

# PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

*by* Gistnie Zainul

---

**Submission date:** 15-Aug-2019 09:28AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1160227367

**File name:** UNIKOM\_GISTNIE\_ARTIKEL\_REVISI.doc (243.11K)

**Word count:** 4344

**Character count:** 29366

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
(Studi Kasus Pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kabupaten Ciamis)**

**Pembimbing :  
Dr. Sri Dewi Anggadini, SE.,M.Si,Ak.,CA**

**Oleh :  
Gistnie Zainul Qurni  
21115027**

**Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Komputer Indonesia  
E-mail : [zainul.qurni@yahoo.com](mailto:zainul.qurni@yahoo.com)**

**ABSTRACT**

*Problems with the low level of participation and lack of commitment from employees in budgeting have an impact on managerial performance. In addition, linearity has not been applied to an organization and the delay in submitting accountability reports is also one of the problems that affect managerial performance. The sample in this study were employees of 17 OPD within the scope of the Ciamis Regency Government. The sample is done by using purposive sampling method. Data collection was carried out by distributing questionnaires to 60 respondents. The statistical methods used are descriptive analysis and verification analysis methods, and hypothesis testing using the statistical test t. The results of this study indicate that budgetary participation has a significant effect on managerial performance. Likewise the results of the accountability accounting research have a significant effect on managerial performance. The correlation provided by budgetary participation is very strong and contributes more to managerial performance. In addition, responsibility accounting also provides a very strong correlation but contributes less to managerial performance.*

**Keywords :** *Budgetary Participation, Responsibility Accounting, Managerial Performance*

**I. PENDAHULUAN**

**1.1 Latar Belakang Penelitian**

Seorang pemimpin mempunyai kewajiban memimpin suatu organisasi (Alifiulahtin Utaminingsih, 2014:65). Organisasi itu nanti diarahkannya untuk mencapai suatu hasil (Oren Harari, 2005:233). Hasil dari pelaksanaan itu dinamakan kinerja (Erjati Abas, 2017:23). Kinerja manajerial merupakan perpaduan pengaplikasian antara pengetahuan dan keterampilan (Noermijati, 2013:41). Seorang manajer dituntut untuk terampil dalam memahami konseptual, analisis, komunikasi maupun dalam pengambilan keputusan (Ricky W. Griffin, 2004:19). Oleh karena itu seorang manajer harus mengetahui segala bentuk kegiatan guna mendapatkan hasil yang baik (Joseph P. Cannon et al, 2009:265). Fenomena terkait kinerja manajerial yang terjadi di OPD Pemerintah

Kabupaten Ciamis dimana kurang terserapnya anggaran dikarenakan perencanaan yang kurang matang dan berdampak pada efisiensi kinerja manajerial (Hendri:2019). Selain itu fenomena mengenai kinerja manajerial berkenaan dengan kurangnya sumber daya manusia untuk membantu seorang manajer dalam menjalankan kegiatan operasionalnya (Tommy:2019).

Keterkaitan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial didukung oleh penelitian Yulius Kurnia Susanto (2009) bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran merupakan suatu proses penyusunan anggaran dengan melibatkan semua pihak guna penetapan anggaran (Anthony A. Atkinson, 2012:220). Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan *bottom-up* (Warjio, 2016:180). Dengan begitu pihak

manajer akan menyiapkan pedoman sebagai acuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai standar (Steven M. Bragg, 2014:276). Fenomena mengenai partisipasi anggaran yang terjadi di OPD Pemerintah Kabupaten Ciamis terkait dengan adanya beberapa kepala desa yang tidak bisa hadir dalam proses penyusunan anggaran dikarenakan berhalangan (Khrisna Gunawan:2019). Selain itu fenomena mengenai partisipasi anggaran terkait dengan perbedaan pendapat dalam menyampaikan aspirasinya, dan apabila tidak menemukan titik temu harus adanya komitmen dari pihak bersangkutan demi mencapai tujuan bersama (Weldi Waldiman:2019).

Hubungan antara akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja manajerial didukung oleh penelitian Dian Sari (2013) bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan pertanggungjawaban tiap level manajer dalam mengumpulkan informasi pendapatan, biaya, dan laba (Steven M. Bragg, 2014:389). Akuntansi pertanggungjawaban digunakan sebagai pedoman dalam penyusunan perencanaan, pembuatan keputusan, pelaksanaan serta pelaporan (R.A.Supriyono, 2018:73). Fenomena mengenai akuntansi pertanggungjawaban yang terjadi di OPD Pemerintah Kabupaten Ciamis antara satu dinas dengan dinas lainnya yaitu sama, mengalami keterlambatan dalam menyampaikan laporan pertanggungjawaban dikarenakan dari kualitas sumber daya manusia dan ketidaksesuaian antara posisi dengan keahlian (Nia Kurniawan dan Dadan Hardian : 2019).

### 1.2 Rumusan Masalah

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

1. Seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kabupaten Ciamis.
2. Seberapa besar pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kabupaten Ciamis.

### 1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini bermaksud untuk memecahkan masalah dengan melakukan pengujian empiris dan mencari kebenaran mengenai pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.

Tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kabupaten Ciamis.
2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kabupaten Ciamis.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

#### 1.4.1 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan dalam memecahkan masalah mengenai pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.

#### 1.4.2 Kegunaan Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan sebagai gambaran, referensi dan masukan baik bagi pengembangan ilmu maupun bagi peneliti lainnya mengenai pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.

## II. KAJIAN PUSATAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

### 2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka berisi mengenai studi pustaka terhadap buku, jurnal ilmiah, dan penelitian sebelumnya mengenai pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.

#### 2.1.1 Partisipasi Anggaran

Menurut Steven M. Bragg (2014:276) bahwa yang dimaksud dengan partisipasi anggaran adalah "suatu proses penganggaran dengan melibatkan semua

pihak dalam pembuatan anggaran dan menghasilkan yang terbaik”.

Adapun indikator yang digunakan yaitu indikator menurut Anthony A. Atkinson (2012:220) dan Mulyadi (2001:513) diantaranya :

1. Komitmen
2. Pertukaran Informasi
3. Partisipasi
4. Organisasi Anggaran

### **2.1.2 Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Armila Krisna Warindrani (2006:122) yang dimaksud akuntansi pertanggungjawaban adalah “suatu sistem yang memiliki peranan penting dalam mengukur kegiatan dan hasil dari suatu pusat pertanggungjawaban”.

Adapun indikator yang digunakan yaitu indikator menurut Kautsar Riza Salman dan Mochammad Farid (2017:109) :

1. Struktur Organisasi
2. Anggaran
3. Penggolongan Biaya
4. Sistem Akuntansi
5. Sitem Pelaporan Biaya

### **2.1.3 Kinerja Manajerial**

Menurut Indra Bastian (2006:317) bahwa yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah “kemampuan seorang manajer dalam mencapai sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam skeman strategis”.

Adapun indikator yang digunakan yaitu indikator menurut Kautsar Riza Salman dan Mochammad Farid (2017:117) dan Mulyadi (2011:428) diantaranya :

1. Efisiensi
2. Efektivitas
3. Dapat diukur atau tidaknya kriteria
4. Rentang waktu sumber daya dan biaya

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

### **2.2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Menurut Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen (2009:448) bahwa partisipasi anggaran berperan sebagai alat komunikasi antara manajer tingkat atas dengan manajer tingkat bawah, karena dalam hal ini manajer tingkat bawah membuat anggaran sehingga kesesuaian dengan tujuan akan lebih besar dan berdampak pada

kinerja yang lebih tinggi. Selain itu menurut Anthony A. Atkinson (2012:221) bahwa partisipasi anggaran melibatkan semua pihak dalam pembuatan anggaran, hal ini juga memberikan dampak yang baik pada kinerja manajerial karena pihak manajerial menerima banyak informasi yang kemudian akan dipilah untuk dimasukkan kedalam perencanaan.

Penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu seperti penelitian yang dilakukan oleh Sarwenda Biduri (2011) bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Selain itu, penelitian lainnya menurut Eko Sugiyanto dan Lilik Subagyo (2015) bahwa partisipasi dalam penyusunan berpengaruh terhadap kinerja manajerial, yang mana dalam hal ini manajer memiliki wewenang untuk berpartisipasi. Begitupula penelitian yang dilakukan oleh Desak Putu intan Permata Sari dkk (2014) bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### **2.2.2 Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial**

Menurut Kautsar Riza Salman dan Mochammad Farid (2017:117) bahwa akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan suatu laporan yang menyajikan informasi penting bagi pihak internal maupun eksternal, yang mana salah satu keuntungan bagi pihak internal bisa digunakan sebagai alat ukur kinerja manajerial. Selain itu menurut Mulyadi (2001:76) bahwa akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan suatu informasi, dan informasi ini menjadi dasar bagi para manajer untuk mempertanggungjawabkan kinerjanya dan dapat digunakan sebagai alat ukur kinerja manajerial.

Penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu, seperti penelitian yang dilakukan oleh Linda Dyah Kinasih (2013) bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel intervenig. Selain itu menurut Chotimah Sulistyono dan Rita Indah Mustikowati (2014) bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Begitupula menurut Fadil Hanafih Lubis dan Leny Suzan (2016) bahwa akuntansi pertanggungjawaban mempunyai peranan dalam mempengaruhi kinerja manajerial.

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah peneliti jelaskan diatas, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

H<sub>2</sub> : Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

## III. METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1 Metode Penelitian

Menurut Nanang Martono (2014:9) bahwa metode penelitian adalah serangkaian prosedur yang harus dilakukan secara berurutan. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian deskriptif dan metode penelitian verifikatif. Metode penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan kondisi dilapangan secara faktual (Nanang Martono, 2014:17). Sedangkan metode verifikatif bertujuan untuk menguji hipotesis dan kebenaran dengan menggunakan perhitungan statistik (Umi Narimawati, 2010:29). Alat uji statistik yang digunakan yaitu SEM-PLS 3.0 dengan metode pendekatan kuantitatif.

Objek penelitian pada penelitian ini adalah Partisipasi Anggaran (X<sub>1</sub>), Akuntansi Pertanggungjawaban (X<sub>2</sub>), dan Kinerja Manajerial (Y). Unit analisis pada penelitian ini adalah Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kabupaten Ciamis dengan unit observasi Kepala Dinas, Sekretaris, Kepala Suku Bagian, Kepala Bidang, dan Kepala Seksi.

### 3.2 Operasionalisasi Variabel

Umi Narimawati (2008:30) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan operasionalisasi variabel adalah suatu proses penjabaran penelitian kedalam sub variabel, dimensi, indikator dan pengukuran.

Berdasarkan judul yang peneliti ambil pada penelitian ini yaitu mengenai pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial, maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan 3 variabel yaitu :

1. Variabel independen (X<sub>1</sub>) pada penelitian ini yaitu Partisipasi Anggaran. Adapun indikator yang

digunakan yaitu sebanyak 4 (empat) indikator. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dan diukur dengan skala ordinal.

2. Variabel independen (X<sub>2</sub>) pada penelitian ini yaitu Akuntansi Pertanggungjawaban. Adapun indikator yang digunakan yaitu sebanyak 5 (lima) indikator. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dan diukur dengan skala ordinal.
3. Variabel dependen (Y) pada penelitian ini yaitu Kinerja Manajerial. Adapun indikator yang digunakan yaitu sebanyak 4 (empat) indikator. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dan diukur dengan skala ordinal.

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan pada penelitian ini adalah data primer. Menurut Bagja Waluya (2007:79) data primer adalah suatu data yang didapat langsung dari sumbernya. Pengumpulan data pada penelitian ini yaitu dengan cara studi lapangan dan penelitian kepustakaan.

1. Studi Lapangan (*Field Resesarch*)
  - a. Wawancara. Menurut Nanang Martono (2014:85) wawancara adalah suatu teknik pengumpulan data dengan melakukan mengajukan pertanyaan kepada pihak responden.
  - b. Kuesioner. Menurut Umi Narimawati (2010:40) kuesioner adalah pernyataan-pernyataan yang sudah tersedia dalam media yang kemudian dijawab oleh responden.
2. Penelitian Kepustakaan  
Kun Zachrun Istanti (2010:51) mengungkapkan bahwa penelitian kepustakaan adalah penelitian dengan mencari informasi dari buku-buku, jurnal, dan catatan lainnya yang berkaitan dengan penelitian.

### 3.4 Metode Penarikan Sampel

Populasi pada penelitian ini sebanyak 82 pegawai yang terdiri dari Kepala

Dinas, Sekretaris, Kepala Suku Bagian, Kepala Bidang, Kepala Seksi di 17 OPD Pemerintah Kabupaten Ciamis. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling* (Nanang Martono, 2014:81). Hasil dari penentuan sampel dengan menggunakan rumus slovin dengan tingkat *error* 5% didapat sampel sebanyak 68 responden. Maka dapat disimpulkan kuesioner yang dibagikan ke tiap dinasnya yaitu sebanyak 4 kuesioner.

### 3.5 Metode Pengujian Data

#### 3.5.1 Uji Validitas

Menurut Suharsimi Arikunto (2008:65) dikatakan valid apabila dapat mengukur apa yang seharusnya diukur, yaitu mengukur tujuan sesuai dengan judul penelitian.

#### 3.5.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sandu Siyoto dan M. Ali Sodik (2015:91) bahwa reliabilitas berasal dari kata *rally* yang berarti percaya, dan reliabel berarti dapat dipercaya. Uji reliabilitas ini bertujuan untuk menguji kehandalan dan kepercayaan alat pengukuran suatu data.

### 3.6 Metode Analisis Data

#### 3.6.1 Analisis Data Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan suatu metode yang bertujuan untuk menggambarkan suatu hal apa adanya (Ali Baroroh, 2008:1). Gambaran pada penelitian ini yaitu mengenai masing-masing variabel penelitian. Setelah data terkumpul kemudian data itu dianalisis dan dibuat kesimpulan. Adapun alat uji untuk analisis data deskriptif yaitu menggunakan SPSS 20.0.

#### 3.6.2 Analisis Data Verifikatif

Analisis verifikatif bertujuan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan alat uji statistik. Adapun alat uji yang digunakan yaitu SmartPLS 3.0

## IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Hasil Penelitian

Hasil penelitian berkaitan dengan jawaban responden atas kuesioner yang telah disebar mengenai pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.

#### 4.1.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner

Penyebaran kuesioner bertujuan untuk mengetahui jawaban responden mengenai pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial. Kuesioner disebar ke 68 responden yang berada di 17 OPD Pemerintah Kabupaten Ciamis dengan jumlah kuesioner yang disebar tiap dinasnya itu sebanyak 4 kuesioner. Kuesioner yang kembali sebanyak 60 kuesioner, dan sisanya sebanyak 8 kuesioner tidak kembali dikarenakan pihak yang bersangkutan sering berada di lapangan.

Dari 60 kuesioner yang kembali, apabila dilihat dari jenis kelamin diantaranya 33 responden laki-laki dan 27 responden perempuan. Selain itu, apabila dilihat dari pendidikan terakhir sebanyak 33 responden berpendidikan S1, 19 responden berpendidikan S2, 4 responden berpendidikan SMA, dan masing-masing 2 responden berpendidikan S3 dan D3. Begitupula apabila dilihat dari lamanya bekerja, sebanyak 37 responden bekerja lebih dari 15 tahun, 14 responden bekerja antara 11-15 tahun, 5 responden bekerja antara 1-5 tahun, dan 4 responden bekerja antara 6-10 tahun.

#### 4.1.2 Pengukuran Kualitas Alat Ukur Penelitian

Data harus dilakukan pengujian terlebih dahulu baik secara validitas maupun reliabilitas.

##### 1. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui apakah suatu kuesioner itu valid atau tidak. Syarat data itu valid apabila melebihi titik kritis 0,3 atau lebih dari  $r_{tabel}$  0,25. Nilai koefisien validitas variabel partisipasi anggaran, akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja manajerial menunjukkan nilai di atas 0,3 yang berarti data tersebut valid.

##### 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas ini menggunakan teknik *split half method* yang mana dikatakan reliabel apabila melebihi titik kritis 0,7. Hasil pengujian reliabilitas dengan melihat nilai *spearman brown* baik itu variabel partisipasi anggaran, akuntansi

pertanggungjawaban dan kinerja manajerial menunjukkan angka diatas 0,7 sehingga dapat diartikan bahwa alat ukur yang digunakan itu reliabel dan jawaban yang diberikan oleh responden dapat dipercaya.

#### 1 4.1.3 Hasil Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan tanggapan responden atas pernyataan yang ada di kuesioner mengenai pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.

1. Tanggapan Responden Mengenai Partisipasi Anggaran  
Hasil analisis deskriptif mengenai partisipasi anggaran menunjukkan kriteria baik (74,83%). Tetapi masih ada permasalahan dalam partisipasi anggaran itu sendiri. Apabila melihat indikator, persentase yang memiliki tanggapan paling rendah yaitu komitmen dengan kriteria cukup baik (67,7%) dan partisipasi dengan kriteria cukup baik (67,7%). Hasil analisis deskriptif mengenai partisipasi anggaran dapat dilihat pada tabel 4.1.
2. Tanggapan Responden Mengenai Akuntansi Pertanggungjawaban  
Hasil analisis deskriptif mengenai akuntansi pertanggungjawaban menunjukkan kriteria baik (68,3%). Tetapi masih ada permasalahan dalam akuntansi pertanggungjawaban itu sendiri. Apabila melihat indikator, persentase yang memiliki tanggapan paling rendah yaitu struktur organisasi dengan kriteria cukup baik (62,0%). Hasil analisis deskriptif mengenai akuntansi pertanggungjawaban dapat dilihat pada tabel 4.2.
3. Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Manajerial  
Hasil analisis deskriptif mengenai kinerja manajerial menunjukkan kriteria baik (70,7%). tetapi masih ada permasalahan dalam kinerja manajerial itu sendiri. Apabila melihat indikator, persentase yang memiliki tanggapan responden paling rendah yaitu rentang waktu

sumber daya dan biaya dengan kriteria cukup baik (67,0%) dan efisiensi dengan kriteria cukup baik (67,3%). Hasil analisis deskriptif mengenai kinerja manajerial dapat dilihat pada tabel 4.3.

#### 1 4.1.4 Hasil Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif bertujuan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan alat uji statistik. Terdapat 2 jenis model yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)
  - a. Hasil pengujian validitas dengan melihat nilai *convergent validity* menunjukkan bahwa tiap-tiap nilai baik dilihat dari nilai *loading factor* ( $>0,6$ ) pada tabel 4.4 maupun nilai AVE ( $>0,5$ ) pada tabel 4.5 keduanya berada diatas syarat, sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel memiliki validitas yang baik. Selain itu, apabila melihat dari nilai *discriminant validity* baik itu dari *cross loading factor* pada tabel 4.6 maupun perbandingan akar AVE dengan variabel laten pada tabel 4.7, keduanya memiliki nilai korelasi yang lebih tinggi antara variabel dengan indikatornya daripada pengukuran dengan yang lainnya.
  - b. Hasil pengujian reliabilitas pada tabel 4.8 dengan melihat nilai *composite reliability* bahwa syarat reliabel adalah  $>0,7$  dan hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai dari *composite reliability* baik itu variabel partisipasi anggaran, akuntansi pertanggungjawaban maupun kinerja manajerial semuanya berada diatas 0,7 berarti data tersebut mempunyai nilai reliabilitas yang tinggi.
  - c. Standar dari nilai GoF adalah  $\geq 0,36$  termasuk kriteria besar, dan hasil pengujian pada tabel 4.9 menunjukkan angka 0,721 yang berarti nilai GoF sudah terpenuhi.
2. Model Struktural (*Inner Model*)

- a. Partisipasi anggaran memberikan pengaruh kontribusi yang lebih besar terhadap kinerja manajerial, tabel 4.10 berisi tentang kontribusi pengaruh. Begitupula hasil pengujian hipotesis pada tabel 4.11 dimana nilai  $t_{\text{statistik}}$  lebih besar daripada  $t_{\text{kritis}}$  yang berarti memiliki pengaruh yang signifikan.
- b. Akuntansi pertanggungjawaban memberikan pengaruh kontribusi yang lebih kecil terhadap kinerja manajerial, tabel 4.10 berisi tentang kontribusi pengaruh. Begitupula hasil pengujian hipotesis pada tabel 4.12 dimana nilai  $t_{\text{statistik}}$  lebih besar daripada  $t_{\text{kritis}}$  yang berarti memiliki pengaruh yang signifikan.

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Besarnya kontribusi pengaruh Partisipasi Anggaran ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Manajerial ( $Y$ ) sebesar 42,7% dengan korelasi 0,837 yang berarti Partisipasi Anggaran memberikan pengaruh yang sangat kuat. Adapun sisanya sebesar 52,3% yang berarti adanya pengaruh lain seperti komitmen organisasi, usia, keinginan sosial dan kecukupan anggaran. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai  $t_{\text{statistik}}$  2,876 lebih besar dari nilai  $t_{\text{kritis}}$  2,003 yang berarti signifikan. Oleh karena itu, Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

Penelitian ini telah menjawab fenomena. Hasil dari analisis deskriptif menunjukkan masih adanya permasalahan dalam partisipasi anggaran yaitu dilihat dari indikator komitmen dan partisipasi yang keduanya masih berada pada kriteria cukup baik dengan nilai masing-masing 67,7%.

Penelitian ini sudah sesuai dengan teori, seperti teori yang diungkapkan oleh Anthony A. Atkinson (2012:221) bahwa partisipasi anggaran melibatkan semua pihak dalam pembuatan anggaran, hal ini juga memberikan dampak yang baik pada kinerja manajerial karena pihak manajerial menerima

banyak informasi yang kemudian akan dipilah untuk dimasukkan kedalam perencanaan.

Selain itu, penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu seperti penelitian yang dilakukan oleh Sarwenda Biduri (2011), Eko Sugiyanto dan Lilik Subagyo (2005), dan Desak Putu Intan Permatasari dkk (2014) bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### 4.2.2 Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial

Besarnya kontribusi pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Manajerial 32,9% dengan korelasi 0,817 yang berarti Akuntansi Pertanggungjawaban memberikan pengaruh yang sangat kuat. Adapun sisanya sebesar 67,1% yang berarti adanya pengaruh lain seperti motivasi kerja, komitmen organisasi dan kompetensi. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai  $t_{\text{statistik}}$  2,489 lebih besar dari  $t_{\text{kritis}}$  2,002 yang berarti signifikan. Oleh karena itu, Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

Penelitian ini sudah menjawab fenomena. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa masih adanya permasalahan dalam akuntansi pertanggungjawaban apabila dilihat dari indikator struktur organisasi yang termasuk kriteria cukup baik dengan nilai 62,0%.

Penelitian ini juga sudah sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Mulyadi (2001:76) bahwa akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan suatu informasi, dan informasi ini menjadi dasar bagi para manajer untuk mempertanggungjawabkan kinerjanya dan dapat digunakan sebagai alat ukur kinerja manajerial.

Selain itu penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu seperti penelitian yang dilakukan oleh Linda Dyah Kinasih (2013), Chotimah Sulistyono dan Rita Indah Mustikowati (2014), dan Fafdil Hanafi Lubis dan Leny Suzan (2016) bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Korelasi partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan kriteria sangat kuat dan memberikan kontribusi pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja manajerial.
2. Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Korelasi akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajerial menunjukkan kriteria sangat kuat dan berkontribusi lebih kecil terhadap kinerja manajerial.

## 5.2 Saran

Setelah peneliti membuat kesimpulan mengenai pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial, berikut peneliti akan memberikan saran.

### 5.2.1 Saran Operasional

1. Untuk meningkatkan kinerja manajerial agar menjadi lebih baik, maka diperlukan peningkatan dalam partisipasi anggaran. Adapun cara yang harus lebih ditingkatkan oleh OPD Pemerintah Kabupaten Ciamis dalam partisipasi anggaran yaitu dilihat dari komitmen dan partisipasi.

Komitmen dapat ditingkatkan dengan menyesuaikan nilai-nilai organisasi dan nilai-nilai individu, peningkatan motivasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Selain itu untuk meningkatkan partisipasi dapat dilakukan dengan pengalokasian anggaran, stabilisasi anggaran dan pendistribusian anggaran.

2. Untuk meningkatkan kinerja manajerial agar menjadi lebih baik, maka diperlukan peningkatan dalam akuntansi pertanggungjawaban. Adapun cara yang harus lebih ditingkatkan oleh OPD Pemerintah Kabupaten Ciamis dalam akuntansi pertanggungjawaban yaitu dilihat dari linearitas dalam struktur organisasi. Struktur organisasi dapat ditingkatkan dengan orientasi terlebih dahulu dengan tujuan untuk memberitahukan tentang tugas, hak, dan kewajiban, peraturan dan sejarah agar tidak canggung dalam menjalankan tugas.

### 5.2.2 Saran Akademis

Peneliti berharap hasil penelitian ini bisa dijadikan sebagai gambaran bagi peneliti untuk lebih memperbaiki lagi kekurangan-kekurangan, juga dalam menambah wawasan dan pengetahuan dalam pengembangan ilmu akuntansi, serta referensi bagi peneliti lainnya dalam melakukan penelitian hal yang sama mengenai pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali Baroroh. 2008. *Trik-Trik Analisis Statistik Dengan SPSS15*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Alifulahtin Utaminingsih. 2014. *Perilaku Organisasi*. Malang : UB Press.
- Armila Krisna Warindrani. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Atkinson, Anthony A. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta Barat : PT. Indeks.
- Bagja Waluya. 2007. *Sosiologi : Menyelami Fenomena Sosial di Masyarakat*. Bandung : PT Setia Purna Inves.
- Bragg, Steven M. 2014. *Penganggaran (Budgeting): Panduan Komprehensif*. Jakarta Barat : PT. Indeks.

- Cannon, Joseph P et.al. 2009. *Perencanaan Dasar : Pendekatan Manajerial Global*. Jakarta : Salemba Empat.
- Chotimah Sulistyو dan Rita Indah Mustikowati. 2014. *Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Ukur Kinerja Manajerial Pada KSU Dhanadayksa Jatim Tahun 2012-2104*.
- Desak Putu Intan Permata Sari dkk. 2014. *Pengaruh Akuntabilitas, kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah*. Volume 2 No 1.
- Dian Sari. 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial PT. POS Indonesia*. jurnal BINAR Akuntansi, Volume 2 No. 1. ISSN 2303-1522.
- Eko Sugiyanto dan Lilik Subagyo. 2005. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Tujuan Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Manajemen dan Bisnis, Volume 9 No. 1.
- Erjati Abas. 2017. *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Fadil Hanafih Lubis dan Leny Suzan. 2016. *Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial*. Volume 3 No.2.
- Griffin, Ricky W. 2004. *Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Hansen, Don R dan Mowen, Maryanne M. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta : Salemba Empat.
- Harari, Oren. 2005. *The Leadership Secrets of Colin Powell*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Indra Bastian. 2006. *Akuntansi Sektor Publik : Suatu Pengantar*. Jakarta : Erlangga.
- Kautsar Riza Salman dan Mochammad Farid. 2017. *Akuntansi Manajemen : Alat Pengendalian dan Keputusan Manajerial*. Jakarta Barat : PT. Indkes.
- Kun Zachrun Istanti. 2010. *Studi Teks Sastra Melayu dan Jawa : Hikayat Ahmad Muhammad, Hujjatussiddiq li Daf Azzindiq, dan Syekh Bagenda Mardam*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Pess.
- Linda Dyah Kinasih. 2013. *Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motiasi Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Nominal, Volume 2 No. 2.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Jakarta : Salemba Empat.
- Nanang Martono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif : Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Noermijati. 2013. *Kajian Tentang Aktualisasi Teori Herzberg, Kepuasan dan Kinerja Spiritual Manajer Operasional*. Malang : UB Press.
- R. A Supriyono. 2018. *Akuntansi Keprilakuan*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Sandu Siyoto dan M. Ali Sodik. 2015. *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta : Literasi Media Publishing.
- Sarwenda Biduri. 2011. "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Pada Pemkab Lamongan". JAMBSP, Volume 8 No. 1, ISSN 1829-9857.

Suharsimi Arikunto. 2008. *Penelitian Tindakan Kelas*. Jakarta : Bumi Aksara.

*Paradoks, Teori, Aktor, dan Ideologi*. Jakarta : Kencana.

Umi Narimawati. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif : Teori dan Aplikasi*. Bandung : Agung Medida.

Yulius Kurnia Susanto. 2008. "*Partisipasi Anggaran, Ketidakpastian Tugas, Penggunaan Informasi Akuntansi untuk Evaluasi Kinerja dan Perilaku Managerial*". *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, Volume 5 No 1.

Umi Narimawati. 2010. *Metodologi Penelitian Penulisan Karya Ilmiah*. Bekasi : Genesis.

Warjo. 2016. *Politik Pembangunan* :

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	%Skor Aktual	Kriteria
1	Komitmen	203	300	67,7%	Cukup Baik
2	Pertukaran Informasi	247	300	82,3%	Baik
3	Partisipasi	203	300	67,7%	Cukup Baik
4	Organisasi Anggaran	245	300	81,7%	Baik
<b>Total</b>		<b>898</b>	<b>1200</b>	<b>74,83%</b>	<b>Baik</b>

#### LAMPIRAN-LAMPIRAN

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	%Skor Aktual	Kriteria
1	Struktur Organisasi	186	300	62,0%	Cukup Baik
2	Anggaran	217	300	72,3%	Baik
3	Penggolongan Biaya	209	300	69,7%	Baik
4	Sistem Akuntansi	211	300	70,3%	Baik
5	Sitem Pelaporan Biaya	201	300	67,0%	Cukup Baik
<b>Total</b>		<b>1024</b>	<b>1500</b>	<b>68,3%</b>	<b>Baik</b>

**Tabel 4.1**

**Persentase Tanggapan Responden Mengenai Variabel Partisipasi Anggaran**

**Tabel 4.2**

**Persentase Tanggapan Responden Mengenai Variabel Akuntansi Pertanggungjawaban**

**Tabel 4.3**

**Persentase Tanggapan Responden Mengenai Variabel Kinerja Manajerial**

**Tabel 4.4**  
**Loading Factor**

Indikator/Variabel Manifes		Loading Factor	Keterangan
X <sub>1.1</sub>	Komitmen	0,804	Valid
X <sub>1.2</sub>	Perukaran Informasi	0,775	Valid
X <sub>1.3</sub>	Partisipasi	0,920	Valid
X <sub>1.4</sub>	Organisasi Anggaran	0,819	Valid
X <sub>2.1</sub>	Struktur Organisasi	0,868	Valid
X <sub>2.2</sub>	Anggaran	0,792	Valid
X <sub>2.3</sub>	Penggolongan Biaya	0,781	Valid
X <sub>2.4</sub>	Sistem Akuntansi	0,833	Valid
X <sub>2.5</sub>	Sitem Pelaporan Biaya	0,865	Valid
Y <sub>1.1</sub>	Dapat Diukur Atau Tidaknya Kriteria	0,865	Valid
Y <sub>1.2</sub>	Rentang Waktu Sumber Daya dan Biaya	0,820	Valid
Y <sub>1.3</sub>	Efisiensi	0,831	Valid
Y <sub>1.4</sub>	Efektivitas	0,801	Valid

**Tabel 4.5**  
**AVE**

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	%Skor Aktual	Kriteria
1	Dapat Diukur atau Tidaknya Kriteria	218	300	72,7%	Baik
2	Rentang Waktu, Sumber Daya dan Biaya	201	300	67,0%	Cukup Baik
3	Efisiensi	202	300	67,3%	Cukup Baik
4	Efektivitas	228	300	76,0%	Baik
<b>Total</b>		<b>849</b>	<b>1200</b>	<b>70,7%</b>	<b>Baik</b>
Variabel Laten			AVE	Communality	
X <sub>1</sub> . Partisipasi Anggaran			0,691	0,691	
X <sub>2</sub> . Akuntansi Pertanggungjawaban			0,686	0,686	
Y. Kinerja Manajerial			0,688	0,688	

**Tabel 4.6**

**Cross Loading Factor**

	Partisipasi Anggaran (X <sub>1</sub> )	Akuntansi Pertanggungjawaban (X <sub>2</sub> )	Kinerja Manajerial (Y)
X <sub>1.1</sub>	0,804	0,701	0,701
X <sub>1.2</sub>	0,775	0,556	0,571

X <sub>1,3</sub>	0,920	0,815	0,819
X <sub>1,4</sub>	0,819	0,589	0,663
X <sub>2,1</sub>	0,686	0,868	0,734
X <sub>2,2</sub>	0,607	0,792	0,630
X <sub>2,3</sub>	0,654	0,781	0,607
X <sub>2,4</sub>	0,531	0,833	0,642
X <sub>2,5</sub>	0,767	0,865	0,753
Y <sub>1,1</sub>	0,782	0,747	0,865
Y <sub>1,2</sub>	0,712	0,733	0,820
Y <sub>1,3</sub>	0,661	0,684	0,831
Y <sub>1,4</sub>	0,599	0,511	0,801

**1** **Tabel 4.7**  
**Perbandingan Akar AVE dengan Variabel Laten**

Variabel Laten	Akar AVE
X <sub>1</sub>	0,831
X <sub>2</sub>	0,828
Y	0,830

Korelasi Antar Variabel Laten			
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	Y
X <sub>1</sub>	1,000		
X <sub>2</sub>	0,810	1,000	
Y	0,837	0,817	1,000

**Tabel 4.8**  
**Composite Reliability**

Variabel Laten	Composite Reliability
Partisipasi Anggaran (X <sub>1</sub> )	0,899
Akuntansi Pertanggungjawaban (X <sub>2</sub> )	0,916
Kinerja Manajerial (Y)	0,898

**Tabel 4.9**  
**Hasil Nilai GoF**

	Communality	R-Square
Variabel Y	0,688	0,756
Perkalian	0,520	
Nilai GoF	0,721	

**Tabel 4.10**  
**Analisis Koefisien Determinasi**

	Koefisien Jalur Struktural	Korelasi dengan Y	Pengaruh (%)
Partisipasi Anggaran (X <sub>1</sub> ) → Kinerja Manajerial (Y)	0,511	0,837	42,7%
Akuntansi Pertanggungjawaban (X <sub>2</sub> ) → Kinerja Manajerial (Y)	0,403	0,817	32,9%
<b>Total Pengaruh (R<sup>2</sup>)</b>			<b>75,6%</b>

**Tabel 4.11**

**Uji t Partisipasi Anggaran ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Manajerial (Y)**

Variabel Laten	Koefisien Jalur	$t_{\text{statistik}}$	$t_{\text{kritis}}$	Keterangan	Kesimpulan
$X_1 \rightarrow Y$	0,511	2,876	2,002	$H_0$ ditolak	Signifikan

**Tabel 4.12**

**Uji t Akuntansi Pertanggungjawaban ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Manajerial**

Variabel Laten	Koefisien Jalur	$t_{\text{statistik}}$	$t_{\text{kritis}}$	Keterangan	Kesimpulan
$X_2 \rightarrow Y$	0,463	2,489	2,002	$H_0$ ditolak	Signifikan

# PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

## ORIGINALITY REPORT

4%

SIMILARITY INDEX

4%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

3%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

[www.scribd.com](http://www.scribd.com)

Internet Source

2%

2

[prosiding.unipma.ac.id](http://prosiding.unipma.ac.id)

Internet Source

2%

Exclude quotes Off

Exclude matches < 2%

Exclude bibliography On