentuk pengendalian adalah dengan menggunakan

anggaran. Anggaran yang dibuat merupakan suatu pengarah perhatian, karena membantu para manajer untuk memusatkan perhatian pada masalah operasional atau keuangan pada waktu yang lebih awal untuk pengendalian yang lebih efektif. Oleh karena itu, haruslah disusun anggaran untuk tiap-tiap tingkatan manajemen melalui pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban, serta laporan anggaran dan realisasinya dari setiap pusat pertanggungjawaban untuk dapat menentukan prestasi pusat pertanggungjawaban.

Manfaat akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2001) dalam yaitu:

a. Penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya.

b. Pemotivasi manajer pusat pertanggungjawaban

Pemotivasi adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa seseorang untuk melakukan tindakan secara sadar dan bertujuan. Motivasi orang untuk berusaha dipengaruhi oleh nilai penghargaan dan kemungkinan usaha akan diberi penghargaan.

c. Penyusunan anggaran

Penyusunan anggaran mencakup pengembangan tujuan untuk masa depan dan penyusunan berbagai anggaran guna mencapai tujuan perusahaan.

2.3.4 Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Govindarajan, dkk (2009: 166) ada empat tipe pusat pertanggungjawaban yang didasarkan kepada sifat masukan dalam bentuk biaya dan keluaran dalam bentuk pendapatan ataupun secara bersama-sama yaitu:

a. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggungjawab untuk mengendalikan pendapatan yang terfokus pada tugas atas timbulnya penghasilan, baik dari penjualan barang ataupun jasa.

b. Pusat Pembiayaan (*Cost Center*)

Pusat Pembiayaan adalah pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang terjadi di unit tersebut, dan tidak bertanggung jawab dari segi keuangan, untuk laba maupun investasi dari unitnya.

c. Pusat Laba (*Profit Center*)

Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer dinilai atau tanggung jawabnya untuk mengendalikan penghasilan, biaya, dan laba yang terjadi di unit tersebut.

d. Pusat Investasi (*Investment Center*)

Pusat investasi adalah suatu pusat tanggungjawaban yang setingkat lebih tinggi dibanding pusat laba.

Organisasi secara keseluruhan menggambarkan sebagai pusat investasi dengan direktur dan wakil direktur/direktur pelaksana sebagai manajemen pusat investasi. Mereka mempunyai wewenang dan tanggungjawab yang lebih besar dibanding manajer-manajer yang lain.

2.3.5 Indikator Akuntansi Pertanggungjawaban

Untuk dapat diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban ada empat syarat, (Mulyadi, 2001 : 193) yaitu:

1) Struktur organisasi

Struktur organisasi menggambarkan tentang aliran tanggung jawab, wewenang, dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen, selain itu menggambarkan tentang pembagian tugas dengan jelas pula. Dimana organisasi disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab setiap pimpinan jelas.

2) Anggaran

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. Diikuti sertakannya semua manajer dalam penyusunan anggaran.

3) Penggolongan biaya

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

4) Sistem akuntansi

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.

5) Sistem pelaporan biaya

Bagian akuntansi setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk tiap-tiap pusat biaya. Setiap awal bulan laporan di rekapitulasi atas dasar total biaya bulan lalu yang tercantum dalam kartu biaya. Laporan rekapitulasi biaya disajikan laporan pertanggungjawaban.

Dari beberapa syarat mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban diatas, dapat dijelaskan bahwa akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pada kelompok tanggung jawab manajerial (masing-masing departemen atau bagian) pada setiap tingkat organisasi dengan tujuan menentukan anggaran bagian bagi tiap-tiap departemen yang ada.

2.4 Penelitian Terdahulu

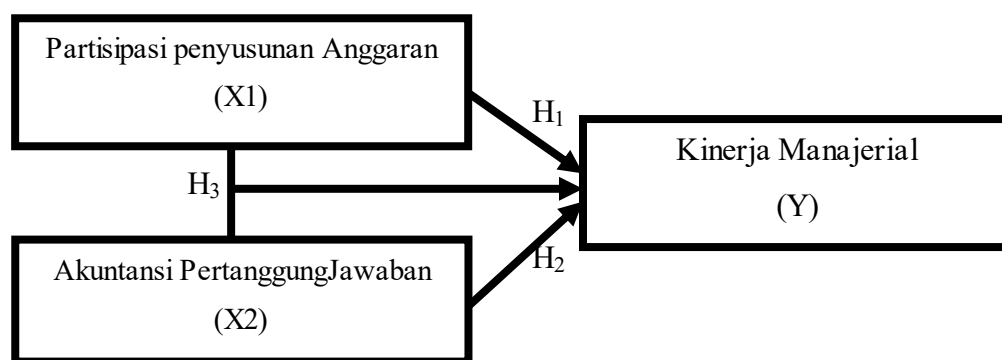
Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| No | Nama peneliti | Judul peneliti | Hasil peneliti |
|----|---------------------------------|--|---|
| 1 | Frisilia Wihasfina Hafiz (2007) | Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Cakra Compact Aluminium Industries. | Hasil pengujian menunjukkan bahwa, partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. |
| 2 | Sarah Indah Wahyuni (2014) | Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan budaya komitmen organisasi sebagai variable moderasi. | Berdasarkan analisa yang dilakukan maka diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa interaksiantar partisipasi anggaran dengan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial signifikan, hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya. |
| 3 | Hilarius Prima (2014) | Pengaruh Penerapan Akuntansi | Hasil pengujian menunjukkan bahwa, |

| No | Nama peneliti | Judul peneliti | Hasil peneliti |
|----|-----------------------------------|---|---|
| | | Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial pada Hotel Berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta | penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. |
| 4 | Karin Putri Azura Pulungan (2020) | Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtauli Pematangsiantar | Partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtauli di Kota Pematangsiantar. |
| 5 | Savitri (2020) | Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban pada Efektivitas Pengendalian Biaya dengan Motivasi Kerja sebagai Pemoderasi. | Hasil penelitian yang diperoleh adalah akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif pada efektivitas pengendalian biaya. Serta motivasi kerja mampu memoderasi hubungan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada efektivitas pengendalian biaya. |

2.5 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu dengan konsep lainnya dari masalah yang akan diteliti. Kerangka konsep ini digunakan untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka penelitian ini digunakan untuk mempermudah jalan pemikiran terhadap permasalahan yang dibahas terkait dengan hubungan antar variabel independen dan dependen, berikut adalah model dari kerangka konseptual penelitian:



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

2.6 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2012), “Hipotesa adalah pernyataan yang masih lemah kebenarannya dan masih perlu dibuktikan kenyataannya”. Berdasarkan latar belakang masalah, landasan teoritis dan kerangka konseptual, maka hipotesis yang dikemukakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

- H₁ : Partisipasi penyusunan Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Raz Hotel Medan.
- H₂ : Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Raz Hotel Medan.
- H₃ : Partisipasi penyusunan Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Raz Hotel Medan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian

3.1.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian *Asosiatif* menurut Sugiyono (2003:11), Penelitian Asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini bermaksud mengungkap pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, sehingga data penelitian berupa angka dan analisis yang digunakan adalah analisis statistik.

3.1.2 Lokasi Penelitian

Untuk mendapatkan data-data yang relevan dalam penulisan ini, penulis mengadakan penelitian di PT. Raz Hotel Medan yang beralamat di Jalan Dr. Mansyur No. 168 Medan.

3.1.3 Waktu Penelitian

Tabel 3.1
Jadwal Penelitian

| No | Kegiatan | Desember 2021 | | | | Januari 2021 | | | | Februari 2022 | | | | Maret 2022 | | | | |
|----|----------------------|---------------|---|---|---|--------------|---|---|---|---------------|---|---|---|------------|---|---|---|--|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1 | Kunjungan Perusahaan | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Pengajuan Judul | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Konsultasi/Bimbingan | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| 4 | Seminar Proposal | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 5 | Pengumpulan Data | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | |

| No | Kegiatan | Desember 2021 | | | | Januari 2021 | | | | Februari 2022 | | | | Maret 2022 | | | |
|----|--------------------------------|---------------|---|---|---|--------------|---|---|---|---------------|---|---|---|------------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | Seminar Hasil | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Penyusunan & Bimbingan Skripsi | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Pengajuan & Sidang Meja Hijau | | | | | | | | | | | | | | | | |

3.2 Populasi Dan Sampel Penelitian

3.2.1 Populasi Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu, ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiono, 2008:15). Berikut ialah daftar populasi pada PT. Raz Hotel Medan.

Tabel 3.2
Daftar Populasi PT. Raz Hotel

| No | Divisi | Karyawan | | | Jumlah |
|------------------------|-----------------------|------------------|---------------------|--------------|-----------------|
| 1 | Executive Office | 1 orang Direktur | | | 1 orang |
| | | Manager | Asst Manager | Staff | |
| 2 | Front Office | 1 | 1 | 4 | 6 Orang |
| 3 | Food & Beverage | 1 | 1 | 7 | 9 Orang |
| 4 | Housekeeping | 1 | 1 | 9 | 11 Orang |
| 5 | Engineering | 1 | 1 | 2 | 4 Orang |
| 6 | General Affair | 1 | 1 | 2 | 4 Orang |
| 7 | Sales | 1 | 1 | 4 | 5 Orang |
| 8 | Accounting | 1 | 1 | 2 | 4 Orang |
| 9 | Administrasi | 1 | 1 | 3 | 5 Orang |
| 10 | Laundry | 1 | - | 5 | 6 Orang |
| 11 | Koordinator Raz House | 1 | 1 | 3 | 5 Orang |
| 12 | Human Resource | 1 | 1 | 5 | 7 Orang |
| Jumlah Populasi | | | | | 67 Orang |

Sumber: PT. Raz Hotel Medan

Berdasarkan tabel diatas jumlah populasi untuk masing-masing divisi pada PT. Raz Hotel Medan dalam penelitian ini dengan jumlah populasi 67 orang karyawan pada PT. Raz Hotel Medan.

3.2.2 Sampel Penelitian

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diteliti, dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi, Sugiyono (2014:13) mengemukakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh Populasi tersebut". Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *Purposive sampling*. Purposive sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu.

Maka dari uraian di atas, penarikan sampel yang digunakan peneliti yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran terus akuntansi pertanggung jawaban (manager 11 orang, asst manager 10 orang). Maka sampel yang digunakan sebanyak 21 orang karyawan pada PT. Raz Hotel Medan.

3.3 Definisi Operasional Variabel

3.3.1 Variabel Independen

Variabel independen dalam bahasa Indonesia sering disebut variabel bebas. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi terhadap suatu gejala. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, yang mengukur seberapa jauh manajer terlibat dalam penyusunan anggaran, pengaruh yang dirasakannya dan peran manajer dalam proses penyusunan anggaran serta pencapaian target anggaran.
2. Sistem akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk mengendalikan biaya, dengan cara menggolongkan, mencatat, meringkas dan

menghubungkannya langsung dengan pihak yang bertanggung jawab terhadap terjadinya biaya yang dikendalikan.

3.3.2 Variabel Dependen

Variabel dependen atau variabel terikat menurut Sugiyono (2007), merupakan variabel yang dipengaruhi suatu gejala. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial yang didefinisikan sebagai keluaran yang dihasilkan oleh manajer dalam melakukan fungsi manajemen.

Tabel 3.3
Indikator Variabel

| Variabel | Indikator | Skala Pengukuran |
|---|--|------------------|
| Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran 2. Wewenang manajer dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran 3. Keterlibatan manajer dalam pengawasan proses penyusunan anggaran 4. Keterlibatan manajer dalam tujuan pelaksanaan anggaran pada bidang yang dipimpin | <i>Likert</i> |
| Akuntansi Pertanggungjawaban (X2) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Struktur Organisasi 2. Perencanaan 3. Pelaksanaan/pengendalian 4. Pelaporan | <i>Likert</i> |
| Kinerja Manajerial (Y) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan 2. Investigasi 3. Pengkoordinasian 4. Evaluasi 5. Pengawasan | <i>Likert</i> |

3.4 Jenis Dan Sumber Data Penelitian

1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data kuantitatif merupakan data atau informasi yang di dapatkan dalam bentuk angka. Dalam bentuk angka ini maka data kuantitatif dapat di proses menggunakan rumus matematika atau dapat juga di analisis dengan sistem statistik. Data kuantitatif berfungsi untuk mengetahui jumlah atau besaran dari sebuah objek yang akan diteliti.

2. Sumber Data

Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data Primer ialah jenis dan sumber data penelitian yang di peroleh secara langsung dari sumber pertama (tidak melalui perantara), baik individu maupun kelompok. Jadi data yang di dapatkan secara langsung.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan dengan menggunakan angket (*questioner*). Angket merupakan instrumen pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden. Angket tersebut akan memuat pertanyaan sebanyak 15 item dengan perincian sebagai berikut:

1. Untuk aspek partisipasi penyusunan anggaran, peneliti memberikan pertanyaan sebanyak 5 item.
2. Untuk aspek akuntansi pertanggungjawaban, peneliti memberikan pertanyaan sebanyak 5 item.
3. Untuk aspek kinerja manajerial, peneliti memberikan pertanyaan sebanyak 5 item.

Untuk proses pengolahan data dalam perhitungan masing-masing indikator maka peneliti menggunakan *skala likert* dengan memberikan lima pilihan jawaban dengan tingkatan sebagai berikut:

- a. Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5
- b. Setuju (S) diberi nilai 4
- c. Kurang Setuju (KS) diberi nilai 3
- d. Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif berfungsi untuk menganalisis atau memberikan gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel dan populasi, tanpa membuat kesimpulan yang lebih luas. Pada statistik deskriptif akan menggunakan cara-cara penyajian data dengan tabel biasa atau distribusi frekuensi, grafik garis atau batang, diagram lingkaran, pictogram, penjelasan kelompok melalui modus, mean, median, dan variasi kelompok melalui rentang dan simpangan baku. Analisis statistik deskriptif yang digunakan adalah:

- a) Mean, yaitu nilai rata-rata dari data yang diamati.
- b) Maksimum, yaitu nilai tertinggi dari data yang diamati.
- c) Minimum, yaitu nilai terendah dari data yang diamati.
- d) Standar deviasi digunakan untuk mengetahui variabelitas dari penyimpangan terhadap nilai rata-rata.

3.6.2 Uji Kualitas Data

Kualitas data penelitian suatu hipotesis sangat tergantung pada kualitas data yang dipakai dalam penelitian tersebut. Kualitas dan penelitian ditentukan oleh instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data untuk menghasilkan data yang berlaku. Adapun uji yang digunakan untuk menguji kualitas data dalam penelitian ini adalah uji validitas dan uji reliabilitas (Iskandar, 2010: 68).

a. Uji Validitas

Setelah dilakukan pengumpulan data, maka langkah selanjutnya adalah melakukan uji validitas pada kuesioner yang telah disebar. Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat mengukur data itu valid. Validitas menunjukkan bahwa suatu pengujian benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas dapat berupa validitas eksternal dan validitas internal. Validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas internal. Validitas internal menunjukkan kemampuan dari instrument riset mengukur apa yang seharusnya diukur dari suatu konsep. Validitas internal dapat dikelompokkan ke dalam tiga kelompok, yaitu validitas isi, validitas berhubungan dengan kriteria, dan validitas konstruk. Validitas internal yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas konstruk, karena digunakan untuk menunjukkan seberapa baik hasil-hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukur sesuai dengan teori-teori yang digunakan suatu konstruk. Analisis ini digunakan dengan menggunakan *Analysis Correlation Person*, suatu data dikatakan valid bila *loading factor* > 0,4.

b. Uji Reliabilitas

Pengujian realibilitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan relatif konsisten dan akan menghasilkan data yang sama bila digunakan dua kali atau lebih. Pengujian realibilitas ini dilakukan pada butir-butir pernyataan yang telah valid. Tinggi rendahnya realibilitas secara empiris ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut koefisien realibilitas yang secara teoritis nilainya berkisar antara 0,00-1.

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan pengujian hipotesis terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terjadinya penyimpangan terhadap asumsi klasik dalam asensi teknik terdapat beberapa pengujian yang harus di lakukan yakni: Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, dan Uji Heteroskedastitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen).

c. Uji Heteroskedastitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan variance dari residual dari suatu pengamatan yang lain.

3.6.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Uji statistik menggunakan analisis regresi linier berganda, Analisis berganda adalah analisis yang digunakan untuk menyajikan data dalam bentuk angka. Data pada penelitian ini merupakan data ordinal. Peneliti menganalisis dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda (Sugiono, 2012: 204) sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Dimana uraikan sebagai berikut:

- Y = Kinerja manajerial
 X1 = Partisipasi penyusunan anggaran
 X2 = Akuntansi pertanggungjawaban
 α = Konstanta
 b_1, b_2 = Koefisien Regresi

3.6.5 Uji Hipotesis

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis determinasi ini digunakan untuk mengetahui persentase besarnya variasi perubahan variabel terikat. Koefisien determinasi akan menjelaskan seberapa besar perubahan atau variasi suatu variabel dependen bisa dijelaskan oleh perubahan atau variasi pada variabel independen. Nilai koefisien antara 0 dan 1, jika hasil lebih mendekati angka 0 berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel amat terbatas. Tapi jika hasil mendekati angka 1 berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat (Ghozali, 2016).

b. Uji Simultan (uji F)

Uji F dengan maksud untuk menguji apakah secara simultan variable bebas berpengaruh terhadap variable terikat dengan tingkat keyakinan 95% ($\alpha = 0,5$) Kriteria pengujian dimana:

$F_{hitung} > F_{table} = H_0$ ditolak

$F_{hitung} < F_{table} = H_0$ diterima

c. Uji Parsial (Uji t)

Uji t statistik dimaksudkan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terkait dengan asumsi bahwa variabel lain dianggap konstan dengan tingkat keyakinan 95% ($\alpha = 0,5$). Kriteria pengujian dimana:

$F_{hitung} > t_{table} = H_0$ ditolak

$F_{hitung} < t_{table} = H_0$ diterima

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan beberapa hasil penelitian sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian faktor partisipasi penyusunan anggaran memiliki kontribusi terhadap kinerja manajerial.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian faktor akuntansi pertanggungjawaban memiliki kontribusi terhadap kinerja manajerial.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama yaitu variabel partisipasi penyusunan anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Raz Hotel Medan yang terletak di Jalan Dr. Mansyur No. 168 Medan.

5.2 Saran

Adapun Saran yang disampaikan dari keseluruhan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi para manajer guna meningkatkan kinerja manajerial perusahaan diharapkan dalam menyusun anggaran masing-masing divisi dengan baik dan berjalan sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Kemudian jika ada

penyimpangan, maka penyimpangan tersebut dapat segera diselidiki untuk mengetahui penyebabnya dan bagaimana pertanggungjawaban untuk memperbaikinya.

2. Penelitian ini hanya membahas pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial maka pada penelitian selanjutnya diharapkan melakukan penelitian terhadap variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial seperti volume produksi, biaya standar guna meningkatkan kualitas hasil dari penelitian ini.



DAFTAR PUSTAKA

- Arfan Ikhsan Lubis. (2011). *Akuntansi Keperilakuan Edisi 2*. Jakarta, Salemba Empat.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedar Penelitian*. Edisi Revisi Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. Diterjemahkan Oleh Drs. F.X. Kurniawan. Tjakrawala, (2005). *Sistem Pengendalian Manajemen Jilid 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bambang, Hariadi. 2002. *Akuntansi Manajemen Suatu Sudut Pandang*. Edisi Pertama,. BPFE, Yogyakarta.
- Brownell, P., & Morris Mc Innes. (1986). "Budgetary Participation, Motivation, and Performance". *The Accounting Review*, Vol.61, No.4, October 1986.
- Frisilia, Wihafina Hafiz, 2007, *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Cakra Compact Aluminium Industries* Jurnal Skripsi Universitas Sumatera Utara.
- Garrison, Ray H., Noreen, Eric W. dan Peter C. Brewer. (2008). *Managerial Accounting*. Jakarta: Salemba Empat.
- Harahap, Sofyan Syafri, 2004, *Teori Akuntansi*, Edisi Revisi, Cetakan. Kesepuluh, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*., Bandung, PT. Bumi Aksa. 2009.
- Hidayat, A.A.. (2014). *Metode penelitian keperawatan dan teknis analisis data*. Jakarta : Salemba Medika.
- Hilarius, Prima, 2014, *Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Ikhsan, Arfan dan Muhammad Ishak (2008). *Akuntansi Keperilakuan*: Jakarta, Salemba Empat.
- Imam, Ghozali, 2011, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Kunwaviyah Nurcahyani. (2010). "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening." Skripsi. Universitas Diponegoro.

- Mulyadi. (1993). *Akuntansi Manajemen*, Yogyakarta: YKPN.
- Indra Bastian. (2006), *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta. Erlangga
- Kadek Ratna Mustika Sari, (2015) *Penerapan akuntansi pertanggung jawaban sebagai alat untuk menilai efektifitas dan efisiensi kinerja manjerial (studi kasus pada pdam kabupaten buleleng)*
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI
- Mowen dan Hansen. 2005. *Akuntansi Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta
- Milani, Ken. (1975). “*The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study*”. The Accounting Review. Vol. 50, No. 2 April 1975 page 274-284.
- Nor, Wahyuni, (2007). “*Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan antar Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial*. Simposium Nasional Akuntansi X, Makasar
- Notoatmodjo.S, (2012), *Metodologi Penelitian Kesehatan*, Rineka Cipta, Jakarta
- Matz. Adolph and Milton F. Usry, (2000), “*Akuntansi Biaya: Perencanaan dan Pengendalian*”, Jilid I, Edisi ke 7, (Diterjemahkan oleh Herman Wibowo), Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Savitri (2020), *Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban pada Efektivitas Pengendalian Biaya dengan Motivasi Kerja sebagai Pemoderasi*. Jurnal Skripsi
- Sarah indah wahyuni (2014) *Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan budaya komitmen organisasi sebagai variable moderasi*
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Bisnis. Cetakan Kesebelas*. Bandung: CV Alfabeta
- Supriyono, (2000), “*Akuntansi Biaya: Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta pembuatan keputusan*”, Buku II Edisi ke 2, BPFE, Yogyakarta
- Supomo dan Indriantoro.1998. *Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial*. Kelola Vol. VII No. 18. Maret.
- Yuwono, Sony, 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN

Yth. Saudara Responden

Dalam rangka memenuhi tugas akhir perkuliahan yang berupa penyusunan skripsi saya yang berjudul “**Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Raz Hotel Medan**” maka saya memohon kesediaan Saudara untuk mengisi angket berikut ini guna memperoleh data tentang judul tersebut.

Saudara diminta untuk menjawab pertanyaan sesuai dengan kondisi yang dialami pada pekerjaan saat ini. Saya memohon kesediaan bapak/ibu untuk berpartisipasi mengisi kuesioner ini. Saya menyadari sedikit banyaknya akan mengganggu kegiatan bapak/ibu. Saya akan menjamin kerahasiaan dari semua jawaban yang telah bapak/ibu berikan.

Penelitian ini semata-mata hanya digunakan untuk kepentingan penyelesaian penulisan skripsi saya dan hanya ringkasan dari analisis yang hanya dipublikasikan.

Atas partisipasi dan kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya

Peneliti

Fitrilia Ramadhani
NPM. 14.833.0053

Petunjuk Pengisian Angket

Saudara cukup memberikan tanda silang (X) pada pilihan jawaban yang tersedia yang sesuai dengan pendapat Saudara. Jawaban yang Saudara berikan tidak akan mempengaruhi hal apapun yang berhubungan Saudara. Adapun pilihan jawaban yang tersedia adalah:

SS = Sangat Setuju (5)

S = Setuju (4)

KS = Kurang Setuju (3)

TS = Tidak Setuju (2)

STS = Sangat Tidak Setuju(1)

Pernyataan Untuk Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran

| No | Pertanyaan | SS | S | KS | TS | STS |
|----|---|----|---|----|----|-----|
| 1 | Saya selalu ikut serta dalam penyusunan anggaran | | | | | |
| 2 | Saya mempunyai pengaruh yang besar dalam menentukan sasaran anggaran | | | | | |
| 3 | Saya mempunyai pengaruh yang kecil dalam menentukan sasaran anggaran saya | | | | | |
| 4 | Penetapan sasaran anggaran saya sebagian besar dibawah pengendalian saya | | | | | |
| 5 | Anggaran saya tidak akan diputuskan sampai saya merasa yakin | | | | | |

Pernyataan Untuk Variabel Akuntansi Pertanggungjawaban

| No | Pertanyaan | SS | S | KS | TS | STS |
|----|--|----|---|----|----|-----|
| 1 | Setiap unit kerja organisasi harus digolongkan secara jelas, sehingga pelaksanaan terawasi. | | | | | |
| 2 | Setiap manajer pusat pertanggungjawaban (pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba, pusat investasi) berperan serta dalam menyusun anggaran yang dipimpin. | | | | | |
| 3 | Setiap tanggungjawab seorang manajer selalu melakukan analisis baik penyimpangan yang merugikan atau yang menguntungkan. | | | | | |
| 4 | Seorang manajer pertanggungjawaban selalu melakukan analisa dan evaluasi laporan pertanggungjawaban rutin dan berkala. | | | | | |
| 5 | Melakukan pengecekan secara berulang dalam mengendalikan realisasi biaya dengan anggaran yang telah diterapkan. | | | | | |

Pernyataan Untuk Variabel Kinerja Manajerial

| No | Pertanyaan | SS | S | KS | TS | STS |
|----|--|----|---|----|----|-----|
| 1 | Kinerja saya dalam menentukan tujuan, kebijakan dan rencana kegiatan. | | | | | |
| 2 | Kinerja saya dalam mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk pencatatan dan pembukuan. | | | | | |
| 3 | Kinerja saya dalam tukar menukar informasi dengan bagian lain dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan program. | | | | | |
| 4 | Kinerja saya dalam menilai dan mengukur usulan kerja. | | | | | |
| 5 | Kinerja saya dalam mengarahkan, mengamati dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit/sub unit saya. | | | | | |

“Jawaban Anda akan sangat membantu dalam penelitian ini. Atas perhatian dan dukungan serta partisipasinya saya ucapkan terimakasih ”.*

Lampiran 2

Tabulasi Angket 21 Responden Variabel X1

| Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1) | | | | | | |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|------------|
| NO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | total_skor |
| 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 23 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 |
| 6 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 20 |
| 7 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22 |
| 8 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| 9 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 |
| 10 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22 |
| 11 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 12 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 |
| 13 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 20 |
| 14 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 |
| 16 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 18 |
| 17 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 17 |
| 18 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 16 |
| 19 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 13 |
| 20 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 12 |
| 21 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 |

Lampiran 3

Tabulasi Angket 21 Responden Variabel X2

| Akuntansi Pertanggungjawaban (X2) | | | | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|------------|
| NO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | total_skor |
| 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22 |
| 6 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 21 |
| 7 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 |
| 8 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 19 |
| 9 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 12 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 |
| 13 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 |
| 14 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 20 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 17 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 17 |
| 18 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 16 |
| 19 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 |
| 20 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 16 |
| 21 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 13 |

Lampiran 4

Tabulasi Angket 21 Responden Variabel Y

| Kinerja Manajerial (Y) | | | | | | |
|------------------------|---|---|---|---|---|------------|
| NO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | total_skor |
| 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22 |
| 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 6 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 22 |
| 7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| 8 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 9 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 |
| 10 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 11 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 20 |
| 12 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 13 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 22 |
| 14 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 15 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 22 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 17 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16 |
| 18 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 |
| 19 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 |
| 20 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 13 |
| 21 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 |

Lampiran 5

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 21 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 21 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,868 | 5 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X1_1 | 15,19 | 9,062 | ,792 | ,826 |
| X1_2 | 15,24 | 7,490 | ,735 | ,833 |
| X1_3 | 15,38 | 8,748 | ,761 | ,827 |
| X1_4 | 15,38 | 9,048 | ,509 | ,888 |
| X1_5 | 15,19 | 8,262 | ,751 | ,825 |

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 21 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 21 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,826 | 5 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X2_1 | 15,05 | 6,248 | ,454 | ,836 |
| X2_2 | 15,29 | 4,514 | ,678 | ,775 |
| X2_3 | 15,38 | 4,448 | ,654 | ,785 |
| X2_4 | 15,52 | 4,362 | ,720 | ,761 |
| X2_5 | 15,33 | 5,233 | ,666 | ,784 |

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 21 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 21 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,917 | 5 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Y_1 | 16,24 | 9,590 | ,839 | ,897 |
| Y_2 | 15,86 | 8,529 | ,807 | ,893 |
| Y_3 | 16,10 | 8,990 | ,744 | ,906 |
| Y_4 | 16,10 | 8,390 | ,817 | ,891 |
| Y_5 | 16,29 | 7,714 | ,796 | ,901 |

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | ,852 ^a | ,726 | ,696 | 2,006 | ,726 | 23,882 | 2 | 18 | ,000 |

a. Predictors: (Constant), Akutansi_Pertanggungjawaban_X2, Partisipasi_Penyusunan_Anggaran_X1

b. Dependent Variable: Kinerja_Manajerial_Y

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 192,157 | 2 | 96,079 | 23,882 | ,000 ^b |
| | Residual | 72,414 | 18 | 4,023 | | |
| | Total | 264,571 | 20 | | | |

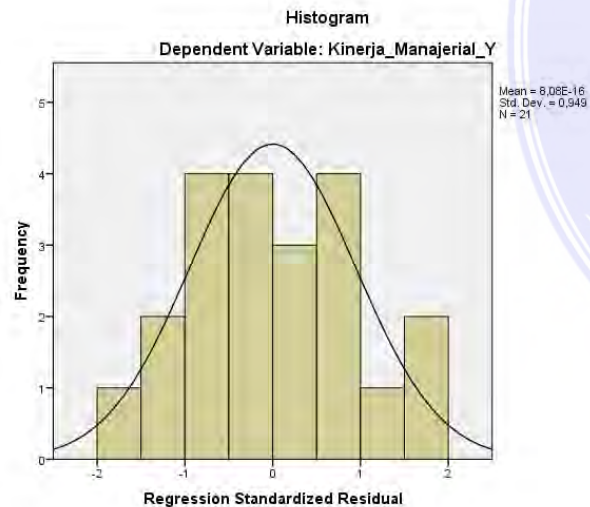
a. Dependent Variable: Kinerja_Manajerial_Y

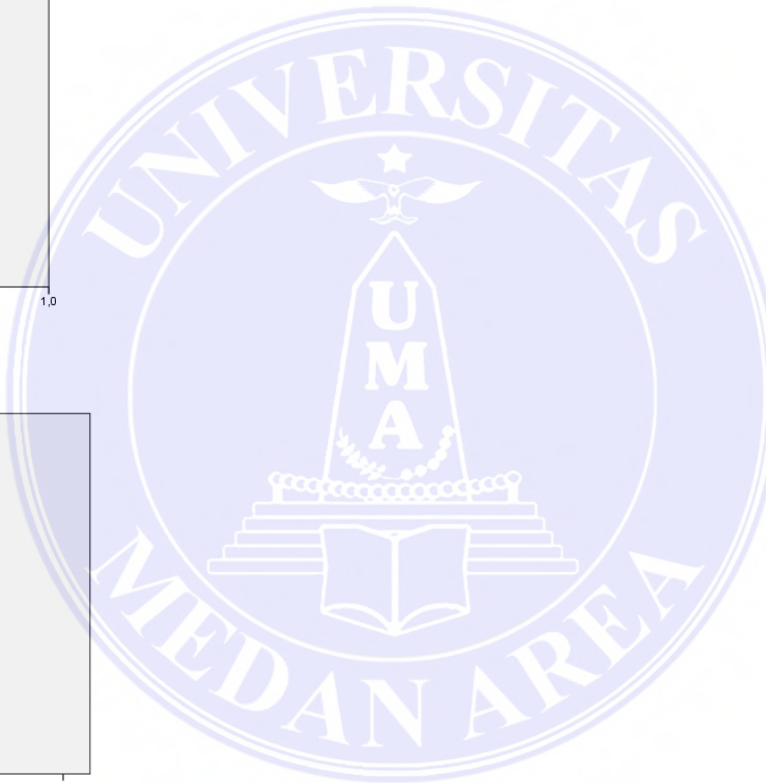
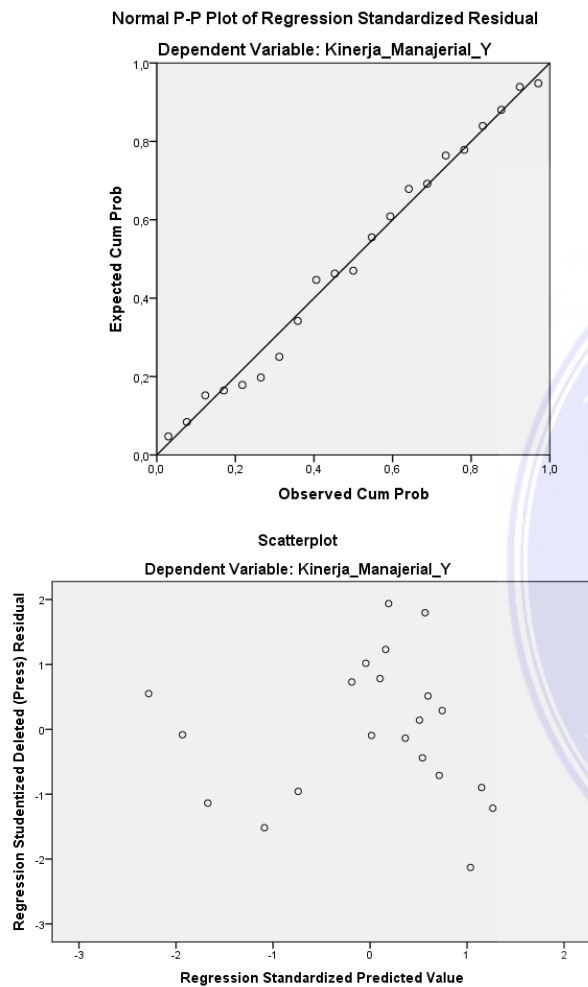
b. Predictors: (Constant), Akutansi_Pertanggungjawaban_X2, Partisipasi_Penyusunan_Anggaran_X1

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Correlations | | | Collinearity Statistics | |
|-------|------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|--------------|---------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Zero-order | Partial | Part | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | -,537 | 3,184 | | -,169 | ,868 | | | | | |
| | Partisipasi_Penyusunan_Anggaran_X1 | ,452 | ,181 | ,446 | 2,495 | ,023 | ,788 | ,507 | ,308 | ,476 | 2,102 |
| | Akutansi_Pertanggungjawaban_X2 | ,630 | ,239 | ,472 | 2,639 | ,017 | ,795 | ,528 | ,325 | ,476 | 2,102 |

a. Dependent Variable: Kinerja_Manajerial_Y







UNIVERSITAS MEDAN AREA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Kampus I : Jl. Kolam No. 1 Medan Estate Telp (061) 7366878, 7360168, 7364348, 7366781, Fax. (061) 7366998
Kampus II : Jl. Sei Serayu No. 70A/Jl. Setia Budi No. 79B Medan Telp (061) 8225602, 8201994, Fax. (061) 8226331
Email : univ_medanarea@uma.ac.id Website.uma.ac.id/ekonomi.uma.ac.id email fakultas : ekonomi@uma.ac.id

Nomor : 877/FEB.2/01.1/XII/ 2019
Lamp. :
Perihal : Izin Research / Survey

18 Desember 2019

Kepada, Yth
PT. Raz Hotel Medan

Dengan hormat, Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Medan Area di Medan, mengharapkan bantuan saudara kepada mahasiswa kami :

Nama : FITRILIA RAMADHANI
N P M : 148330053
Program Studi : Akuntansi
Judul : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Akuntansi
Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Raz
Hotel Medan

Untuk diberi izin Research / Survey yang Saudara pimpin selama Dua Bulan. Hal ini dibutuhkan sehubungan dengan tugasnya menyusun Skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Perguruan Tinggi dengan memenuhi ketentuan dan peraturan administrasi di Instansi / Perusahaan Bapak/Ibu

Dapat kami beritahukan bahwa Research ini dipergunakan hanya untuk kepentingan ilmiah semata-mata. Kami mohon kiranya diberikan kemudahan dalam pengambilan data yang diperlukan, serta memberikan surat keterangan yang menyatakan telah selesai melakukan penelitian.

Demikian kami sampaikan atas bantuan dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.



Dr. Hsan Effendi, M.Si

Tembusan :
UNIVERSITAS MEDAN AREA
1. Wakil Rektor Bidang Akademik

2. Kepala LPPM

3. Mahasiswa

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 24/6/22

Access From (repository.uma.ac.id)24/6/22



Nomor : 008/RAZ/RISET/12/19
Hal : Konfirmasi Permohonan Izin
Pengumpulan Data (Riset)

Medan, 23 Desember 2019

Kepada Yth,
Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis
Universitas Medan Area

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan surat yang dikirimkan kepada Raz Hotel Medan dengan nomor 877/FEB.2/01.1/XII/2019 Tanggal 18 Desember 2019 Perihal Permohonan Pelaksanaan Riset, maka dengan ini kami sampaikan bahwa Raz Hotel Medan *Menyetujui* Permohonan Tersebut.

Adapun ketentuan tentang pelaksanaan Riset, adalah sebagai berikut :

1. Jumlah Mahasiswa/i yang kami terima sebanyak 1 (satu) Orang.
2. Pelaksanaan Riset dimulai tanggal 30 Desember s/d selesai.
3. Mahasiswa diharapkan mampu mengikuti peraturan dan aturan perusahaan baik secara tertulis maupun tidak tertulis, sesuai dengan yang sudah berjalan dan berlaku di perusahaan Raz Hotel Medan.
4. Memberikan hasil laporan dalam bentuk HardCopy dan SoftCopy kepada Perusahaan.

Demikian surat ini kami sampaikan kepada Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis, Atas Perhatian dan Kerjasama yang baik kami ucapkan terimakasih.

Medan, 23 Desember 2019

Syam Hardian, S.E
Operasional Manager Raz Hotel