

Citra Medika 総合病院における管理業績に対する予算編成、責任会計

および内部統制の影響

卒業論文

作成者：

YOLANDA SYUHADA

168330010



会計学科

経済経営学部

メダン・エリア大学

メダン

2023 年

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 13/5/26

Access From (repositori.uma.ac.id)13/5/26

Citra Medika 総合病院における管理業績に対する予算編成、責任会計

および内部統制の影響

卒業論文

メダン・エリア大学経済経営学部において

学士号を取得するための要件の一つとして提出するもの

作成者：

YOLANDA SYUHADA

168330010

会計学科

経済経営学部

メダン・エリア大学

メダン

2023 年

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/5/26

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 (repositori.uma.ac.id)13/5/26

## HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : Pengaruh Penyusunan Anggaran, Akuntansi  
Pertanggungjawaban dan Pengendalian Intern  
Terhadap Kinerja Manajerial Pada Rumah Sakit  
Umum Citra Medika  
Nama : **YOLANDA SYUHADA**  
NPM : 168330010  
Program Studi : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Disetujui Oleh :



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



(Rana Fathinah Ananda, SE, M.Si)  
Pemanding

Mengetahui :



(Ahmad Nafis, BBA(Hons), MMgt, Ph.D.CIMA)  
Dekan



(Fauziah Rahman, S.Pd., M.Ak)  
Ka. Prodi Akuntansi

Tanggal Lulus : 6 Oktober 2023

## **HALAMAN PERNYATAAN ORIGINALITAS**

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian - bagian tertentu dalam penulisan sripsi 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, 6 Oktober 2023



**YOLANDA SYUHADA**  
**NPM. 168330010**

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

---

Sebagai civitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yolanda Syuhada  
NPM : 168330010  
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 Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul "Pengaruh Penyusunan Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial Pada Rumah Sakit Umum Citra Medika" beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan  
Pada tanggal : 6 Oktober 2023  
Yang Membuat Pernyataan,



**YOLANDA SYUHADA**  
**NPM. 168330010**

## 要旨

本研究は、Rumah Sakit Umum Citra Medika における管理業績に対する予算編成、責任会計および内部統制の影響を明らかにすることを目的とした。本研究で用いた研究の種類は定量的研究である。本研究における母集団およびサンプルは、Citra Medika 総合病院の職員 35 名であり、その内訳は janmed 部門マネージャーおよび財務部門マネージャーの 2 名、財務部門、調達部門、薬剤部門、IT 部門、衛生部門、放射線部門、検査室部門、教育訓練部門の各部門長 8 名、財務スタッフ 5 名、調達スタッフ 5 名、薬剤スタッフ 2 名、IT スタッフ 3 名、衛生スタッフ 2 名、放射線スタッフ 2 名、検査室スタッフ 4 名、教育訓練スタッフ 2 名で構成された。本研究におけるデータ収集技法は、質問票の配布によって行われた。データ分析方法として、データ分析検定、古典的仮定検定、および仮説検定を用いた。研究結果は、予算編成および内部統制が管理業績に対して正かつ有意な影響を与えることを示した。一方で、責任会計は Citra Medika 総合病院における管理業績に影響を与えないことが明らかとなった。また、予算編成、責任会計、および内部統制は、同時に Citra Medika 総合病院における管理業績に影響を与えることが示された。

**キーワード：予算編成、責任会計、内部統制、管理業績**

## **ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of budgeting, accountability accounting and internal control on managerial performance at Citra Medika General Hospital. This type of research used is quantitative research. The population and sample in this study were employees of the Citra Medika General Hospital with a total of 35 people which is divided into 2 managers, namely the Janmed section manager and the finance section manager. There are 8 heads of divisions, namely finance, procurement, pharmaceutical, IT, sanitation, radiology, laboratory, and training. Finance staff 5 people. Procurement staff 5 people. Pharmacy staff 2 people. IT staff 3 people. Sanitation staff 2 people. Radiology staff 2 people. Laboratory staff 4 people. Training staff 2 people. The data collection technique in this study was by distributing questionnaires. The data analysis method used data analysis tests, classical assumptions and hypotheses. The results showed that budgeting and internal control had a positive and significant effect on managerial performance, while accountability accounting had no effect on managerial performance at Citra Medika General Hospital. Budgeting, responsibility accounting, internal control have a simultaneous effect on managerial performance at Citra Medika General Hospital.*

**Keywords:** *Budgeting, accountability accounting, internal control of managerial performance*

## 謝辞

筆者は Allah SWT に対し、与えられたすべての恩恵と慈悲に深く感謝を捧げる。その御加護により、筆者は「Rumah Sakit Umum Citra Medika における管理業績に対する予算編成、責任会計および内部統制の影響」と題する本卒業論文を完成させることができた。本卒業論文の執筆は、すべての学生、特に Universitas Medan Area 経済経営学部の学生に課された義務の一つであり、また学士号を取得するための要件でもある。

本卒業論文の執筆にあたり、筆者は多くの方々から支援、指導、および励ましをいただいた。そのため、この機会に筆者は深い敬意と心からの感謝を以下の方々に申し上げる。

1. Prof. Dr. Dadan Ramdan 氏。Universitas Medan Area 学長として。
2. Ahmad Rafiki 氏。Universitas Medan Area 経済経営学部長として。
3. Fauziah Rahman 氏。Universitas Medan Area 会計学科長であり、また指導教員として、本卒業論文執筆において多大なる指導、助言、および配慮を与えてくださった。
4. Rana Fathinah Ananda 氏。副査教員として、本卒業論文をより完善なものとするために助言と意見を与えてくださった。
5. Sucitra Dewi 氏。書記教員として、筆者の審査に直接参加してくださった。
6. Sari Nuzullina Ramadhani 氏。審査委員長として、筆者の審査に直接参加してくださった。
7. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area の教員各位ならびに全職員の皆様。在学期間中、筆者を支援し、教育し、指導してくださった。

8. 最愛の母に対し、精神的および物質的支援を常に与えてくださったことに感謝申し上げます。
9. すべての友人たち、特に Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area の友人たちに対し、常に前向きでいられるよう励ましてくださったことに感謝申し上げます。
10. Rumah Sakit Umum Citra Medika の関係者各位に対し、本研究に必要な許可およびデータ提供を含め、多大なる支援をいただいたことに感謝申し上げます。

筆者は、本卒業論文が読者の皆様にとって有益なものとなることを願っている。また、本卒業論文にはなお限界があることを認識しており、今後の改善のため、建設的な助言と意見を謙虚に受け入れる所存である。

メダン、2023年10月6日

YOLANDA SYUHADA

学籍番号 168330010

## 目次 (DAFTAR ISI)

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 13/5/26

Access From (repositori.uma.ac.id)13/5/26

## 第1章 序論

### 1.1 背景 問題

現在のグローバル化の時代において、病院は資源を最大限に活用することが求められている。病院における人的資源の存在は極めて重要な役割を果たしている。存在する各人的資源の潜在能力は、最大限に活用されなければならない。これは、計画された病院の目標を実現するためである。目標達成に向けた病院の活動を遂行する上での大きな潜在能力は、当該病院における経営管理のパフォーマンスに大きく左右される。公共部門の組織において、経営パフォーマンスの評価は極めて重要である。その目的は、社会へのサービス提供にあり、また、過去の期間における業績評価の手段として、さらには今後の戦略策定の基礎として活用されるからである。予算目標が達成され、完全に実行されれば、その経営パフォーマンスは効果的であると言える。

チトラ・メディカ総合病院は、デリ・セルダン県ペルカット・セイ・トゥアン郡バンダル・クリッパ村に位置する私立病院の一つであり、2011年に設立され、運営を開始している。同病院の設立目的は、利益を追求するとともに、医療分野において一般市民にサービスを提供することにある。これらの事業活動を円滑に遂行するためには、計画の中に「予算」と呼ばれるものが必要となる。予算を策定するには、上層部および下層部双方による策定が必要である。シトラ・メディカ病院の予算および財務実績は、表1.1に示されている。

表1.1 予算および財務実績

内訳	2019年度予算	2019年度実績	差額 ( %)	2020年度予算	2020年度実績	差額 ( %)
<b>A. 運営予算</b>						
運営費総額	8,358,506,996	8,759,706,000	4.80	8,480,745,000	8,842,387,089	4.26
<b>B. 一般管理費</b>						
一般管理費の合計	12,459,086,112	13,012,086,011	4.44	13,160,045,100	12,650,124,100	3.87
<b>C. 人材開発予算</b>						
人材開発総額	5,690,035,500	6,696,735,598	17.69	6,200,435,890	9,465,435,000	52.66
<b>D. 施設の修繕・維持管理予算</b>						
修繕・維持管理費の総額	16,976,027,100	19,934,023,360	17.42	18,933,523,545	24,998,763,000	32.03
<b>予算総額</b>	<b>43,483,655,708</b>	<b>48,402,550,969</b>	<b>11.31</b>	<b>46,774,749,535</b>	<b>55,956,709,189</b>	<b>19.63</b>

出典：チトラ・メディカ総合病院

上記の財務予算報告書によると、予算と実績の間に依然としてかなりの差異が生じていることが示されており、これは、業績達成を目的として、チトラ・メディカ総合病院における予算と実績の差異を最小限に抑えるために、予算編成または予算資金の使用に対する内部統制の改善が必要であることを示唆している。予算と実績の差異に対する許容範囲は5%未満であり、これを下回る場合は依然として良好な説明

責任が示されているが、5%を超える場合は説明責任が不十分であることを示している。例として、2019年および2020年の人材開発予算ならびに修繕・維持管理予算において、非常に大きな損失をもたらす差異が生じている。出典：シトラ・メディカ総合病院。

これは、運営予算および一般・管理予算については、依然として良好な説明責任が示されていることを示しており、その理由は 2019年および2020年のいずれにおいても、予算と実績の差異率は5%未満にとどまっている。しかし、人材開発予算および施設・設備の改修・維持管理予算については、2019年および2020年のいずれにおいても予算と実績の差異率が5%を超えており、不適切な予算執行が認められる。この点から、財務管理における経営陣のパフォーマンスは不十分であるという印象を与えている。したがって、中央管理者は支出額を完全に予測できていないと言える。中央管理者には、計画を策定し、その情報を予算という形で提示する役割が与えられている。そのため、予算策定チームは、効率性、適正性、適時性、および説明責任の原則に基づいて活動すべきである。利用可能な資金は、最大限の向上と福祉を生み出すために可能な限り有効に活用され、それによってシトラ・メディカ総合病院の経営パフォーマンスに対する否定的な見方を払拭できるようにすべきである。経営パフォーマンスに影響を与える重要な要因の一つが予算編成である。予算編成は、政府部門における会計システムにおいて重要な部分を占める。病院は、内部・外部を問わず、地域社会の健康水準の向上において重要な役割を担う公共サービス機関である。病院の予算編成においては、予算編成に関わるすべてのステークホルダーを巻き込み、予算を適切に計画・管理しなければならない。これは、予算編成が経営パフォーマンスにプラスの影響を与えると述べたDesianty Rohki Manik（

2014) の見解と一致している。一方、Rukmi Juwita (2019) による研究は、予算策定者が経営パフォーマンスに有意な影響を与えないと結論付けている。

さらに、組織における経営パフォーマンスに影響を与える要因の一つに、責任会計がある。責任会計とは、各責任センターのパフォーマンスを測定するために用いられる会計システムである。これは、マネージャーが責任センターを運営するために必要な情報に基づいている。このシステムは、マネージャーが担当する組織部門を最適に管理できるよう柔軟性を与えるために考案された。これにより、発生した逸脱を分析・評価し、各責任センターにおける予算の浪費について、どの責任センターが責任を負うべきかを特定し、その逸脱に対する是正措置を講じることが可能となる。これは、責任会計が経営パフォーマンスに有意な影響を与えるとする Chyntia Damayanti Herman (2017) の見解と一致する。一方、Anindya Dwi Kartika (2018) による研究では、責任会計は経営パフォーマンスに有意な影響を与えないと結論づけられている。

さらに、組織における経営パフォーマンスに影響を与える要因として、内部統制が挙げられる。内部統制とは、経営陣やその他の職員によって実施されるプロセスであり、財務報告の信頼性、業務の有効性・効率性、および適用される規制への遵守という3つの目標の達成について確信を与えるよう設計されている。この内部統制は、組織、機関、または企業の目標達成から逸脱する行為を防ぐためのものです。病院は、達成すべき目的、すなわち内部および外部の社会に対して質の高い医療サービスを提供することである。病院の基準は、効果的、効率的、かつ説明責任を果たすものでなければならない。最適かつ質の高い医療サービスを実現する取り組みにおいて、病院の役割は極めて重要である。病院経営陣は、その事業を管理するに

あたり、専門的に運営することが求められる。病院経営におけるプロフェッショナルリズムは、所有者、経営陣、従業員のすべての関係者から求められるものである。それにより、提供されるサービスの質向上に対する要求が技術の発展に追随し、資源の活用が効果的かつ効率的に図られるようになる。これは、内部統制が経営パフォーマンスに肯定的かつ有意な影響を与えるとするLina Triadi (2016) の見解と一致している。一方、Ikhyanuddin (2019) による研究では、内部統制は経営パフォーマンスに有意な影響を与えないと結論づけられている。上記の研究結果に一貫性が見られないことから、筆者は研究を再実施し、これら3つの変数を経営パフォーマンスに対する独立変数として統合することに興味を持った。

上述した問題の背景に基づき、筆者は「**Citra Medika 総合病院における管理業績に対する予算編成、責任会計および内部統制の影響**」と題する研究を行うことにした。

## 1.2 研究課題 ( )

上述した問題の背景に基づき、本研究の問題設定は以下の通りである：

1. 予算と実績の間に5%を超える差異が存在することは、2019年および2020年に不利益な説明責任が生じていることを示している。
2. 予算編成、責任会計、および内部統制が経営パフォーマンスに与える影響に関する先行研究の結果には差異が見られる。

### 1.3 研究の な問い

上記の研究課題に基づき、本研究の調査質問は以下の通りである：

1. 予算編成は、シトラ・メディカ総合病院の経営パフォーマンスに影響を与えるか？
2. 責任会計は、シトラ・メディカ総合病院の経営パフォーマンスに影響を与えるか？
3. 内部統制は、シトラ・メディカ総合病院における経営パフォーマンスに影響を与えるか？
4. 予算編成、責任会計、および内部統制は、シトラ・メディカ総合病院における経営パフォーマンスに同時に影響を与えるか？

### 1.4 研究の目的

上記の研究課題に基づき、本研究の目的は以下の通りである：

1. シトラ・メディカ総合病院における予算編成が経営パフォーマンスに与える影響を明らかにすること。
2. シトラ・メディカ総合病院における説明責任会計が経営パフォーマンスに与える影響を明らかにすること
3. シトラ・メディカ総合病院における内部統制が経営パフォーマンスに与える影響を明らかにすること。
4. 予算編成、責任会計、および内部統制が、シトラ・メディカ総合病院における経営パフォーマンスに及ぼす複合的な影響を明らかにすること。

## 1.5 研究の意義

本研究の意義は以下の通りである：

1. 研究者にとっては、予算編成、責任会計、および内部統制が経営パフォーマンスに与える影響に関する知見と知識を深めることができる。
2. 実務家にとっては、特に予算編成、責任会計、内部統制が経営パフォーマンスに与える影響について、チトラ・メディカ総合病院への検討材料および提言となる。

## 第2章 文献レビュー

### 2.1 経営パフォーマンス

#### 2.1.1 経営パフォーマンスの定義

基本的に、企業の業績は、経営陣および従業員の業績によって支えられている。この業績評価は、本質的に、経営陣が職務を遂行する上での管理能力およびそのプロセスに対する評価である。これは、経営陣自身の能力および企業の利益達成能力を向上させるために行われる。業績が適切に遂行されることは、企業および関係する経営陣にとって非常に有益である。

Amir (2015:84) によれば、経営パフォーマンスとは、将来の成功度を予測するために活用できる潜在能力である。パフォーマンスは、企業や組織にとっての活用可能性と関連している。個人が遂行すべき職務上の業務が複雑になればなるほど、そのパフォーマンスを測定する方法も複雑になる。

一方、ヌルアイニ (2017:12) によれば、経営パフォーマンスとは、特定の期間において、ある個人が職務を遂行した際の総合的な成果である。職務を遂行するという意味において、当然ながら、あらかじめ定められ、合意された成果の基準、目標、および評価基準が存在する。

Rudianto (2013:189) によれば、経営パフォーマンスとは、短期的および長期的な事業資金を獲得するために、企業が保有するすべての資源を管理するマネージャーの能力である。以上の説明に基づき、経営パフォーマンスとは、組織の目標を達成するために、計画、組織化、指導、および活動の統制を実行する上で、マネージャーがどの程度成果を上げているかを示すものと解釈できる。

### 2.1.2 経営パフォーマンスの利点

Hery (2019:25) によると、達成すべき経営上の目標は以下の通りである：

- a. 組織の目標に基づき、各従業員のための一般的な目標を設定し、管理職の業績計画を策定すること
- b. 各従業員との間で、パフォーマンスの計画および開発に関する話し合いのスケジュールを設定する
- c. 全従業員が、自身の責任範囲における優先順位を決定し、あるいは重要な目標を特定できるよう支援する
- d. 技術的な要件、目標、業績基準、および完了期限を提示する
- e. 目標を達成するための権限があるか、また必要なリソースが確保されているかを検討する
- f. 従業員が、マネージャーから与えられた業務を遂行できるよう、パフォーマンス能力を向上させるために必要な開発分野や活動を決定するのを支援する
- g. 従業員のパフォーマンスの継続的な進捗を確保するために使用する、従業員に対するモニタリング体制を構築する。

### 2.1.3 管理職のパフォーマンスに影響を与える要因

Samsuddin (2018:81) によると、管理職のパフォーマンスに影響を与える要因は以下の通りである：

- a. 個人要因：能力、創造性、自発性、意欲、自信、個人のコミットメントを含む
- b. 組織的要因：目標の明確さ、組織が提供するインフラ、および組織内の職場

文化

- c. 社会的要因：チームメイトからの支援や激励の質、チームメンバー間の信頼、チームメンバーの結束力および一体感、そして安全性を含む

#### 2.1.4 管理職の業績指標

管理職のパフォーマンスは、管理職が管理機能を遂行するための測定ツールである。BintoroとDaryanto (2017:117)によれば、この管理職のパフォーマンスは以下の指標を用いて測定される：

- a. 計画とは、現在および将来の状況を考慮した方針の決定と一連の活動である。計画は、目標、方針、手順、予算編成、および業務計画の実施に関する指針と手順を提供し、それらが設定された目標に沿って実行されるようにすることを目的としている。
- b. 調査とは、記録や報告書の作成のための資料として情報を収集・伝達し、実施された業務に対する成果の測定や分析を容易にする活動である。
- c. 調整とは、実施されるプログラムを連携させ、調整するために、他の組織単位との情報交換を含む行動を調和させることである。
- d. 評価とは、作成された計画に対する指導者による査定であり、業務成果の記録に基づいて職員を評価することを目的としており、その評価結果に基づき必要な決定を行うことができるようにするものである。
- e. 監督とは、観察・報告された業績提案に対する評価であり、部下の業務遂行を指導・指導・指導し、苦情に対処することを目的とする。
- f. 人員配置評価とは、ある業務単位における部下を維持・確保し、新たな職務

を選定し、当該業務単位または他の業務単位においてその職務に配置し、昇進させるための評価手段である。

- g. 交渉とは、商品やサービスの購入、販売、または契約に関して合意を得るための取り組みである。

代表活動とは、他社の代表者と会合を持ち、自社の一般的な目的を推進する活動である。

## 2.2 予算編成

### 2.2.1 予算の定義

予算とは、マネージャーが業務の調整や業績管理を行うための計画的資源配分である。予算に含まれる重要な要素は、活動と金銭的価値の2つである。どのような活動を実施し、その金額はいくらにするか、すべては方針に基づいて決定される。予算は1年単位で策定される (Ibrahim Ingga, 2017:124)。NoorとLestari (2019:4)によれば、予算とは、管理職が計画および統制の機能を遂行するのを支援するために、定量的な形で示され、経営陣が計画および管理機能を実行するのを支援するためのものである。

Enni Savitri (2016:104)によれば、予算とは、将来の特定の期間 (期間) における企業の全活動を網羅し、数値の形で体系的に作成され、通貨単位で示される計画である。また、Aning Fitrianaら (2021:18)によれば、予算は組織における効果的な短期計画および管理活動における重要な構成要素である。予算には、組織における支出計画や資金源を効率的に決定する機能もある。

以上の説明から、予算編成とは、企業の経営陣に情報を提供することであり、その

情報は経営陣による意思決定プロセスにおいて活用されるものであり、通常は1年間という1つの期間を対象として行われると結論づけられる。

### 2.2.2 予算策定のメリット

Abid Muhtarom (2016:9) によると、予算編成の利点は以下の通りである：

- a. 統合的な計画として、企業予算は、計画を策定し、企業の活動全体に対して統制を行うためのツールとして使用される。予算は、計画および統制の目的で利用できる管理ツールである。
- b. 企業活動の実施指針としてのツール。予算は、トップマネジメントおよび中間管理職にとっての指針となる。適切に策定された予算は、経営陣が企業の運営を十分に理解していることを部下に認識させることができる。
- c. 業務調整のツールとして。予算は、企業内部の業務調整を改善することができる。予算制度は、企業全体の運営状況を可視化し、各部門のマネージャーが部門間の関係性を把握しやすくする。
- d. 業務監視のツールとして。予算には、実績と比較可能な業績基準や目標の枠組みが必要であり、それによって各活動の遂行状況のパフォーマンスを評価できる。基準の設定にあたっては、現実的な理解と、企業が行う活動に対する分析が必要となる。知識に基づかない恣意的な基準設定は、利益よりも多くの問題を引き起こす可能性がある。

### 2.2.3 予算編成の原則

Adnyana (2020:12)によれば、その運用において、予算編成には以下の原則がある：

- a. 包括性：予算は企業のすべての収入と支出を反映しなければならない。
- b. 非裁量的配分：承認された予算額は、経済的、効率的、かつ効果的に活用されなければならない。
- c. 予算は周期的なプロセスであり、年次または複数年単位で行われる。
- d. 正確性：予算見積もりには、隠れた予備費を含めてはならない。それは浪費や非効率の温床となり、収入の過小評価や支出の過大評価を招く恐れがある。
- e. 予算は、関係者が理解でき、混乱を招かないよう、簡潔であるべきである。
- f. 予算は関係者に周知されなければならない。

### 2.2.4 予算編成に影響を与える要因

Herlianto (2011:7)によれば、予算編成においてより正確な見積もりを行うためには、予算編成において考慮すべき要因である様々なデータ、情報、および経験が必要である。予算編成に影響を与える要因は、以下の2つのグループに分類できる：

- a. 内部要因、すなわち企業内部に存在するデータ、情報、および経験である。内部要因は、将来の予算期間における要望やニーズに応じて限定される要因である。これらの内部要因には、以下が含まれる：
  - 1) 前年度の売上高
  - 2) 販売価格に関する企業の方針

- 3) 企業の生産能力
- 4) 従業員の数、スキル、専門性
- 5) 企業の運転資金
- 6) 会社の所有する設備
- 7) 企業のマーケティング、生産、財務、管理、人事といった各機能の遂行に関する企業方針。

b. 外部要因とは、企業外部にあるが、企業の活動に影響を及ぼすデータ、情報、および経験のことである。外部要因は、しばしば制御不能かつ企業の意向に合わせて調整できない要因と呼ばれる（企業は、今後の予算期間において、自社の意向通りに調整することはできない）。こうした外部要因には、例えば次のようなものがある：

- 1) 競争環境
- 2) 人口増加率
- 3) 国民所得水準
- 4) 国民の教育水準
- 5) 人口の分布状況
- 6) 宗教、慣習、および社会の風習
- 7) 経済、政治、社会、文化の各分野における政府の様々な政策
- 8) 国内および国際経済の状況
- 9) 技術の進歩。

予算編成において、その権限と責任を有するのは企業の最高経営責任者である。これは、企業の最高経営責任者が事業活動全体に対して最大の権限と責任を負っているためである (Nalurita, 2013:19)。

### 2.2.5 予算編成の指標

Nova (2015) における Kenis によれば、予算編成は以下の指標から把握できるとしている：

- a. 予算策定への関与
- b. 予算決定への影響力の大きさ
- c. 意見表明の必要性

## 2.3 説明責任会計

### 2.3.1 説明責任会計の定義

責任会計とは、個人または組織のグループメンバーに紐づけられた業績報告書の作成であり、その個人またはグループメンバーが管理できる要因に重点を置いたものである (Estiasih, 2015:35)。

Utari、Ari、および Darsono (2016:233) によれば、このような客観的状況に基づき、企業が存続するためには、経営陣は各マネージャーに対する直接責任の付与システム、予算システム、業績測定システム、および報酬付与システムを決定しなければならず、そのようなシステムは責任会計と呼ばれる。

Astuty (2014:107) によれば、責任会計とは、各責任センターが、各責任センターの業績を測定するために用いられるシステムである。

上記の定義に基づき、責任会計とは、責任センターの業績を評価し、マネージャー

が自身の責任範囲である成果と予算の管理を容易にするシステムである。

### 2.3.2 責任会計の利点

Rosidah、Almunawwaroh、およびMarliana (2018:165) によると、責任会計の利点は次のように説明されている：

a. 予算編成の基礎として

予算編成とは、企業の目標達成に向けた役割設定 (*role setting*) のプロセスである。企業の目標達成に向けた取り組みは 達成への取り組みは、会計基準に基づく金銭的単位で測定される。したがって、予算編成は、各マネージャーが予算年度内に設定された目標達成に向けて提供したリソースの価値を測定する責任会計情報が利用可能な場合に実施される。

b. 責任センターのマネージャーの業績評価として

責任会計とは、計画と実績に対して責任を負うマネージャーと情報との関連性を指す。したがって、責任会計情報は、企業の目標達成に向けたマネージャーの役割を遂行するために、様々な資源を活用してマネージャーが達成したスコアを反映するものである。

c. マネージャーの動機付けツールとして

企業の報酬体系 (リワード・ストラクチャー) および会計情報が重要な要素である場合、会計情報は2つの経路を通じて管理者の動機付けに影響を与える可能性がある。すなわち、管理者の動機付けに直接的な影響を与えること、および報酬の価値を通じて間接的な影響を与えることである。

上記の意見に基づき、責任会計には、既存の管理レベルに応じた適切なタイミングで意思決定が行われ、組織が管理可能な単位に分割されるという利点がある。マネ

一ジャーにとっての利点は、経営スキルが向上し、意思決定への積極的な参加が促進されることで、業務上の意思決定と士気がさらに高まることである。

### 2.3.3 責任センター

組織内の責任センターは、責任を負うマネージャーによって率られる。ある組織は、いくつかの責任センターの集合体から構成される。責任センター全体が、組織内の階層構造を形成する。最下層の責任センターは、課、ローテーション制の部署、その他の業務単位となる場合がある。より上位のレベルでは、責任センターは部門として構成される。通常、責任センターは組織内の小規模な単位、あるいは組織の範囲内における下位レベルの業務単位にのみ適用される。

MukhzarudfaとPutra (2019:167)によれば、責任センターとは、セクション、セグメント、部門、企業の事業部など、指揮するユニットの活動に対して権限と責任を持つマネージャーが率いる組織単位である。

責任センターとは、責任あるマネージャーが率いる組織である。責任センターは、投入を産出へと管理するシステムと見なすことができる。責任センターへの投入は金銭単位で測定され、費用と呼ばれる。一方、責任センターからの産出は金銭単位で表され、収益と呼ばれる。システムとしての責任センターに関する概念図。

ある責任センターは、他の責任センターよりも少ない投入量で同量の産出を生み出す場合、あるいは他の責任センターと同量の投入量でより多くの産出を生み出す場合に、より効率的であると言える。

一方、有効性とは、得られた成果やアウトプットが目標にどの程度近づいているかを指す。生み出されたアウトプットが目標に近ければ近いほど、その責任センター

はより有効である。

### 2.3.4 責任会計の種類

Rosidah、Almunawwaroh、Marliana (2018:169) によると、HansenとMowenは、責任会計の3つの種類を次のように述べている：

#### a. 機能別責任会計

機能別責任会計は、組織に責任を割り当て、財務的要因に基づいて業績を測定する役割を果たす。

#### b. 活動ベースの責任会計

活動ベースの責任会計は、絶えず改善が求められる環境下で事業を行う企業を通じて発展した。

#### c. 戦略に基づく責任会計

戦略に基づく責任会計（バランス・スコアカード）は、組織の戦略的使命を明確にし、財務的視点、顧客視点、プロセス視点、インフラ成長視点という4つの異なる視点を測定する。

以上の見解に基づき、責任会計は、責任の割り当て、業績指標または基準の設定、業績の評価、および報奨の付与という4つの中核的要素によって定義されると結論づけられる。

### 2.3.5 責任会計の指標

Firdaus (2020:70)によれば、この責任会計は4つの重要な指標によって支えられている :

- a. 責任の帰属
- b. パフォーマンス指標（ベンチマーク）の設定
- c. パフォーマンスの評価
- d. 報酬の付与

## 2.4 内部統制

### 2.4.1 内部統制の定義

企業において内部統制を導入することで、組織内で採用されている規則に則った体系的な業務手順が確立され、その結果、企業内の各部門が相互に支え合う統制環境が形成される。

Setiadi (2020:24)によれば、内部統制とは、企業内の要素に対して安全性を保証するために構築されたシステムである。

Susanto (2017:95)によれば、内部統制とは、企業の取締役会、経営陣、およびその他の従業員によって影響を受けるプロセスであり、効果性と効率性、財務報告の信頼性、および適用される法律や規制への遵守といった目標の達成に関連する確実性を提供するように設計されたものである。

上記の意見に基づき、内部統制とは、ある目的を達成するために、企業の全従業員が遵守または実行すべき、特定の者によって策定された規則であると結論づけられる。

## 2.4.2 内部統制の利点

Indrayati (2016:12)によると、内部統制の利点には以下が含まれる：組織の資産の安全性を確保すること

- a. 会計データの正確性と真実性を検証すること
- b. 業務の効率化を促進すること
- c. あらかじめ定められた経営方針からの逸脱を防ぐ

## 2.4.3 内部統制の指標

Sumarsan (2018:5)による内部統制の指標は以下の通りである：

### a. 統制環境

統制環境には、組織全体の内部統制の基盤となる基準、プロセス、および構造が含まれる。統制環境は、内部統制の重要性および期待される行動基準に関して、取締役会および経営陣によって醸成された雰囲気を反映している。

### b. リスク評価

リスク評価とは、目標の達成に対するリスクを認識（特定）し、評価（分析）するための、動的かつ反復的なプロセスである。特定されたリスクは、設定されたリスク許容度と比較される。

### c. 統制活動

統制活動とは、目標達成に対するリスクを最小限に抑えるための経営陣の指針を確実にするために、方針や手順（例えば標準業務手順書（SOP）など）を通じて定められた措置である。

#### d. 情報とコミュニケーション

組織は、目標達成を支援する内部統制に関する情報を必要とする。経営陣は、内部および外部のソースから、他の内部統制の構成要素を支援する、関連性があり質の高い情報を取得しなければならない。

#### e. モニタリング

プロセス全体が監視され、必要に応じて変更が加えられる。このシステムを通じて、状況の要求に応じて動的に対応することができる。

## 2.5 先行研究

先行研究は、研究の支援ツールの一つであり、研究対象に関する情報を提供するとともに、理論や研究で使用される概念を裏付けるものである。本研究の理解を容易にするため、以下に、使用されたデータや情報を裏付ける先行研究の詳細を示す：

表2.1 先行研究

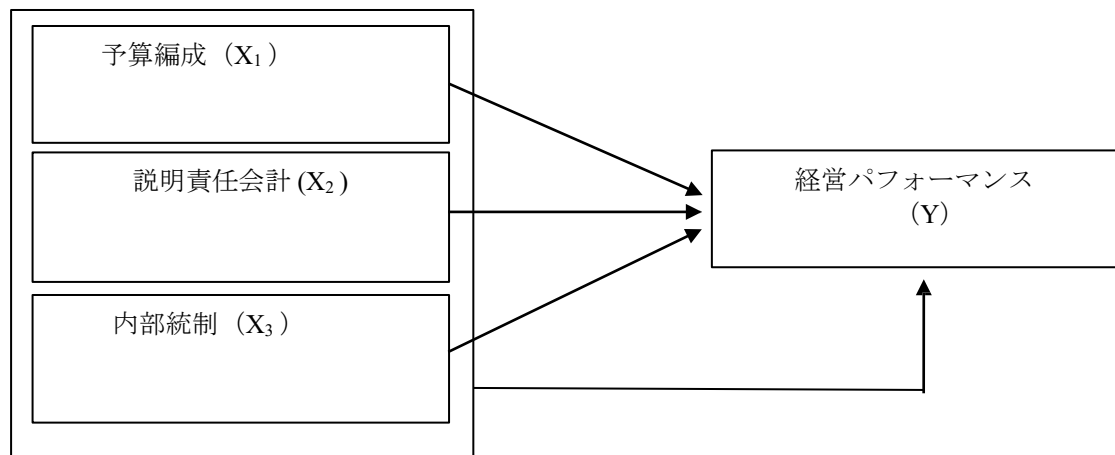
No	研究者名	研究タイトル	研究結果
1	Mila Suhardini、Kamaliah、および M. Rasuli (2014)	予算編成への参加、予算目標の明確性、分権化構造、および情報技術システムが地方政府の管理業績に与える影響 (リアウ州地方政府における事例研究)	予算編成への参加、予算目標の明確性、分権化構造、および情報技術システムは、地方政府の管理業績に対して正の影響を与える (リアウ州地方政府における事例研究)。
2	Djodi Setiawan	予算参加および責任会計	予算参加および責任会計は

	<p>および Reni Rohani (2019)</p>	<p>が管理業績に与える影響 (PT. Indonesia Power Unit Pembangkit dan Jasa Pembangkit Kamojang における事例研究)</p>	<p>、管理業績に対して正の影響を与える (PT. Indonesia Power Unit Pembangkit dan Jasa Pembangkit Kamojang における事例研究)</p>
3	<p>Elsa Meirina および Gusairo Rigilang Aziora (2020)</p>	<p>予算参加および責任会計が PDAM Kota Padang の管理業績に与える影響</p>	<p>予算参加および責任会計は、管理業績に対して正かつ有意な影響を与える。また、予算参加および責任会計は、同時に管理業績に対して正かつ有意な影響を与える。</p>
4	<p>Nur Alfidah (2020)</p>	<p>責任会計および内部統制の適用が PDAM Tirtanadi 北スマトラ州における管理業績に与える影響</p>	<p>責任会計および内部統制は、部分的および同時的に管理業績に対して正かつ有意な影響を与える。</p>

## 2.6 概念的枠組み

本研究の枠組みは、独立変数と従属変数の関係に関する議論を整理するために用いられる。以下に、本研究の概念的枠組みのモデルを示す。

図2.1 概念的枠組み



## 2.7 仮説

仮説とは、その真偽を検証するためにデータが必要な研究課題に対する暫定的な推測または暫定的な答えである (Sujarweni, 2015:68)。

上記の概念的枠組みに基づき、本研究で検証する仮説は以下の通りである：

H1：予算編成は、部分的に経営パフォーマンスに正の影響を与える

H2：責任会計は、部分的に経営パフォーマンスに正の影響を与える

H3：内部統制は、部分的に経営パフォーマンスに正の影響を与える

H4：予算編成、責任会計、内部統制は、同時に経営パフォーマンスに正の影響を与える

## 第3章 研究方法論

### 3.1 研究の種類、場所および時期 研究

#### 3.1.1 研究の

本研究では、定量的研究を採用した。Sugiyono (2019:16)によれば、「定量的とは、実証主義の哲学に基づく研究手法であり、特定の母集団または標本を対象とし、研究用調査票を用いてデータを収集し、定量的／統計的なデータ分析を行い、あらかじめ設定された仮説を検証することを目的とするものである。本研究の目的は、独立変数が従属変数に与える影響を明らかにすることである。定量的アプローチとして、アンケート調査を用いる。

#### 3.1.2 研究の実施場所：

本論文において関連性のあるデータを収集するため、筆者は、北スマトラ州デリスルダン県ペルカット・セイ・トゥアン郡テンブング、Jl. Batang Kuis Medan No. 377、Pasar 9に所在するチトラ・メディカ総合病院（住所：20371）にて調査を実施した。

#### 3.1.3 研究期間

本提案書の作成にあたり、筆者は表3.1に記載されたスケジュールに従って計画を立てた。研究スケジュールは以下の通りである：

表3.1 研究スケジュール

No	活動	2023																			
		6月				7月				8月				9月				10月			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	タイトルの提案	■	■	■																	
2	提案書の作成				■	■	■														
3	提案書の修正							■	■	■	■										
4	提案書セミナー											■									
5	データ収集												■	■							
6	データ処理														■						
7	データ分析															■					
8	成果発表会																■				
9	成果発表会																	■	■	■	■

### 3.2 データの種類とソース

#### 3.2.1 データの種類

本研究で使用したデータの種類は、予算編成、説明責任会計、内部統制と経営パフォーマンスを測定するための質問票による回答データである一次データである。

##### 3.2.1.1 一次データ

一次データとは、調査対象から直接、測定ツールやデータ収集ツールを使用して得られたデータであり、求められる情報の源となるものである。予算編成、責任会計

、および内部統制が経営パフォーマンスに与える影響に関するデータは、本研究のサンプルとして、チトラ・メディカ総合病院の職員に配布されたアンケートを通じて得られたデータである。

### 3.2.2 データ源

本研究のデータソースは、シトラ・メディカ総合病院における予算編成、責任会計、および内部統制が経営パフォーマンスに与える影響について責任を負う職員の数に基づき配布されたアンケートから直接得られたものである。

## 3.3 母集団およびサンプル

### 3.3.1 母集団

Sugiyono (2018:117) によると、母集団とは、研究者が調査し、そこから結論を導き出すために定めた、特定の性質や特徴を持つ対象または主体からなる一般化の領域である。本研究の対象集団は、予算策定チームに関与するチトラ・メディカ総合病院の職員35名である。内訳は、マネージャー2名（医療管理部門マネージャーおよび財務部門マネージャー）、部門長8名（財務、調達、薬剤、IT、衛生、放射線、検査、研修の各部門）、財務スタッフ5名。調達スタッフ5名。薬剤スタッフ2名。ITスタッフ3名。衛生スタッフ2名。放射線スタッフ2名。検査スタッフ4名。研修スタッフ2名。

### 3.3.2 サンプル

Arikunto (2013:174)によれば、対象者が100人未満の場合は全員を対象とすべきであり、対象者が100人を超える場合は10～15%または20～25%以上を抽出することができる。本研究の母集団または対象数は100人未満であるため、採用されたサンプリング手法は飽和サンプリングである。Sugiyono (2016:124)によれば、飽和サンプリングとは、母集団の全構成員を回答者または標本として抽出するサンプリング手法である。したがって、本研究のサンプルは、シトラ・メディカ総合病院の予算編成チーム全員、計35名である。内訳は、マネージャー2名（医療管理部門マネージャーおよび財務部門マネージャー）、部門長8名（財務、調達、薬剤、IT、衛生、放射線、検査、研修の各部門）、財務スタッフ5名。調達スタッフ5名。薬剤スタッフ2名。ITスタッフ3名。衛生スタッフ2名。放射線スタッフ2名。検査スタッフ4名。研修スタッフ2名。

### 3.4 本研究における変数の操作的定義（ ）

本研究には4つの研究変数が存在し、以下のようないわゆる操作的定義が導き出される：

表3.2

#### 研究の操作的定義

研究変数	定義	指標	尺度
経営パフォーマンス (Y)	Amir (2015:84)によると、経営パフォーマンスとは、将来の成功度を予測するために活用できる潜在能力である。	1. 計画 2. 調査 3. 調整 4. 評価 5. 監督 6. 評価 人員配置 7. 交渉 8. 代表	序数

予算編成 (X <sub>1</sub> )	Enni Savitri (2016:104) によれば、予算とは、特定の期間（与期間）における企業の全活動を網羅し、数値の形で体系的に作成され、通貨単位で表される計画である 将来の	1. 予算編成への関 2. 予算編成への関 3. 意見表明の必要性	序数
説明責任会計 (X <sub>2</sub> )	Utari、Ari、およびDarsono (2016:233) によれば、このような客観的状況に基づき、企業が事業を存続 存続は 責任会計と呼ばれる。	1. 責任の帰属 2. 業績指標の決定 3. 業績を評価する 4. 報酬を与える	順序尺度
内部統制 (X <sub>3</sub> )	Setiadi (2020:24) によると、内部統制とは、企業内の要素に対して安全性を保証するために構築されたシステムである。	1. 統制環境 2. リスクの評価 3. 統制活動 4. 情報とコミュニケーション 5. モニタリング	順序尺度

### 3.5 データ収集手法

本論文の執筆のために著者が行ったデータ収集は、以下の手順に従って行われた：

#### 1. インタビュー

本研究では、シトラ・メディカ総合病院の担当者に直接質問を行うことで、研究に関連するデータを収集した。

## 2. アンケート

研究対象の現場において、必要な事実データを取得するため、既存の質問項目リストを用いたアンケートを回答者に配布し

表3.3 リッカート尺度

No	調査項目の番号	スコア
1	全く同意しない	1
2	反対	2
3	どちらでもない	3
4	賛成	4
5	大賛成	5

### 3.6 データ分析手法

データ分析とは、入手可能なデータを統計的に処理し、研究における問題の解決に役立てる取り組みを指す。本研究で用いる分析手法は多重線形回帰である。多重線形回帰を用いる理由は、本研究が2つの独立変数（予算編成、責任会計、内部統制）と1つの従属変数（経営パフォーマンス）の関係を論じるためである。

#### 1. データの品質検証

本研究において、回答者がアンケートに記入した回答は、検証の対象となるデータである。回答者から得られたデータが測定対象の概念を正確に反映していることを確認するため、妥当性検査と信頼性検査の2種類の検査を実施した。

##### a. 妥当性検査

妥当性検査は、あるアンケートが適切かつ有効であるかどうかを測定するために用いられる。アンケートは、その質問が そのアンケートによって測定されるべき事象を明らかにできる場合に、有効であるとみなされる。

#### b. 信頼性検査

信頼性は、変数や構成概念の指標となる質問票を測定するための手段である。質問項目は、回答者の回答に一貫性がある場合に信頼性があると言われる。

本研究で使用された測定ツールの信頼性を確認するため、各測定ツールのクロンバックの  $\alpha$  係数を算出する。クロンバックの  $\alpha$  係数が0.6を超える場合、その変数は信頼性があると言える。逆に、測定ツールの  $\alpha$  係数が0.6未満である場合、その測定ツールは本研究において信頼性が低いとみなされる。

### 2. 古典的仮定の検定

多重回帰モデルの妥当性を裏付けるため、回帰方程式の仮定に対する検定を行う必要がある。古典的仮定に含まれるいくつかの仮定は以下の通りである：

#### a. 正規性の検定

正規性検定の目的は、データの分布が正規分布に従っているか、あるいはそれに近いかを判断することである。正規性検定はコルモゴロフ・スミルノフ検定を用いて行われる。有意水準5%を用いる場合、P値 (Sig.) が有意水準5%を上回れば、データは正規分布に従う母集団から抽出されたと結論づけられる。

#### b. 異方性検定

異方性検定は、ある観測期間と別の観測期間との間で残差の分散に違いがあるかどうかを検証するものである。あるモデルに異方性があるかどうかを予測する方法は

、散布図から確認できる。データ点が0の上下またはその周辺に散らばっており、データ点が0の上または下だけに集中していない場合、その回帰には異方性が存在しない。データ点の分布は、広がっては狭まり、また広がるような波状のパターンを形成してはならず、データ点の分布に特定のパターンがあってはなりません。

### c. 多重共線性検定

多重共線性検定は、あるモデル内の独立変数間に類似性があるかどうかを判断するために必要である。独立変数間の類似性は、非常に強い相関をもたらす。また、この検定は、各変数の影響に関する意思決定プロセスにおける偏りを避けるためにも行われる。各変数の影響度が1から10の範囲で得られれば、多重共線性は発生していないとみなされる。

### 3. 多重線形回帰分析

本研究のデータ処理には、多重回帰 (*multiple regression*) を用いた。これは、複数の要因が1つ以上の変数に影響を受けるものであり、SPSS (*Statistical Product Service Solution*) を用いて、いくつかの独立変数が従属変数に与える影響を把握するために使用される。回帰方程式の一般的な形は、次のように定式化される：

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

説明：

Y	=	経営パフォーマンス
a	=	定数または固定値
X <sub>1</sub>	=	予算編成
X <sub>2</sub>	=	責任会計
X <sub>3</sub>	=	内部統制
e	=	誤差

#### 4. 仮説検定

本研究における仮説検定は、以下の通りと定めた。

##### a. t検定（部分）

t検定（部分）は、個々の部分回帰係数を検定するもので、独立変数（X）が個別に従属変数（Y）に影響を与えるかどうかを調べるために用いられる。

これを判断するには、計算されたt値と表のt値を比較する。計算されたt値が表のt値よりも大きい場合、そのt値は有意であり、つまり対立仮説が受け入れられる。すなわち、独立変数が個別に従属変数に影響を与えているということになる。

##### b. F検定（同時）

F検定（同時）は、独立変数（X1、X2、X3）が共同で従属変数（Y）、すなわち経営パフォーマンスにどの程度影響を与えているかを調べるために用いられる、方程式の有意性検定である。

##### c. 決定係数（ $R^2$ ）

決定係数（ $R^2$ ）は、独立変数（X）によって説明される従属変数（Y）の変化の割合を示す指標である。（X）によって引き起こされる被説明変数（Y）の変化の割合を示す。

$R^2$  が大きくなるほど、独立変数（X）によって引き起こされる被説明変数（Y）の変化のうち、独立変数（X）によって説明される割合が高くなる。 $R^2$  が小さくなるほど、独立変数（X）によって説明される従属変数（Y）の変化の割合は低くなる。

## 第5章 結論と提言

### 5.1 結論

データ分析および議論の結果に基づき、本研究は以下の2つの結論を導き出した。

1. 予算編成は、チトラ・メディカ総合病院における経営パフォーマンスに肯定的かつ有意な影響を与える。
2. 責任会計は、チトラ・メディカ総合病院における経営パフォーマンスに影響を与えない。
3. 内部統制は、チトラ・メディカ総合病院の経営パフォーマンスに正の有意な影響を与える。
4. 予算編成、責任会計、内部統制は、チトラ・メディカ総合病院における経営パフォーマンスに同時に影響を与える。

### 5.2 提言

上記の研究結果および結論に基づき、以下の提言を行う。

1. 今後の研究者に対しては、動機付けやリーダーシップスタイルなど、より多くの変数を用いることで、より正確かつ広範な結果が得られるよう推奨する。チトラ・メディカ総合病院に対しては、説明責任会計システムの改善が期待される。
2. 具体的には、指導や指針を示すなどして、それによって管理職のパフォーマンスが向上するよう努めることが望まれる。

## 参考文献

Adnyana. (2020). Penganggaran Perusahaan. Jakarta : Lembaga Penerbitan Universitas Nasional (LPU-UNAS).

Alfidah, Nur. 2020. “Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Internal terhadap Kinerja Manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara” Jurnal : Universitas Medan Area.

Amir. (2015). Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan : Konsep dan Penilaian Kinerja di Perusahaan. Jakarta : Penerbit Mitra Wacana Media.

Arikunto, S. 2013. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Edisi Revisi.

Jakarta: PT. Rineka Cipta

Astuty. (2014). Akuntansi Manajemen Informasi Bagi Manajer Untuk Perencanaan, Pengendalian, dan Pengambilan Keputusan Bisnis. Bandung: Citapustaka Media Perintis

Bintoro, & Daryanto. (2017). Manajemen Penilaian Kinerja. Yogyakarta : Penerbit Gava Media.

Estiasih. (2015). Akuntansi Manajemen. Surabaya : Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas ‘ W.R. Supratman’ ’ .

Firdaus. (2020). Modul Akuntansi Manajemen. Jakarta : Penerbit Universitas Persada Indonesia Y. A. I

Fitriana, Aning, dkk. (2021). Penganggaran Perusahaan. Bandung :

Penerbit Widina Bhakti Persada

Herlianto. (2011). Teknik Penyusunan Anggaran Operasional Perusahaan.

Yogyakarta : Penerbit Gosyen Publishing.

Herman, Chyntia Damayanti. 2017. “Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial (Survey pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung)” Jurnal : Universitas Pasundan Bandung.

Hery. (2019). Manajemen Kinerja. Jakarta : PT. Grasindo.

Ikhyanuddin. 2020. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Akuntabilitas Publik, Desentralisasi dan Sistem Pengendalian Intern terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah (Studi Kasus SKPD Kabupaten Birenen) pada Universitas Malikussaleh Lhokseumawe Jurnal Vol. 2. No. 2.

Indrayati. (2016). Sistem Informasi Akuntansi (Teori dan Konsep Desain SIA).

Malang : Penerbit Aditya Media Publishing

Ingga, Ibrahim. (2017). Akuntansi Manajemen: Implementasi Dalam Kasus Indonesia. Yogyakarta : Penerbit Deepublish.

Juwita, Rukmi. 2019. “Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus di Direktorat Keuangan PT. Pos Indonesia)”

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/5/26

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 (repositori.uma.ac.id)13/5/26

Jurnal Akuntansi : Poltekpos Bandung.

Kartika, Anindya Dwi. 2018. “Pengaruh Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban dan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial (Pada Middle dan Low Manager Hawaii Waterpark Malang)” Jurnal : Universitas Negeri Malang

Lestari dan Noor. (2019). Anggaran Penjualan Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Laba. Banjarmasin : Penerbit Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Bajari

Muhtarom, Abid. (2016). Anggaran Perusahaan. Lamongan : CV. Pustaka Ilalang Group.

Mukhzarudfa, & Putra. (2019). Akuntansi Manajemen Suatu Pengantar. Jambi : Penerbit Much Rinaldy.

Manik, Desianty Rohki. 2014. “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Manajerial pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Rejang Lebong” Jurnal : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu.

Meirina, Elsa & Gusairo Rigilang Aziora. 2020. “Pengaruh Partisipan Anggaran dan Akuntansi Pertanggung Jawaban Terhadap Kinerja Manajerial PDAM Kota Padang” Jurnal : Universitas Padang

M. Rasuli, Mila Suhardini, Kamaliah. 2014. “Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Struktur Desentralisasi, dan Sistem Teknologi Informasi terhadap Kinerja

Manajerial Pemerintah Daerah (Studi Kasus Pada Pemerintah Daerah Provinsi Riau)” Jurnal : Universitas Riau.

Nur’ aini. (2017). Panduan Praktis Evaluasi Kinerja Karyawan. Bantul : Penerbit Quadrant.

Reni Rohani, Djodi Setiawan. 2019. “Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada PT. Indonesia Power Unit Pembangkit dan Jasa Pembangkit Kamojang)” Jurnal: Universitas Jambi.

Rosidah, Almunawwaroh & Marliana. (2018). Akuntansi Manajemen. Bandung : Penerbit Mujahid Press.

Rsucitramedikatembung.com. (2021, 4 Januari). Diakses pada 4 Januari 2021, dari <http://www.rsucitramedikatembung.com/pages/profi>

Rudianto. (2013). Akuntansi Manajemen : Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategi. Jakarta : Penerbit Erlangga.

Samsuddin. (2018). Kinerja Karyawan. Sidoarjo : Penerbit Indomedia

Pustaka. Savitri, Enni. (2016). Penganggaran Perusahaan II. Yogyakarta : Penerbit Pustaka Sahila.

Setiadi. (2020). Sistem Informasi Akuntansi Teori dan Praktek Soal. Yogyakarta : Bening Pustaka.

Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: PT Alfabet

Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods). Bandung:

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/5/26

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 (repositori.uma.ac.id)13/5/26

CV Alfabeta.

Sugiyono. (2019). Statistika untuk Penelitian. Bandung : CV Alfabeta.

Sujarweni. (2015). Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi. Yogyakarta :  
PT. Pustaka Baru.

Sumarsan. (2018). Sistem Pengendalian Manajemen : Konsep, Aplikasi dan  
Pengukuran Kinerja. Jakarta : PT. Indeks.

Susanto. (2017). Sistem Informasi Akuntansi : Pemahaman Konsep  
Secara Terpadu. Bandung : Penerbit Lingga jaya.

Triadi, Lina. 2016. Pengaruh Pengendalian Intern dan Penerapan Prinsip-  
prinsip Good Corporate Governance terhadap Kinerja Manajerial  
(Studi Empiris pada Universitas Udayana) E-Jurnal Akuntansi  
Vol.16.2.

Utari, Ari & Darsono. (2016). Akuntansi Manajemen (Pendekatan Praktis).  
Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media.