

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Setiap perusahaan pasti ingin mewujudkan semua tujuan yang sudah direncanakan. Dalam pelaksanaannya, manajemen membutuhkan strategi yang berfungsi untuk pencapaian suatu perusahaan. Salah satu masalah yang perlu perencanaan dalam perusahaan yaitu anggaran.

Anggaran merupakan komponen penting dalam suatu organisasi, baik itu organisasi sektor publik maupun organisasi swasta. Anggaran juga bisa merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis berdasarkan rencana kegiatan dalam perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu dimasa yang akan datang. Dengan adanya anggaran manajemen dapat dengan mudah mengarahkan jalannya suatu perusahaan.

Proses penyusunan dalam partisipasi anggaran harus melibatkan atasan dan bawahan untuk mengambil sebuah keputusan, karena keputusan tersebut memiliki dampak terhadap organisasi dimasa depan. Tujuan partisipasi anggaran yaitu supaya anggaran yang sudah ditetapkan sesuai dengan keadaan yang terjadi. Anggaran yang telah disusun secara partisipatif akan disahkan oleh manajer dari setiap divisi dan pusat pertanggungjawaban dari sebuah organisasi. Manajemen puncak menciptakan berbagai divisi tanggungjawab atau biasa dikenal dengan pusat pertanggungjawaban. Peran yang dimainkan oleh akuntansi

pertanggungjawaban yaitu mengukur kegiatan dan hasilnya termasuk dalam pelaksanaan anggaran yang telah disusun dengan pusat pertanggungjawaban lainnya. Jika akuntansi pertanggungjawaban diterapkan secara baik dan benar, maka akan membantu perusahaan dalam memberikan kontribusi penyusunan anggaran dan menilai kinerja setiap pusat pertanggungjawaban dan perusahaan secara menyeluruh.

Akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Kinerja manajerial sendiri merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan. Bentuk keaktifan seorang manajer dapat diukur melalui kontribusinya sebagai kepala bidang dalam memajukan organisasi. Dalam hal ini, salah satu kegiatan yang dapat mengukur kinerja manajerialnya yaitu melalui partisipasi anggaran.

Menurut beberapa penelitian sebelumnya yang terkait dengan penerapan partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban. Setiawan, Djodi ; Rohani, Reni (2019) hasil dari penelitian tersebut Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Indonesia Power UPJP Kamojang. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban memberikan kontribusi positif yang dapat menentukan pada kinerja manajerial pada PT. Indonesia Power UPJP Kamojang. Dan secara simultan partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Indonesia Power UPJP Kamojang. Dian Sari (2013) hasil dari penelitian ini

Partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial yang dilaksanakan para pengguna anggaran dikantor pelayanan PT.Pos Indonesia se-kota Jambi. Partisipasi Anggaran tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Dan partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban memiliki pengaruh sedang terhadap kinerja manajerial.

Andini Simanjuntak, Yuditha (2018) hasil dari penelitian tersebut ialah secara parsial variabel partisipasi anggaran dan variabel akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Secara simultan variabel partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Silitonga, Hery Pandapotan;Astuti, Widia; Irfan (2018) hasil dari penelitian tersebut Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada ODP atau Organisasi Perangkat Daerah Kota Pematangsiantar. Sedangkan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada ODP atau Organisasi Perangkat Daerah Kota Pematangsiantar. Namun jika secara bersama-sama partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Pengendalian diri (lokus of control) tidak mampu memoderasi pengaruh antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, dan pengendalian diri (locus of control) maupun memoderasi pengaruh antara akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial. Sari, Dwi Yuni Endah (2018) hasil dari penelitian tersebut yaitu penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai regresi sebesar 0,305 dengan begitu itu dapat membuktikan bahwa hipotesis dapat

diterima. Giusti, Guillerma; Kustono, Alwan Sri; Effendi, Rochman (2018) hasil dari penelitian tersebut ialah partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi, dan motivasi pada Dinas Koperasi dan UMKM di Kabupaten Jember.

Alasan mengapa peneliti ingin melakukan penelitian ini, karena peneliti ingin mengetahui pengaruh dari partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial BUMN di Kota Palopo. Peneliti tertarik untuk meneliti diperusahaan yang bergerak dibidang jasa dan pelayanan. Walaupun bergerak dibidang jasa dan pelayanan, tetap menjadi hal penting yang harus ditingkatkan terutama dalam peningkatan kinerja, baik kinerja manajemen maupun kualitas pelayanan, terutama dibidang keuangan, akuntansi dan kinerja manajerial. Hal ini bertujuan untuk menjaga eksistensi perusahaan tersebut. Selain itu, BUMN di Kota Palopo juga berperan penting dalam meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat.

Dari pemaparan hasil penelitian terdahulu, terdapat research gap pada penelitian yang dilakukan oleh Hery Pandapotan Silitonga, Widia Astuti, Irfan dan penelitian yang dilakukan oleh Dian Sari mengatakan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dan penelitian yang dilakukan oleh Anindya Dwi Kartika (2018) dan Khairil Fitriani (2019) yang mengatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Salah satu alat ukur kinerja yang baik dalam perusahaan yaitu dapat dilihat dari apakah perusahaan tersebut mampu meminimalkan biaya seefektif mungkin dan seefisien mungkin tanpa mengurangi kualitas pelayanan pada masyarakat. Itulah

mengapa partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban merupakan dua unsur penting dalam proses penyusunan anggaran, karena dengan adanya dua unsur tersebut yang efektif, maka akan timbul usaha untuk mencapai target yang telah ditetapkan agar kinerja yang baik dapat tercapai. Melihat pentingnya partisipasi dalam penyusunan anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban serta pengaruhnya terhadap kinerja manajerial, penulis menetapkan judul : **“Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial BUMN di Kota Palopo”**.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial BUMN di Kota Palopo.
2. Apakah akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial BUMN di Kota Palopo ?
3. Apakah partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial BUMN di Kota Palopo.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang diuraikan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial BUMN di Kota Palopo.
2. Untuk mengetahui pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial BUMN di Kota Palopo.
3. Untuk menguji partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial BUMN di Kota Palopo.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dari tujuan penelitian yang telah diuraikan, peneliti berharap penelitian ini dapat berguna bagi pihak yang berkepentingan, yaitu :

**1. Manfaat Teoritis**, peneliti berharap hasil penelitian ini dapat menambah ilmu pengetahuan dan menjadi sumber referensi dalam ilmu akuntansi, khususnya mengenai partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.

#### **2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi Pembaca, peneliti berharap penelitian ini bisa menjadi bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam membuat anggaran dan menjadi pertimbangan bagi pihak manajemen dalam mengambil keputusan.
- b. Bagi Peneliti, dapat menambah pengetahuan serta wawasan tentang partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial dan sejauh mana partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban memberikan pengaruh serta manfaat bagi perusahaan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (Goal Setting Theory)**

Teori penetapan tujuan (goal setting theory) yang dikembangkan oleh Locke (1968) yang menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori penetapan tujuan adalah bahwa seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi padanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan meningkatkan prestasi kinerja yang diikuti oleh kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Dari pendapat para ahli goal setting adalah penetapan target berorientasi hasil. Dalam organisasi sektor publik, pemerintah berupaya untuk mencapai tujuan pencapaian kinerja yang optimal dengan cara melibatkan manajer tingkat bawah dan menengah dalam penyusunan anggaran sebagai alat yang diyakini akan meningkatkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Mengacu pada Lockety's Model, penetapan tujuan mempunyai empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja.

- a. Penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut.
- b. Tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan.

- c. Adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut.
- d. Tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dengan demikian karena adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu.

Dalam proses penetapan tujuan, tujuan bisa ditetapkan bersama-sama antara pimpinan dan bawahan (partisipatif) atau tujuan itu ditetapkan sendiri oleh pimpinan (Gitosudarmo dan Sudita, 1997). Maksud dari bekerja kearah suatu tujuan merupakan sumber utama dari motivasi kerja. Artinya, tujuan memberitahu seseorang apa yang perlu dikerjakan dan berapa banyak upaya yang akan dihabiskan. Atau dengan kata lain tujuan khusus meningkatkan kinerja dari tujuan umum. Tujuan sulit bila diterima dengan baik maka akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tujuan mudah. Proses ini akan menjadi sarana berkembangnya kreatifitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut (Ginting dan Ariani dalam Matana, 2017:11).

Teori penetapan tujuan menyatakan bahwa orang yang memiliki sasaran yang spesifik dan menantang berkinerja lebih baik dibanding dengan orang yang tidak memiliki sasaran jelas. Teori penetapan tujuan berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara sasaran yang spesifik dan terukur dengan kinerja. Jika manajer mengetahui apa sasaran mereka, manajer akan termotivasi untuk melakukan usaha yang lebih dan akhirnya akan meningkatkan kinerja.



## **2.2 Partisipasi Anggaran**

### **2.2.1 Pengertian Partisipasi Anggaran**

Partisipasi dalam penyusunan anggaran itu penting karena merupakan proses pengambilan keputusan bersama dua atau tiga pihak, dan keputusan ini akan berdampak pada organisasi dimasa yang akan datang. Oleh karena itu, partisipasi anggaran yang baik melibatkan atasan dan bawahan didalam organisasi dan tidak terjadi partisipasi semu. Partisipasi semu (Pseudo participation) yaitu pegawai yang seolah memberikan pendapat namun sebenarnya tidak (asal-asalan).

Partisipasi Anggaran (Participative budgeting) merupakan partisipasi bawahan yang diikuti sertakan secara langsung dalam proses penyusunan anggaran itu sendiri (Anggita, 2019: 22). Partisipasi anggaran berarti memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk terlibat dalam penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi dalam proses pembuatan anggaran akan memberikan kesempatan yang lebih besar kepada bawahan untuk melakukan kepentingan organisasi (Luh Putu : 2019).

### **2.2.2 Keunggulan Partisipasi Anggaran**

(Haris Sutandi:2019), keunggulan dari partisipasi anggaran antara lain :

- a. Pembentukan kelompok diskusi antara manajer dan bawahan akan mendorong manajer dan bawahannya dalam menciptakan perubahan.
- b. Informasi lebih relevan karena bawahan dipernolehkan ikut langsung terjun ke lapangan.

c. Manajer jadi lebih lebih termotivasi karena lebih mengetahui kendala yang nyata terjadi dilapangan.

d. Partisipasi anggaran diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena karyawan yang di perbolehkan ikut dalam partisipasi akan merasa lebih bertanggungjawab atas pendapatnya sendiri.

### **2.2.3 Kelemahan Partisipasi Anggaran**

(Haris Sutandi:2019), Adapun kelemahan dari partisipasi anggaran, antara lain :

1. Terjadinya kesenjangan anggaran karena pegawai tidak memberikan seluruh informasi mengenai anggaran dengan maksud untuk membuat kelonggaran anggaran agar target perusahaan dapat tercapai.
2. Partisipasi semu, adalah perusahaan yang seolah-olah menyusun anggaran menggunakan partisipasi anggaran padahal sebenarnya tidak. Pada dasarnya, bawahan hanya terpaksa menyetujui keputusan yang telah ditetapkan.

Masalah-masalah yang sudah diuraikan diatas, harus bisa diminimalisir dan menjadi perhatian untuk para manajemen perusahaan. Mengajak para manajer berpartisipasi dalam menentukan target anggaran yang tinggi namun realistis untuk dicapai bisa mengatasi penetapan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah. Manajer puncak bukan hanya memeriksa tetapi harus memberikan masukan kepada bawahan setelah anggaran yang telah diusulkan oleh bawahan diperiksa kembali.

## **2.3 Akuntansi Pertanggungjawaban**

### **2.3.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang menyajikan informasi mengenai pendapatan serta biaya atau aktiva yang dikaitkan dengan suatu bagian atau unit dalam perusahaan (Indriani, 2018:5). Masing-masing bagian atau unit dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap bagian yang bersangkutan. Bagian-bagian tersebut disebut sebagai pusat-pusat pertanggungjawaban.

Jadi akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu system akuntansi yang membagi struktur organisasi menjadi departemen atau pusat pertanggungjawaban dengan wewenang dan tanggungjawab yang jelas, serta mengumpulkan dan melaporkan hasil pencapaian dari masing-masing pusat pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban juga bisa disebut sebagai bentuk laporan akuntansi khusus yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja keuangan suatu perusahaan atau organisasi.

### **2.3.2 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Mulyadi (2011:186) dalam Maulida (2019), akuntansi pertanggungjawaban memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban
2. Standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu
3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dan anggaran
4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi

### **2.3.3 Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Mulyadi (2011:218) dalam Maulida (2019), untuk dapat diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban ada lima syarat, yaitu :

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen.
2. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan (controllability) atau tidak dapat dikendalikan (uncontrollability) oleh manajemen tertentu dalam operasi.
4. Terdapat susunan kode rekening perusahaan yang berkaitan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban.
5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab (responsibility reporting).

#### **2.3.4 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Deviesa (2019:178), manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban yaitu sebagai berikut:

1. Pengambilan keputusan pada level yang lebih rendah menjadi lebih cepat karena tidak menunggu keputusan dari pusat yang membutuhkan waktu lebih lama.
2. Manajer memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan sehingga dapat meningkatkan kreativitas, motivasi, Kepuasan kerja dan kinerja.
3. Pengambilan keputusan operasional yang dilakukan manajer level yang lebih rendah memberikan hasil yang lebih baik karena ia lebih memahami kondisi lebih detail dibanding top manajer.

4. Top manajemen lebih bisa berkonsentrasi pada strategi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan masalah rutin yang terjadi dalam perusahaan.

### **2.3.5 Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban**

Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban untuk tujuan pengendalian, antara lain :

#### **a. Pusat Pendapatan**

Pusat pendapatan adalah unit pemasaran atau penjualan yang tidak memiliki kewenangan untuk menentukan harga jual, juga tidak bertanggungjawab atas harga pokok penjualan dari barang-barang yang dipasarkan.

#### **b. Pusat Biaya**

Manajer departemen atau divisi diberikan tanggungjawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas dalam mengambil keputusan yang berpengaruh terhadap biaya. Manajer pusat biaya harus dipastikan bahwa tugas-tugas yang telah tuntas dalam batasan yang diperkenankan oleh anggaran atau biaya standar. Manajer pusat biaya menjelaskan biaya standard an anggaran fleksibel untuk mengendalikan biaya.

#### **c. Pusat Laba**

Ketika kinerja keuangan system pertanggungjawaban diukur dengan laba (selisih antara pendapatan dan biaya), maka pusat tersebut disebut pusat laba. Laba adalah tolak ukur kerja yang berguna karena laba memungkinkan manajer senior untuk satu indikator yang komprehensif, dibandingkan harus menggunakan beberapa indikator (beberapa diantaranya menunjukkan arah yang berbeda).

#### d. Pusat Investasi

Pusat investasi bertanggungjawab dalam mencapai margin kontribusi dan target laba tertentu serta efisiensi dalam menggunakan asset. Jadi, pusat pertanggungjawaban merupakan bagian organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas operasional yang dipimpin.

### **2.4 Pengertian dan Tujuan kinerja Manajerial**

#### **2.4.1 Pengertian Kinerja manajerial**

Kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya (Rival dan basri, 2017:17). Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan serta usaha beberapa orang yang berada di daerah wewenangnya. Jadi, kinerja manajerial yaitu seberapa efektif dan efisien hasil upaya atau hasil kerja manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur prestasi seorang manajer ditentukan dari seberapa besar manajer tersebut mampu memenuhi standar fungsi manajemen antara lain :

##### 1) Perencanaan ( planning )

Proses komunikasi antara pekerja dan manajer dalam merencanakan serta menjadwalkan program kerja pada periode yang akan datang.

##### 2) Investigasi ( investigating )

Pengumpulan berbagai data informasi guna mengukur, laporan dan catatan rekening perusahaan.

3) Pengkoordinasian ( coordinating )

Keahlian manajer dalam bertukar informasi dengan manajer lain untuk mengaitkan antara program yang satu dengan program yang lainnya.

4) Evaluasi ( Evaluating)

Bagaimana kemampuan manajer dalam menilai catatan laporan kinerja.

5) Pengawasan Supervisi ( Supervising )

Kemampuan untuk menangani bawahan, dalam artian memberikan arahan, menetapkan wewenang, serta menjelaskan aturan dalam perusahaan tersebut.

6) Pengaturan Staffing ( Staffing )

Kemampuan dalam memilih pegawai, menempatkan serta mempromosikan pegawai.

7) Negoisasi (Negotiations)

Kemampuan untuk melakukan tawar menawar dalam hal kerja sama (kontrak) atau jual beli produk atau usaha untuk memperoleh kesepakatan.

8) Perwakilan ( Representating )

Kemampuan untuk menjadi wakil dari perusahaan untuk bisa bertemudengan pihak lain (perkumpulan bisnis antar perusahaan ataupun pendekatan dengan masyarakat).

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial juga dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian manajer dalam proses menjalankan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

## **2.4.2 Tujuan Penilaian Kinerja**

Ketika berfikir tentang penilaian kinerja, maka biasanya mengacu pada tujuan yang lebih spesifik sebagai berikut :

- a. Sebagai acuan untuk menentukan kompensasi, struktur upah, kenaikan gaji, promosi dan lain sebagainya.
- b. Untuk mengidentifikasi kekuatan maupun kelemahan karyawan atau pegawai, sehingga manajemen dapat mennetukan posisi yang tepat untuk para karyawan.
- c. Untuk menilai potensi yang ada dalam diri karyawan sehingga dapat merencanakan perkembangan karir secara lebih lanjut bagi karyawan yang berkaitan.
- d. Dapat memberikan feedback atau umpan balik pada karyawan tentang kinerjanya.
- e. Sebagai suatu dasar untuk memengaruhi kebiasaan karyawan.
- f. Menetapkan tujuan kinerja untuk masa depan.
- g. Untuk meninjau dan menyelenggarakan program pelatihan, promosi atau program pelatihan lainnya.

## **2.5 Hubungan Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial**

### **2.5.1 Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Dalam suatu organisasi keaktifan seorang kepala bidang dapat diukur dengan partisipasinya dalam sebuah kegiatan. Pengukuran kinerjanya dapat diukur dari partisipasinya dalam menyusun anggaran. Jika kepala bidang berperan aktif di dalam penyusunan anggaran maka dapat memberikan dampak positif di dalam penyusunan



anggaran. Kepala bidang yang loyal terhadap perusahaan akan memikirkan dan mempertimbangkan setiap sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial sangat erat apabila kepala bidang secara positif dan baik dalam merencanakan penyusunan anggarannya. Pertimbangan efektivitas dan efisiensi perencanaan anggaran serta pengendalian biaya sangat diperlukan agar realisasinya sesuai dengan yang diharapkan. Dan dengan adanya partisipasi anggaran, maka dapat meningkatkan tanggungjawab dan kinerja manajer level bawah maupun menengah.

### **2.5.2 Hubungan Antara Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Kinerja Manajerial**

Sistem pengendalian manajemen yang baik dapat mendukung aktivitas organisasi. Aktivitas perusahaan atau organisasi dapat dikendalikan dengan system akuntansi pertanggungjawaban dengan adanya pusat pertanggungjawaban. Kepala bidang sangat dibantu dengan adanya pusat pertanggungjawaban dalam memberikan evaluasi terkait realisasi anggaran serta rencana kerja perusahaan secara jelas. Dalam penyusunan anggaran dan merencanakan kerja perusahaan, peran atau tanggungjawab seorang kepala bidang sangat diperlukan. Akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja manajerial mempunyai hubungan yang erat dari sisi pengawasan, keandalan, kejelasan, serta tanggungjawab terhadap keputusan yang telah dibuat oleh kepala bidang.

## 2.6 Review Penelitian Terdahulu

Konsep dasar berupa teori-teori dan temuan-temuan hasil dari beberapa penelitian sebelumnya sangat penting karena dapat memberikan penjelasan pendukung. Salah satu alat pendukung dari sebuah penelitian yaitu penelitian terdahulu karena memberikan informasi mengenai apa yang diteliti serta mendukung teori dan konsep-konsep dalam sebuah penelitian. Berikut ini disajikan rincian mengenai berbagai penelitian terdahulu untuk memudahkan pemahaman dalam penelitian dan mampu mendukung data atau informasi yang digunakan.

**Table 2.1 Penelitian Terdahulu.**

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Djodi Setiawan; Reni Rohani (2019)	Pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada PT. Indonesia Power Unit Pembangkit dan Jasa Pembangkit Kamojang.	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa, partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial
2.	Dian Sari (2013)	Pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada PT. POS Indonesia	Partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja

		Kota Jambi.	manajerial. Partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh sedang terhadap kinerja manajerial.
3.	Yudhita Andini Simanjuntak (2018)	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan.	Secara parsial variabel partisipasi anggaran dan variabel akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
4.	Hery Pandapotan Silitonga, Widia Astuti; Irfan (2018)	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial dengan Pengendalian Diri (Locus Of Control) Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar).	Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada ODP atau Organisasi Perangkat Daaerah Kota Pematangsiantar. Sedangkan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada ODP atau Organisasi Perangkat Daerah Kota Pematangsiantar. Namun jika secara bersama-sama

			partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
5.	Dwi Yuni Endah Sari (2018)	Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Asuransi Jasa Tania,Tbk,Kantor Cabang Medan.	penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai regresi sebesar 0,305.
6.	Guillerma Giusti, Alwan Sri Kustono, Rochman Effendi (2018)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.	partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi dan motivasi pada Dinas Koperasi dan UMKM di Kabupaten Jember. Sedangkan Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
7.	Dian Novita Ashari (2018)	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Hadji Kalla Toyota	Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

		Makassar.	
8.	Beby Natalya; Dwi Risma Deviyanti Annisa Kusumawardani (2016)	Pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja pegawai pada badan pengelola keuangan asset daerah kota.	Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dan Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
9.	Kadek Novita Cahyani, I Gst Ayu Eka Damayanthi (2019)	Pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban, kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.	akuntansi pertanggungjawaban, kompetensi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial divisi keuangan PT. Pegadaian Kota Denpasar.
10.	Elsa Meirina, Gusairo Rigilang Aziora (2020)	Pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial PDAM Kota Padang.	Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial PDAM Kota Padang.
11.	Agung Fajar Ilmiyono (2019)	The effect of budgeting based on performance upon	Perencanaan anggaran dan evaluasi kinerja berpengaruh

		the accountability of authority administration of Bogor municipality performance period 2014-2017.	positif dan signifikan terhadap akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor. Sedangkan pelaksanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja.
12.	Edy Jumady (2021)	Engagement or sustainability: Managerial performance.	Variabel yang dominan adalah partisipasi anggaran, maka kedua variabel bebas (partisipasi anggaran dan manajemen kualitas total) memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen.
13.	Evi Octavia, Utin Vera Monika, Alvita Belinda Ayu Putri, Nur Hasanah, Anbiya (2020)	Responsibility accounting information systems for assessing profit manager performance.	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban di PT. Pos Indonesia (Persero) sudah dilaksanakan tetapi belum optimal. Kinerja pengelola profit center di PT. Pos Indonesia (Persero) belum optimal.

14.	Zubir Syahputra (2014)	Budget participation on managerial performance: Related factors in that influenced to government's employed (Study of Indonesia Local Government).	Anggaran partisipatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Anggaran partisipatif meningkatkan kinerja manajerial melalui peningkatan komitmen yang berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi. Selanjutnya motivasi juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif dan komitmen tujuan.
-----	------------------------	--	---

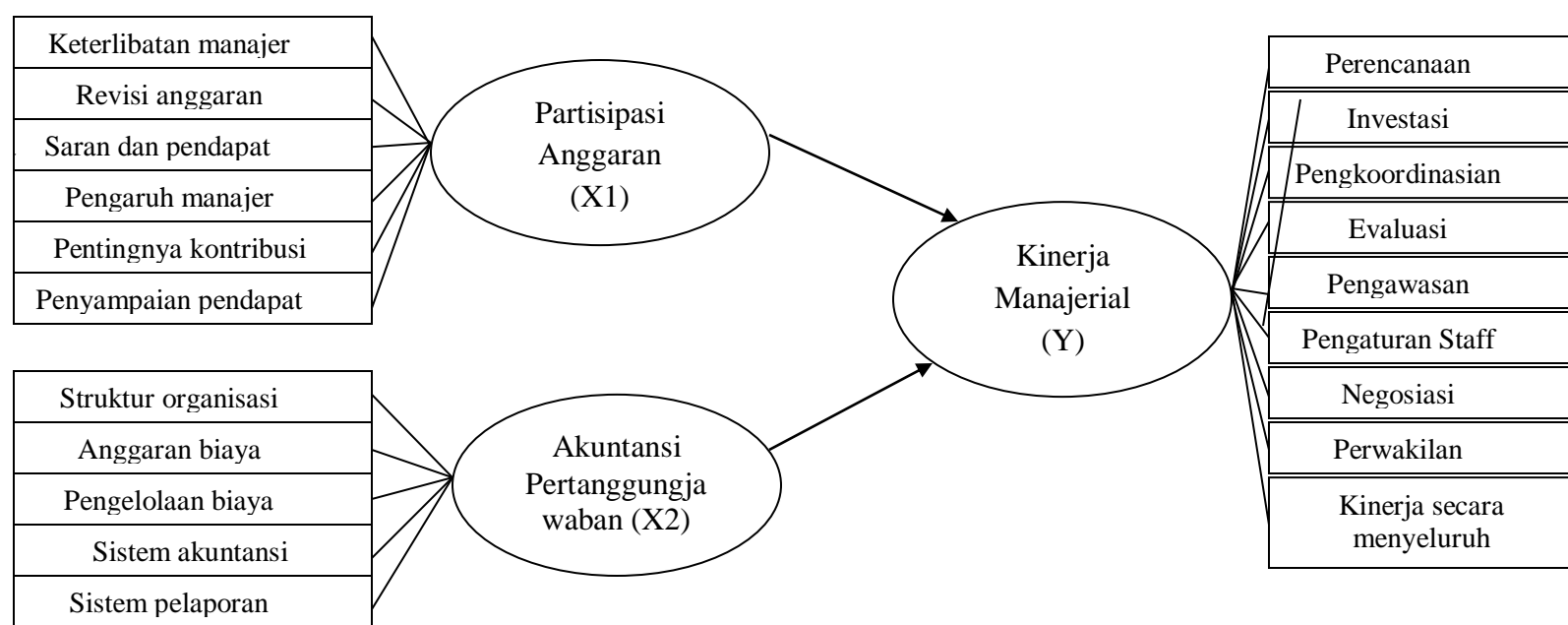
15.	Freddy Samuel Kawatu, Cecilia Lelly Kewo (2019)	The factors influencing managerial performance and their effect on financial accountability.	Penganggaran partisipatif, kejelasan sasaran anggaran dan penerapan pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada lingkup SKPD Kabupaten-Kota di Provinsi Sulawesi Utara. Kinerja manajerial berpengaruh positif terhadap akuntabilitas keuangan.
-----	---	--	--

## 2.7 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual yaitu pedoman peneliti untuk menjelaskan secara sistematis teori atau konsep yang digunakan didalam penelitian. Pada penelitian ini penulis akan meneliti tentang pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial. Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban sebagai variabel X dan kinerja manajerial sebagai variabel Y. Model dari kerangka konseptual penelitian adalah sebagai berikut :



**Gambar 2. 1 kerangka konseptual**



## 2.8 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan (sugiono 2018). Berdasarkan latar belakang dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan sebelumnya maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

$H_1$  : Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

## **2. Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial**

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.

$H_2$  : Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.

## **3. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial**

$H_0$  : Secara bersama-sama tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi anggaran akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.

$H_3$  : Secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis, Objek, Lokasi dan Waktu Penelitian**

##### **3.1.1 Jenis Penelitian**

Peneliti menggunakan jenis penelitian asosiatif kuantitatif berupa penyebaran angket atau kuesioner kepada manajer BUMN di Kota Palopo. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel dependen (X) dan variabel independen (Y)

##### **3.1.2 Objek Penelitian**

Objek penelitian ini adalah kantor BUMN yang ada di Kota Palopo. Variabel yang diteliti yaitu terdapat dua variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independennya yaitu Partisipasi Anggaran (X1) dan Akuntansi Pertanggungjawaban (X2). Sedangkan variabel dependennya yaitu Kinerja Manajerial (Y).

##### **3.1.3 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada kantor pelayanan BUMN yang ada di Kota Palopo. Dengan waktu penelitian selama penelitian ini berlangsung.

### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini yaitu 52 orang dari seluruh manajer BUMN yang ada di kota Palopo. Teknik dalam pengambilan sampel pada penelitian ini yaitu menggunakan purposive sampling, dimana metode ini dilakukan dengan pertimbangan dengan kriteria tertentu. Sampel yang dipakai dalam penelitian ini adalah 50 responden dari seluruh manajerial BUMN yang ada di Kota Palopo. Adapun kriteria yang dijadikan sampel penelitian yaitu :

1. Perusahaan BUMN yang mempunyai anggaran perusahaan.
2. Perusahaan BUMN yang mengizinkan penelitian.

### **3.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Operasional

variabel merupakan objek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Terdapat tiga variabel pada penelitian ini yaitu partisipasi anggaran, akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja manajerial. Maka ditarik kesimpulan bahwa penelitian ini menggunakan dua variabel independe (X) dan satu variabel dependen (Y). Adapun penjelasan dari variabel penelitian ini yaitu :

#### **3.3.1 Variabel Dependen (Y)**

Tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen merupakan variabel dependen. Pada penelitian ini yang merupakan variabel dependen yaitu kinerja manajerial. Variabel kinerja manajerial diukur menggunakan instrumen "self rating" dan dikembangkan oleh Mahoney dkk (1963) yang berjumlah 9 item pernyataan. Yang dimaksud kinerja manajerial dalam penelitian ini adalah kinerja

manajemen dalam setiap kegiatan manajemen yang meliputi indikator perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi, representasi atau perwakilan, serta kinerja secara menyeluruh. Instrumen dapat diukur menggunakan skala likert 5 poin, dimana skor 1 (sangat tidak setuju) menunjukkan bahwa kinerja pada manajerial rendah, skor 2 (tidak setuju), skor 3 (ragu-ragu), skor 4 (setuju), skor 5 (sangat setuju) menunjukkan bahwa kinerja pada manajerial yang tinggi.

### **3.3.2 Variabel Independen (X)**

#### **a. Partisipasi Anggaran (X1)**

Partisipasi anggaran merupakan proses pengambilan keputusan oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya.

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

skor 3 (ragu-ragu), skor 4 (setuju) dan skor 5 (sangat setuju) menunjukkan bahwa partisipasi yang tinggi.

#### **b. Akuntansi Pertanggungjawaban (X2)**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan dari biaya dan penghasilan yang dianggarkan.

Kuesioner yang digunakan telah dikembangkan oleh Trisnawati (2006). Indikator dalam mengukur akuntansi pertanggungjawaban berjumlah 24 item pernyataan yang meliputi struktur organisasi yang terdapat 6 item pernyataan, perencanaan serta anggaran 8 item pernyataan dan sistem akuntansi dan pelaporan terdapat 10 item pernyataan. Instrumen diukur dengan skala likert 5 poin, dimana skor 1 (sangat tidak setuju) menunjukkan bahwa partisipasi rendah, skor 2 (tidak setuju), skor 3 (ragu-ragu), skor 4 (setuju) dan skor 5 (sangat setuju) menunjukkan bahwa partisipasi tinggi.

**Table 3.1 indikator variabel**

No.	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Partisipasi Anggaran ( $X_1$ )	a. Keterlibatan seorang manajer dalam proses penyusunan	Purnamaningsih (2017)

		<p>anggaran</p> <p>b. Alasan atasan dalam merevisi anggaran yang usulkan</p> <p>c. Frekuensi pemberian saran dan pendapat</p> <p>d. Pengaruh manajer dalam anggaran akhir</p> <p>e. Pentingnya kontribusi anggaran yang diberikan</p> <p>f. Frekuensi menyampaikan pendapat</p>	
2.	<p>Akuntansi</p> <p>Pertanggungjawaban (X<sub>2</sub>)</p>	<p>a. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban</p> <p>b. Standar yang ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.</p> <p>c. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan antara realisasi dan anggaran</p> <p>d. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi</p>	Sufrin (2017)

3.	Kinerja Manajerial (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Perencanaan</li> <li>b. Investigasi</li> <li>c. Pengkoordinasian</li> <li>d. Evaluasi</li> <li>e. Pengawasan</li> <li>f. Pengaturan staff</li> <li>g. Negosiasi</li> <li>h. Perwakilan</li> <li>i. Kinerja secara menyeluruh</li> </ul>	Purnamaningsih  (2017)
----	------------------------	---	------------------------------

### 3.4 Jenis Data dan Sumber Data

#### 3.4.1 Jenis Data

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

#### 3.4.2 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer, dimana data yang diperoleh dari BUMN di Kota Palopo menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada para manajer struktural yang berkaitan dengan variabel dalam penelitian ini.



### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan membagikan kuesioner. Kuesioner merupakan salah satu cara dalam mengumpulkan data dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden penelitian. Setiap jawaban pertanyaan menggunakan skor sesuai dengan masing-masing skala pengukuran. Kuesioner dibagikan secara langsung kepada responden dan memberikan penjelasan apabila ada pos pernyataan atau item pernyataan yang tidak dimengerti. Kegiatan pembagian kusioner dilakukan di BUMN di Kota Palopo.

### **3.6 Teknik Analisis Data**

Setelah kuesioner kembali dan sudah diisi oleh responden, maka selanjutnya yang dilakukan yaitu memberikan dan menjumlahkan bobot jawaban dari pertanyaan setiap variabel. Berikut adalah pengujian-pengujian yang dilakukan dari hasil penelitian :

#### **2.6.1 Uji Statistik Deskriptif**

Menurut Grahita Chandrarin (2017) uji statistic deskriptif bertujuan untuk menguji dan mendeskripsikan karakteristik sampel yang diobservasi. Hasil uji statistik deskriptif biasanya berupa berisi variabel yang diobservasi, mean, deviasi standar, maksimum dan minimum dan kemudian diikuti penjelasan berupa narasi tentang interprestasi isi tabel tersebut.

## 2.6.2 Uji Kualitas Data

### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2016). Kuesioner bisa dikatakan sah atau valid apabila pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut". Kuesioner ikatan valid jika nilai signifikan  $< 0,05$ . Kriteria pengujian apabila nilai person correlation  $< r$  tabel maka item pernyataan dikatakan tidak valid, sedangkan apabila nilai person correlation  $>$  maka item pernyataan dikatakan valid.

### b. Uji Reabilitas

Uji ini untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner bisa dikatakan reliabel atau handal respon dari seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Dari hasil uji statistic *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) dapat dilihat tingkat reliabel suatu variabel atau konstruk penelitian. Variabel atau konstruksi dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$  (Ghozali, 2016). Semakin nilai *alphanya* mendekati satu, maka nilai reliabilitasnya semakin terpercaya.

## 2.6.3 Uji Hipotesis

### a. Uji t

Menurut Uji t merupakan pengujian yang bertujuan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen signifikan terhadap variabel dependen yang dipormulasikan dalam model (Grahita Chandrarin, 2017). Jika nilai *probaliti* lebih

kecil dari 0,05 maka variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Dasar pengambilan keputusan untuk uji ini adalah sebagai berikut:

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

#### **b. Uji F**

Secara simultan, pengujian hipotesis dilakukan dengan F-test. Uji statistik F menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan terdapat pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Uji F bersifat necessary condition yaitu kondisi yang harus dipenuhi sebelum melakukan uji signifikansi variabel (Chandrarin, 2017). Uji ini dilakukan untuk membandingkan signifikan F hitung dengan ketentuan :

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

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

### c. Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi merupakan besaran yang menunjukkan proporsi variasi variabel independen yang mampu menjelaskan variasi variabel dependen (Grahita, 2017). Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada dasarnya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nilai nol (0) dan atau satu (1). Nilai  $R^2$  yang kecil berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan. Secara umum, koefisien determinasi untuk data silang (cross section) relative rendah, karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamat. Sedangkan untuk data runtun waktu (*time series*) biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi.

#### 2.6.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk memprediksi, bagaimana perubahan nilai variabel dependen apabila nilai variabel independen dinaikkan atau diturunkan nilainya (Sugiono, 2019). Dalam penelitian ini, persamaan regresi dinyatakan sebagai berikut :

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

Keterangan:

Y = Kinerja Manajerial

$\alpha$  = Konstanta atau koefisien

$b_1$  = Koefisien regresi partisipasi anggaran

$b_2$  = Koefisien akuntansi pertanggungjawaban

$X_1$  = Partisipasi Anggaran

$X_2$  = Akuntansi Pertanggungjawaban

e = Tingkat eror

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **1.1.1 Sejarah singkat Badan Usaha Milik Negara (BUMN)**

BUMN Persero adalah BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51 % (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan.

Secara historis, keberadaan BUMN di Indonesia telah berlangsung sangat lama. Bentuk BUMN pertama kali yang pernah ada di Indonesia, walaupun bukan milik pemerintah Indonesia, adalah Vereenigde Oost-Indische Compagnie (VOC) yang dibentuk dan dimiliki oleh Pemerintah Hindia-Belanda pada tahun 1602.

Pada masa era tahun 1940 - 1950 sektor korporasi masih belum berkembang, kegiatan usaha lebih didominasi oleh perusahaan asing dan sekelompok kecil pengusaha sehingga sektor-sektor usaha yang menyangkut hajat hidup orang banyak belum terkelola sesuai tujuannya. Upaya meningkatkan kesejahteraan seluruh rakyat Indonesia sebagaimana yang diamanatkan dalam pembukaan Undang-undang Dasar 1945 merupakan tugas konstitusional bagi seluruh komponen bangsa. Penjabaran lebih lanjut dalam Pasal 33 Undang-undang Dasar 1945 menyatakan bahwa:

1. Perekonomian disusun sebagai suatu usaha bersama berdasarkan atas azas kekeluargaan.

2. Cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh Negara.
3. Bumi dan air serta kekayaan yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.
4. Perekonomian nasional diselenggarakan berdasarkan atas demokrasi ekonomi dengan prinsip kebersamaan, efisiensi berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian, serta dengan menjaga keseimbangan kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional.

Berdasarkan hal tersebut, maka Pemerintah Republik Indonesia menganggap perlu untuk meningkatkan penguasaan seluruh kekuatan ekonomi nasional baik melalui regulasi sektoral, maupun melalui kepemilikan negara terhadap unit-unit usaha tertentu dengan maksud untuk memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi kemakmuran rakyat. Pemerintah Indonesia menyadari kebutuhan adanya sektor korporasi yang dapat diandalkan untuk membangun perekonomian nasional, sehingga selanjutnya membentuk badan usaha/korporasi yang dikuasai negara/perusahaan negara yang berasal dari hasil nasionalisasi perusahaan-perusahaan eks Belanda.

BUMN mempunyai keistimewaan karakteristik yang tidak dipunyai oleh badan usaha lain yang dirumuskan sebagai: "A corporation clothed with the power of government but possessed the flexibility an initiative of a private enterprise" (Suatu badan yang berbaju pemerintah tetapi mempunyai fleksibilitas dan inisiatif sebagai perusahaan swasta). Disinilah letak kemampuan lembaga BUMN.

Sejak tahun 1969, peranan BUMN dalam menunjang pembangunan nasional semakin meningkat sejalan dengan pelaksanaan pembangunan. Namun pada masa orde baru kinerja BUMN sangat memprihatinkan. Kinerja perusahaan dinilai belum memadai, seperti tampak pada rendahnya laba yang diperoleh dibandingkan dengan modal yang ditanamkan.

Dalam rangka menetapkan dan meningkatkan peranan perusahaan negara pada saat itu, pemerintah merasa bahwa peraturan yang ada pada saat itu yang mengatur mengenai perusahaan negara sudah tidak memadai lagi, sehingga kemudian pemerintah melakukan langkah-langkah perubahan yang bersifat fundamental untuk memperbaiki kinerja perusahaan negara yang sebelumnya terdapat keaburan dalam struktur organisasi dengan menerbitkan Undang-undang No. 9 Tahun 1969 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-undang No. 1 Tahun 1969 tentang Bentuk-bentuk Usaha Negara Menjadi Undang-undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1969 No. 40, Tambahan Lembaran Negara No. 2904).

Seiring dengan perkembangan yang ada, Pemerintah selanjutnya menerbitkan Undang-undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara. Undang-undang BUMN dirancang untuk menciptakan pengelolaan dan pengawasan berlandaskan pada prinsip-prinsip efisiensi dan produktivitas guna meningkatkan kinerja dan nilai BUMN, serta menghindarkan BUMN dari tindakan-tindakan pengeksploitasian di luar asas tata kelola perusahaan yang baik. Undang-undang ini juga dirancang untuk menata dan mempertegas peran lembaga dan posisi wakil Pemerintah sebagai pemegang saham/pemilik modal BUMN serta mempertegas dan

memperjelas hubungan BUMN selaku operator usaha dengan lembaga pemerintah sebagai regulator.

Pasal 1 angka (1) pada Undang-undang BUMN menyatakan bahwa: “BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.”

Selanjutnya, Pasal 2 ayat (1) Undang-undang BUMN menyatakan maksud dan tujuan pendirian BUMN adalah:

- a. Memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya;
- b. Mengejar keuntungan;
- c. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak.
- d. Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi;
- e. Turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi dan masyarakat.

BUMN adalah publik enterprise yakni sebagai unsur pemerintah (public) dan sebagai unsur bisnis (enterprise). Sebagai public enterprise ada 3 (tiga) makna terkandung di dalamnya, yakni: public purpose, public ownership dan public control. Dari ketiga makna, public purpose lah yang menjadi inti dari konsep BUMN. Public purpose ini dijabarkan sebagai hasrat pemerintah untuk mencapai cita-cita



pembangunan (sosial, politik dan ekonomi) bagi kesejahteraan bangsa dan Negara. Dalam hubungan inilah BUMN sering dilukiskan sebagai alat untuk pencapaian tujuan nasional.

### **1.1.2 Jenis-Jenis Badan Usaha Milik Negara (BUMN)**

Jenis-jenis BUMN sebagaimana berdasarkan Undang-undang BUMN terbagi atas 2 (dua) bentuk, yaitu:

- a. Perusahaan Perseroan (Persero) adalah BUMN yang berbentuk Perseroan Terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia dengan tujuan utamanya mengejar keuntungan.
- b. Perusahaan Umum (Perum) adalah BUMN yang seluruh modalnya dimiliki oleh negara dan tidak terbagi atas saham, yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan

## **1.2 Deskripsi Data**

Responden penelitian ini adalah para manajer BUMN yang ada di Kota Palopo. Penelitian ini membagikan 52 kuesioner dan jumlah kuesioner yang terisi dan dikembalikan sebanyak 50 atau tingkat pengambilan data kuesioner sebanyak 96%. Adapun rinciannya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.1 Pengumpulan Data Primer**

No	Keterangan	Jumlah Kuesioner	Persentase
1	Distribusi Kuesioner	52	100%
2	Kuesioner Kembali	50	96%
3	Kuesioner cacat/ tidak kembali	2	4%
4	Kuesioner yang diolah	50	96%
n = sampel yang kembali			
Responden rate = $\frac{50}{52} \times 100\%$			
= 96%			

Sumber data : data primer diolah (2021)

### 4.3 Hasil Penelitian

#### 4.3.1 Uji Statistik Deskriptif

Menurut Grahita (2017) tujuan uji statistik deskriptif yaitu untuk menguji serta mendeskripsikan karakteristik sampel yang telah diobservasi. Berikut hasil dari uji statistik deskriptif :

**Tabel 4.2 Deskripsi item pertanyaan Partisipasi Anggaran (X1)**

Item Pernyataan	Frekuensi dan Persentasi				
	STS	TS	RR	S	SS
PA.1	0	4	11	29	6
	0	8.0%	22.0%	58.0%	12.0%
PA.2	0	0	5	38	7
	0.0	0.0	10.0%	76.0%	14.0%
PA.3	0	0	8	32	10
	0	0	16.0%	64.0%	20.0%
PA.4	0	4	13	30	3
	0.0	8.0%	26.0%	60.0%	6.0%
PA.5	0	0	10	35	5
	0	0	20.0%	70.0%	10.0%
PA.6	0	0	3	41	6
	0	0	6.0%	82.0%	12.0%

Sumber data : data primer diolah SPSS, 2021

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa hasil dari 30 yang telah diteliti. Pernyataan pertama, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0 orang atau 0%, jawaban tidak setuju 4 orang atau 8.0%, jawaban ragu-ragu 11 orang atau 22.0%, jawaban setuju 29 orang atau 58.0%, dan jawaban sangat setuju 6 orang atau 12.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju” atas pertanyaan partisipasi anggaran.

Pernyataan kedua, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0 orang, jawaban tidak setuju 0, jawaban ragu-ragu 5 orang atau 10.0%, jawaban setuju 38 orang atau 76.0%, jawaban sangat setuju 7 orang atau 14.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju” atas pertanyaan partisipasi anggaran.

Pernyataan ketiga, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 0, jawaban ragu-ragu 8 orang atau 16.0%, jawaban setuju 32 orang atau 64.0%, dan jawaban sangat setuju 10 orang atau 20.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju” atas pertanyaan partisipasi anggaran.

Pernyataan keempat, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 4 atau 8.0%, jawaban ragu-ragu 13 orang atau 26.0%, jawaban setuju 30 orang atau 60.0%, jawaban sangat setuju 3 atau 6.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju” atas pertanyaan partisipasi anggaran.

Pernyataan kelima, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 0, jawaban ragu-ragu 10 orang atau 20.0%, jawaban setuju 35 orang atau 70.0%, jawaban sangat setuju 5 atau 10.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan partisipasi anggaran.

Pernyataan keenam, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 0, jawaban ragu-ragu 3 orang atau 6.0%, jawaban setuju 41 orang atau 82.0%, jawaban sangat setuju 6 atau 12.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan partisipasi anggaran.

**Tabel 4.3 Deskripsi item pertanyaan Akuntansi Pertanggungjawaban (X2)**

Item Pernyataan	Frekuensi dan Persentasi				
	STS	TS	RR	S	SS
AP.1	0	1	10	29	10
	0	2.0%	20.0%	58.0%	20.0%
AP.2	0	0	8	32	10
	0	0	16.0%	64.0%	20.0%
AP.3	0	2	11	35	2
	0	4.0%	22.0%	70.0%	4.0%
AP.4	0	0	6	39	5
	0	0	12.0%	78.0%	10.0%
AP.5	0	4	11	29	6
	0	8.0%	22.0%	58.0%	12.0%
AP.6	0	0	3	40	7
	0	0	6.0%	80.0%	14.0%
AP.7	0	2	3	38	7
	0	4.0%	6.0%	76.0%	14.0%
AP.8	0	0	5	37	8
	0	0	10.0%	37.0%	14.0%
AP.9	0	0	5	38	7
	0	0	10.0%	76.0%	14.0%
AP.10	0	1	10	29	10
	0	2.0%	20.0%	58.0%	20.0%
AP.11	0	0	8	32	10

	0	0	16.0%	64.0%	20.0%
AP.12	0	4	13	30	3
	0	8.0%	26.0%	60.0%	6.0%
AP.13	0	0	10	35	5
	0	0	20.0%	70.0%	10.0%
AP.14	0	0	3	41	6
	0	0	6.0%	82.0%	12.0%
AP.15	0	2	3	38	7
	0	4.0%	6.0%	76.0%	14.0%
AP.16	0	0	5	37	8
	0	0	10.0%	74.0%	16.0%
AP.17	0	0	5	38	7
	0	0	10.0%	76.0%	14.0%
AP.18	0	1	10	29	10
	0	2.0%	20.0%	58.0%	20.0%
AP.19	0	1	9	31	9
	0	2.0%	18.0%	62.0%	18.0%
AP.20	0	1	10	29	10
	0	2.0%	20.0%	58.0%	20.0%
AP.21	0	0	3	41	6
	0	0	6.0%	82.0%	12.0%
AP.22	0	0	3	41	6
	0	0	6.0%	82.0%	12.0%
AP.23	0	4	11	29	6
	0	4.0%	22.0%	58.0%	12.0%
AP.24	0	0	8	32	10
	0	0	16.0%	64.0%	20.0%

Sumber data : data primer diolah SPSS, 2021

Berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan bahwa hasil dari 30 yang telah diteliti. Pernyataan pertama, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 1 orang atau 2.0%, jawaban ragu-ragu 10 orang atau 20.0%, jawaban setuju 29 orang atau 58.0%, dan jawaban sangat setuju 10 orang atau 20.0%.

Dengan demikian, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju” atas pertanyaan akuntansi pertanggungjawaban.

Pernyataan kedua, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 0, jawaban ragu-ragu 8 orang atau 16.0%, jawaban setuju 32 orang atau 64,0%, jawaban sangat setuju 10 atau 20.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju” atas pertanyaan akuntansi pertanggungjawaban.

Pernyataan ketiga, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 2 orang atau 4.0%, jawaban ragu-ragu 11 orang atau 22.0%, jawaban setuju 35 orang atau 70.0%, jawaban sangat setuju 2 atau 4.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan akuntansi pertanggungjawaban.

Pernyataan keempat, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 0, jawaban ragu-ragu 3 orang atau 10.0%, jawaban setuju 23 orang atau 76.7%, jawaban sangat setuju 4 atau 13.3%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan akuntansi pertanggungjawaban.

Pernyataan kelima, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 0, jawaban ragu-ragu 6 orang atau 12.0%, jawaban setuju 39 orang atau 78.0%, jawaban sangat setuju 5 atau 10.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan akuntansi pertanggungjawaban.

Pernyataan keenam, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 0, jawaban ragu-ragu 3 orang atau 6.0%, jawaban setuju 40 orang atau 80.0%, jawaban sangat setuju 7 atau 14.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan akuntansi pertanggungjawaban.

Pernyataan ketujuh, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 2 orang atau 4.0%, jawaban ragu-ragu 3 orang atau 6.0%, jawaban setuju 40 orang atau 80.0%, jawaban sangat setuju 7 atau 14.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan akuntansi pertanggungjawaban.

Pernyataan kedelapan, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 0, jawaban ragu-ragu 5 orang atau 10.0%, jawaban setuju 37 orang atau 73.0%, jawaban sangat setuju 8 orang atau 14.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan akuntansi pertanggungjawaban.

Pernyataan kesembilan, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 0, jawaban ragu-ragu 5 orang atau 10.0%, jawaban setuju 38 orang atau 76.0%, jawaban sangat setuju 7 atau 14.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan akuntansi pertanggungjawaban.

Pernyataan kesepuluh, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 1 orang atau 2.0%, jawaban ragu-ragu 10 orang atau

20.0%, jawaban setuju 29 orang atau 58.0%, jawaban sangat setuju 10 atau 20.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan akuntansi pertanggungjawaban.

Pernyataan kesebelas, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 0, jawaban ragu-ragu 8 orang atau 16.0%, jawaban setuju 32 orang atau 64.0%, jawaban sangat setuju 10 atau 20.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan akuntansi pertanggungjawaban.

Pernyataan kedua belas, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 4 orang atau 8.0%, jawaban ragu-ragu 13 orang atau 26.0%, jawaban setuju 30 orang atau 60.0%, jawaban sangat setuju 3 atau 6.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan akuntansi pertanggungjawaban.

Pernyataan ketiga belas, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 0, jawaban ragu-ragu 10 orang atau 20.0%, jawaban setuju 35 orang atau 70.0%, jawaban sangat setuju 5 atau 10.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan akuntansi pertanggungjawaban.

Pernyataan keempat belas, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 0, jawaban ragu-ragu 3 orang atau 6.0%, jawaban setuju 41 orang atau 82.0%, jawaban sangat setuju 6 atau 12.0%. Jadi, hasil



jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan akuntansi pertanggungjawaban.

Pernyataan kelima belas, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 2 orang atau 4.0%, jawaban ragu-ragu 3 orang atau 6.0%, jawaban setuju 38 orang atau 76.0%, jawaban sangat setuju 7 atau 14.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan akuntansi pertanggungjawaban.

Pernyataan keenam belas, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 0, jawaban ragu-ragu 5 orang atau 10.0%, jawaban setuju 37 orang atau 74.0%, jawaban sangat setuju 8 atau 16.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan akuntansi pertanggungjawaban.

Pernyataan ketujuh belas, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 0, jawaban ragu-ragu 3 orang atau 10.0%, jawaban setuju 21 orang atau 70.0%, jawaban sangat setuju 6 atau 20.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan akuntansi pertanggungjawaban.

Pernyataan kedelapan belas, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 1 orang atau 2.0%, jawaban ragu-ragu 10 orang atau 20.0%, jawaban setuju 29 orang atau 58.0%, jawaban sangat setuju 10 atau 20.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan akuntansi pertanggungjawaban.

Pernyataan kesembilan belas, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 1 orang atau 2.0%, jawaban ragu-ragu 9 orang atau 18.0%, jawaban setuju 31 orang atau 62.0%, jawaban sangat setuju 9 atau 18.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan akuntansi pertanggungjawaban.

Pernyataan kedua puluh, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 1 orang atau 2.0%, jawaban ragu-ragu 10 orang atau 20.0%, jawaban setuju 29 orang atau 58.0%, jawaban sangat setuju 10 atau 20.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan akuntansi pertanggungjawaban.

Pernyataan kedua puluh satu, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 0, jawaban ragu-ragu 3 orang atau 6.0%, jawaban setuju 41 orang atau 82.0%, jawaban sangat setuju 6 atau 12.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan akuntansi pertanggungjawaban.

Pernyataan kedua puluh dua, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 0, jawaban ragu-ragu 3 orang atau 6.0%, jawaban setuju 41 orang atau 82.0%, jawaban sangat setuju 6 orang atau 12.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan akuntansi pertanggungjawaban.

Pernyataan kedua puluh tiga, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 4 orang atau 4.0%, jawaban ragu-ragu 11 orang

atau 22.0%, jawaban setuju 29 orang atau 58.0%, jawaban sangat setuju 6 atau 12.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan akuntansi pertanggungjawaban.

Pernyataan kedua puluh empat, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 0, jawaban ragu-ragu orang atau 16.0%, jawaban setuju 32 orang atau 64.0%, jawaban sangat setuju 10 atau 20.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan akuntansi pertanggungjawaban.

**Tabel 4.4 Deskripsi item pertanyaan Kinerja Manajerial (Y)**

Item Pernyataan	Frekuensi dan Persentasi				
	STS	TS	RR	S	SS
KM.1	0	0	1	39	10
	0	0	2.0%	78.0%	20.0%
KM.2	0	0	2	37	11
	0	0	4.0%	74.0%	22.0%
KM.3	0	0	1	39	10
	0	0	2.0%	78.0%	20.0%
KM.4	1	1	8	36	4
	2.0%	2.0%	16.0%	72.0%	8.0%
KM.5	0	0	1	39	10
	0	0	2.0%	78.0%	20.0%
KM.6	0	0	2	37	11
	0	0	4.0%	74.0%	22.0%
KM.7	1	1	8	36	4
	2.0%	2.0%	16.0%	72.0%	8.0%

Sumber data : data primer diolah SPSS, 2021

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa hasil dari 30 yang telah diteliti. Pernyataan pertama, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 0, jawaban ragu-ragu 1 orang atau 2.0%, jawaban setuju 39

orang atau 78.0%, dan jawaban sangat setuju 10 orang atau 20.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju” atas kinerja manajerial.

Pernyataan kedua, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 0, jawaban ragu-ragu 2 orang atau 4.0%, jawaban setuju 37 orang atau 74.0%, jawaban sangat setuju 11 atau 22.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan kinerja manajerial.

Pernyataan ketiga, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 0, jawaban ragu-ragu 1 orang atau 2.0%, jawaban setuju 39 orang atau 78.0%, jawaban sangat setuju 10 atau 20.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan kinerja manajerial.

Pernyataan keempat, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 1 orang 2.0%, jawaban tidak setuju 1 orang 2.0%, jawaban ragu-ragu 8 orang atau 8.0%, jawaban setuju 36 orang atau 72.0%, jawaban sangat setuju 4 atau 10.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan kinerja manajerial.

Pernyataan kelima, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 0, jawaban ragu-ragu 1 orang atau 2.0%, jawaban setuju 39 orang atau 78.0%, jawaban sangat setuju 10 atau 20.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan kinerja manajerial.

Pernyataan keenam, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 0, jawaban tidak setuju 0, jawaban ragu-ragu 2 orang atau 4.0%, jawaban

setuju 37 orang atau 74.0%, jawaban sangat setuju 11 atau 22.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan kinerja manajerial.

Pernyataan ketujuh, responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju adalah 1 orang atau 2.0%, jawaban tidak setuju 1 orang atau 2.0%, jawaban ragu-ragu 8 orang atau 16.0%, jawaban setuju 36 orang atau 72.0%, jawaban sangat setuju 4 atau 8.0%. Jadi, hasil jawaban dari responden rata-rata memilih “setuju atas pertanyaan kinerja manajerial.

#### 4.3.2 Uji Kualitas Data

##### a. Uji Validitas

Uji validitas adalah uji yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya kuesioner. Kuesioner bisa dikatakan valid jika nilai signifikan  $< 0,05$ . Untuk mengetahui valid atau tidaknya kuesioner, maka dapat dilakukan perbandingan nilai  $r$  hitung  $>$  ( tabel correlated item-total correlation) dengan nilai  $r$  tabel (tabel product moment dengan signifikansi 0,05). Suatu penelitian dapat dikatakan valid jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel.

Hasil  $r$  hitung dari 6 pertanyaan (X1), 24 pertanyaan (X2) dan 7 pertanyaan (Y) dalam kuesioner penelitian dinyatakan valid karena memiliki nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Hal tersebut dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas atas Instrumen Variabel Independen**

UJI VALIDITAS X1 DAN X2				
Variabel	Item	$r$ hitung	$r$ tabel	Keterangan
Partisipasi Anggaran	PA.1	0.516	0.361	VALID
	PA.2	0.643	0.361	VALID
	PA.3	0.525	0.361	VALID

	PA.4	0.592	0.361	VALID
	PA.5	0.379	0.361	VALID
	PA.6	0.623	0.361	VALID
Akuntansi Pertanggungjawaban	AP.1	0.868	0.361	VALID
	AP.2	0.784	0.361	VALID
	AP.3	0.525	0.361	VALID
	AP.4	0.592	0.361	VALID
	AP.5	0.379	0.361	VALID
	AP.6	0.623	0.361	VALID
	AP.7	0.868	0.361	VALID
	AP.8	0.784	0.361	VALID
	AP.9	0.784	0.361	VALID
	AP.10	0.592	0.361	VALID
	AP.11	0.525	0.361	VALID
	AP.12	0.592	0.361	VALID
	AP.13	0.379	0.361	VALID
	AP.14	0.623	0.361	VALID
	AP.15	0.541	0.361	VALID
	AP.16	0.573	0.361	VALID
	AP.17	0.643	0.361	VALID
	AP.18	0.784	0.361	VALID
	AP.19	0.603	0.361	VALID
	AP.20	0.784	0.361	VALID
	AP.21	0.543	0.361	VALID
AP.22	0.623	0.361	VALID	
AP.23	0.516	0.361	VALID	
AP.24	0.525	0.361	VALID	

Sumber data : data primer yang diolah SPSS, 2021

**Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas atas Instrumen Variabel Dependen**

UJI VALIDITAS Y				
Variabel	Pertanyaan	Nilai R Hitung	Nilai R Tabel	Keputusan
Kinerja Manajerial	KM.1	0.661	0.361	VALID
	KM.2	0.637	0.361	VALID
	KM.3	0.661	0.361	VALID
	KM.4	0.571	0.361	VALID
	KM.5	0.661	0.361	VALID

	KM.6	0.637	0.361	VALID
	KM.7	0.571	0.361	VALID

Sumber data : data primer yang diolah SPSS, 2021

### b. Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel atau handal jika jawaban dari responden terhadap pertanyaan itu konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas digunakan untuk menguji kuesioner penelitian untuk memberikan data yang reliabel atau handal. Untuk menguji reliabilitas data pada penelitian akan menggunakan formula *Cronbach's Alpha*. Suatu variabel bisa dinyatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0.60.

**Tabel 4 7 Hasil uji realibitas variabel independen**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.932	30

Sumber data : data primer yang diolah SPSS, 2021

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran (X1) dan akuntansi pertanggungjawaban (X2) reliabel karena memiliki *Cronbach's Alpha* lebih besar daripada 0.60, sehingga layak menjadi alat ukur instrument kuesioner dalam penelitian ini.

**Tabel 4 8 Hasil uji realibilitas variabel dependen**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.715	7

Sumber data : data primer diolah SPSS, 2021

Berdasarkan tabel 4.8 menunjukkan hasil *Cronbach's Alpha* 0,715, berdasarkan kriteria sebelumnya maka dapat dipastikan pertanyaan dalam kuesioner penelitian untuk variabel kinerja manajerial (Y) dinyatakan reliabel.

### 4.3.3 Uji Hipotesis

#### a. Uji Signifikansi Variabel (Uji Statistik t)

Uji T bertujuan untuk menguji apakah variabel independen signifikan atau tidak terhadap variabel dependen. Tingkat signifikan menggunakan  $\alpha = 0.05$  atau 5% dengan kriteria jika nilai t hitung  $>$  t tabel. Hasil uji statistik dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.9 Uji Statistik T**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.916	2.440		2.424	.000
	TOTAL_PA	.445	.114	.591	3.899	.000
	TOTAL_AP	.327	.155	.319	2.106	.002

a. Dependent Variable: Kinerja manajerial

Sumber data : data primer yang diolah SPSS, 2021

- Hipotesis pertama diketahui variabel partisipasi anggaran (X1)  $t_{\text{hitung}} = 3.899 > t_{\text{tabel}} = 1.70113$  dengan signifikan  $0.000 < 0.05$  artinya terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
- Hipotesis kedua diketahui variabel akuntansi pertanggungjawaban (X2)  $t_{\text{hitung}} = 2.106 > t_{\text{tabel}} = 1.70113$  dengan signifikan  $0.002 < 0.05$  artinya terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.



### b. Uji Signifikansi simultan (Statistik F)

Uji F digunakan untuk menguji apakah variabel independen berpengaruh terhadap nilai variabel dependen dengan nilai signifikan 0,05.

**Tabel 4.10 Uji Statistik F**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1338.849	2	669.424	76.072	.000 <sup>b</sup>
	Residual	369.596	42	8.800		
	Total	1708.444	44			
a. Dependent Variable: Kinerja manajerial						
b. Predictors: (Constant), Partisipasi anggaran, Akuntansi pertanggungjawaban						

Sumber data : data primer yang diolah SPSS, 2021

Berdasarkan tabel diatas diketahui nilai signifikan  $0.000 < 0.05$  dan nilai  $F_{hitung} 76.072 > F_{tabel} 3.34$ . Dengan demikian semua variabel independen dalam penelitian ini berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen.

### c. Uji Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>)

Uji koefisien determinasi adalah besaran yang menunjukkan proporsi atau seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi antara 0 dan 1. Ketika nilai koefisien mendekati satu, maka kemampuan variabel-variabel independen menunjukkan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

**Tabel 4.11 Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.885 <sup>a</sup>	.784	.773	2.966

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban

Sumber data : data primer yang diolah SPSS, 2021

Berdasarkan tabel 4.11 diketahui nilai R square 0.784 artinya partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban memiliki pengaruh sebesar 78,4% dalam kinerja manajerial sedangkan 21,6% dipengaruhi variabel lain. Hal ini menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban secara bersama-sama memberikan kontribusi atau pengaruh sedang terhadap kinerja manajerial.

### c. Analisis Regresi linear berganda

Model analisis data dalam model regresi berganda yaitu model yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis regresi berganda variabel tergantung (terikat) di pengaruhi oleh dua atau lebih variabel bebas sehingga hubungan fungsional antara antar variabel terikat.

**Tabel 4.12 Analisis Regresi Linear Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.916	2.440		2.424	.000
	TOTAL_PA	.445	.114	.591	3.899	.000
	TOTAL_AP	.327	.155	.319	2.106	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber data : data primer yang diolah SPSS, 2021

Dari tabel diatas diperoleh nilai konstanta sebesar 5.916 dan nilai koefisien untuk variabel partisipasi anggaran adalah 0.445 dan akuntansi pertanggungjawaban 0.327 maka persamaan regresi diperoleh sebagai berikut :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + e$$

$$Y = 5.916 + 0.445 X_1 + 0.327 X_2 + e$$

Dari persamaan regresi yang diperoleh, mempunyai arti sebagai berikut :

- a. Nilai konstan sebesar 5.916 bernilai positif yang artinya variabel partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban 0 maka variabel kinerja manajerial mengalami kenaikan 5.916.
- b. Koefisien regresi variabel partisipasi anggaran (X<sub>1</sub>) mengalami kenaikan sebesar 0.445 yang artinya jika mengalami kenaikan 1% maka variabel kinerja manajerial (Y) akan mengalami kenaikan 0.445.

- c. Koefisien regresi variabel akuntansi pertanggungjawaban (X2) mengalami kenaikan sebesar 0.327 yang artinya jika mengalami kenaikan 1% maka variabel kinerja manajerial (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.327.

#### 4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

**Tabel 4.13 Akumulasi Hasil Pengujian Hipotesis**

Kode	Hipotesis	Hasil
H1	Terdapat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial	Diterima
H2	Terdapat pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial	Diterima

Sumber data : data primer yang diolah SPSS, 2021

##### 4.5.1 Partisipasi anggaran (X1) berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Y)

Hipotesis pertama (H1) diajukan dalam penelitian ini adalah pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil regresi linear berganda menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Penyusunan anggaran dapat berperan sebagai perencanaan dan kriteria kinerja, dimana anggaran dapat dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Hal ini berarti anggaran partisipatif dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap manajer sebagai individual karena dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan setiap individu mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Penyusunan anggaran secara partisipatif

diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipatif disetujui maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggungjawab untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran membutuhkan keikutsertaan lebih banyak manajer dalam proses penyusunan, baik itu manajer tingkat atas, tingkat menengah maupun tingkat bawah. Dengan adanya keterlibatan tersebut, mereka akan merasa lebih dihargai dan merasa bahwa ide-idenya dibutuhkan oleh organisasi. Hal ini sesuai dengan Teori Maslow dan Teori Herzberg yang menyatakan bahwa individu memiliki kebutuhan akan aktualisasi diri. Dengan adanya partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran, kebutuhan tersebut dapat terpenuhi melalui penghargaan terhadap ide-ide yang dikemukakan oleh manajer.

Berdasarkan teori Goal-Setting, partisipasi anggaran akan meningkatkan komitmen manajer subordinat dalam pencapaian target anggaran. Kesempatan untuk terlibat dan mempengaruhi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kepercayaan diri dari para manajer level menengah maupun level bawah, kontrol perasaan dan keterlibatan ego mereka dalam berorganisasi. Partisipasi anggaran dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses dimana individu yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran. Pendapat yang menyatakan partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, seperti Setiawan, Rohani (2019) dan Simanjuntak (2018) yang menunjukkan bahwa

partisipasi anggaran memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Namun penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dian sari (2013) dan Jerli Julita (2018) yang mengatakan partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Nur Indriyanto mengemukakan bahwa partisipasi anggaran membuat manajer memiliki kesempatan untuk berinteraksi, berkomunikasi dan memberi pengaruh terhadap tujuan sasaran yang dicapai. Untuk merekonsiliasi temuan penelitian yang saling bertentangan, diperlukan pendekatan kontijensi dengan mengevaluasi faktor-faktor kondisional, kemungkinan adanya hal-hal lain yang dapat menyebabkan kinerja menjadi lebih efektif.

#### **4.5.2 Akuntansi pertanggungjawaban (X2) berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Y)**

Hipotesis kedua (H2) yaitu pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil regresi linear berganda menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Dari penelitian ini diketahui bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan membantu manajemen perusahaan untuk menilai kinerja dari setiap pusat pertanggungjawaban dalam rangka pengambilan dan mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh. Struktur pertanggungjawaban (Responsibility structure) sebuah perusahaan terdiri dari pusat-pusat pertanggungjawaban secara periodic dilakukan evaluasi atas hasil kerja atau aktivitasnya. Hasil evaluasi kerja tersebut akan

digunakan oleh manajemen perusahaan untuk pengambilan keputusan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Akuntansi pertanggungjawaban dapat dipahami sebagai suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi, serta mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban dengan menetapkan hasil bagi pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan memiliki tanggungjawab. Kinerja suatu pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban pada perusahaan. Seorang pimpinan diharapkan mampu memantau seluruh kegiatan operasi perusahaan secara langsung. Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban, pimpinan dapat mengendalikan tanggungjawab tiap unit kerja atau pusat pertanggungjawaban

Penelitian ini sejalan dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya, seperti penelitian yang dilakukan oleh Dian sari (2013), Setiawan, Rohani (2019) dan Simanjuntak (2018) yang mengemukakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Namun penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anindya Dwi Kartika (2018) dan Khairil Fitriani (2019) yang mengatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Garrison et a.l mengemukakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja manajerial.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial BUMN di Kota Palopo, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial BUMN di Kota Palopo.
2. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial BUMN di Kota Palopo.
3. Akuntansi pertanggungjawaban memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial BUMN di Kota Palopo.
4. Partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban secara bersama-sama memiliki pengaruh sebesar 0.784 atau 78,4% yang berarti berpengaruh kuat terhadap kinerja manajerial, sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti sebesar 0.216 atau 21,6%. Contoh variabel lain tersebut diantaranya komitmen organisasi, kemampuan manajerial, efektifitas pengendalian biaya, Efisiensi modal kerja, dan lain sebagainya



## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan mengenai pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial BUMN di Kota palopo, dapat dikemukakan saran bagi peneliti selanjutnya, antara lain :

1. Peneliti selanjutnya diharapkan memperluas penelitian dengan menggunakan metode yang sama namun unit analisis dan sampel yang berbeda, untuk meningkatkan kualitas penelitian sehingga dapat diperoleh kesimpulan yang mendukung teori dan konsep yang diterima secara umum.
2. Peneliti selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan factor atau variabel lain seperti moderating atau variabel intervening yang mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

## DAFTAR RUJUKAN

- Anggita, L. S. 2019. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Asimetri Informasi, Budget Emphasis Dan Komitmen Organisasi Terhadap Budgeting Slack. *Jurnal Ilmiah Riset Akuntansi*. 08(03): 31-34.
- Ashari, D. N. 2018. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Hadji Kalla Toyota Makassar. *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Cahyani, K. N., Damayanthi, I. Gst. A. E. 2019. Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban, Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *E-Jurnal Akuntansi*. Universitas Udayana (Unud).
- Deviesa. 2019. *Akuntansi Manajemen*. Penerbit ANDI. Jakarta.
- Faizzah, M. W., Mildawati. 2016. Pengaruh Size, Growth, Profitabilitas, Struktur Modal, Kebijakan Deviden Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* 5(2). Februari 2016 ISSN : 2460- 0585.
- Giusti, G., Kustono, A. S., Effendi, R. 2018. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Effect of Participation Budget on The Performance of Managerial. Commitment with Organizations and as an Intervening Variable). *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*. V (2) : 121-128. Universitas Jember.
- Ilmiyono, A. F. 2019. The Effect Of Budgeting Based On Performance Upon The accountability Of Authority Administration Of Bogor Municipality Performance Period 2014-2017. *The accounting journal of Binaniaga*. Pakuan University.
- Indriani. 2018. *Akuntansi Manajemen*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Jumady, E. 2021. Engagement Or Sustainability: Managerial Performance. *Jurnal Manajemen Bisnis*. STIEM Bongaya Makassar.
- Kawatu, F. S., Kewo, C. K. 2019. The Factors Influencing Managerial Performance And Their Effect On Financial Accountability. *International Journal Of Economics and Financial Issues*. Manado State University.
- Luh, P. W., Edy Sujana, I. N. P. Y. 2019. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Asimetri Informasi, Komitmen.

- Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Potensi Timbulnya Budgetary Slack (Studi Kasus Pada SKPD di Kabupaten Bangli). *Jurnal Imiah Mahasiswa Akuntansi*. Universitas Pendidikan Ganesha. 10 (1).
- Meirina, E., Aziora, G. R. 2020. Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial PDAM Kota Padang. *Jurnal Pundi*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KBP.
- Mulyadi. 2011. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Edisi 3. Salemba Empat. Jakarta.
- Natalya, B., Kusumawardani, Dwi. R. D. A. 2016. Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kota Balikpapan. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*. Universitas Mulawarman.
- Octavia, E., Monika, U. V., Putri, A. B. A., Hasanah, N., Anbiya. 2020. Resontibility Accounting Information Systemsfor Assessing Profit Manager Performance. *PalArch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptologi*. Universitas Widyatama.
- Renyowijoyo, M. 2016. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Rival, V., Mohd. Basri, A. F. 2017. *Performance Appraisal*. Edisi 2. BPF. Yogyakarta Robins dan Judge. 2008.
- Sari, D. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia. *e-Jurnal Binar Akuntansi 2 (01)*. Fakultas Ekonomi Universitas Jambi.
- Sari, D. Y. E. 2018. Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Asuransi Jasa Tania, TBK, Kantor Cabang Medan. *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Setiawan, D., Rohani,R. 2019. Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada PT. Indonesia Power Unit Pembangkit Dan Jasa Pembangkit Kamojang). *Jurnal Ilmiah Akuntansi 10 (01): 57-73*. Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Bale Bandung.

- Silitonga, H. P., Astuty, W. Irfan. 2018. Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Pengendalian Diri (Locus Of Control) Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar). *Artikel*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Simanjuntak, Y. A. 2018. Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO) Cabang Belawan. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Medan Area Meda.
- Sugiono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutandi, H. 2019. Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Di Sidoarjo. *Artikel*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya.
- Syahputra, Z. 2014. Budget Participation On Managerial Performance: Related Factors In That Influenced To Government's Employee (Study Of Indonesia Local Government). *Journal Of Economics and Sustainable Development*. Vol 5. No. 21. 2014. Syiah Kuala University

