

**PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
DAN PENGENDALIAN BIAYA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
PADA KANTOR DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
KOTA MEDAN**

TUGAS AKHIR

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak)
Program Studi Akuntansi*



Oleh:

NAMA : MUHAMMAD MAKNUR AZZAHRI
NPM 2005170170
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMAD SUMATERA UTARA
MEDAN
2025



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238



PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 03 September 2025, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : MUHAMMAD MAKNUR AZZAHRI
NPM : 2005170170
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Tugas Akhir : PENGANRUH PENERAPAN AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN DAN PENGENDALIAN
BIAYA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA
KANTOR DINAS PENDIDIKAN KGTA MEDAN

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

Tim Penguji

Penguji I

(Khairul Anwar Palungan, S.E., M.Si.)

Penguji II

(Masta Sembiring, S.E., M.Ak.)

Pembimbing

(Ikhsan Abdullah, S.E., M.Si.)

Panitia Ujian

Ketua

(Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA, AKUNTANSI)

Sekretaris

(Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.)





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan Telp. 061-6624567 Kode Pos 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : MUHAMMAD MAKNUR AZZAHRI
N.P.M : 2005170170
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Skripsi : PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNG
JAWABAN DAN PENGENDALIAN BIAYA TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL PADA KANTOR DINAS
PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KOTA MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan Tugas Akhir

Medan, Agustus 2025

Pembimbing Tugas Akhir

IKHSAN ABDULLAH, S.E., M.Si.

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

M. SHAREZA HAFIZ, S.E., M.Acc.

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Muhammad Maknur Azzahri
NPM : 2005170170
Dosen Pembimbing : Ikhsan Abdullah, S.E., M.Si
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul Penelitian : Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial Pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Rumusan masalah : masalah hrs didukung dgn teori		JH
Bab 2	- Cari teori terbaru - artikel y sesuai - Cara penulisan dan kutipan		JH
Bab 3	- teknik pengumpulan data - Populasi sampel		JH
Bab 4	- Latar belakang hrs terjawab pada - Pembahasan dan hasil penelitian y akurat		JH
Bab 5			JH
Daftar Pustaka	- Cara kutipan harus secara mendeley - teori, artikel harus semua masuk		JH
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc meja hijau!		JH

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

M. Shareza Hafiz, SE., M.Acc.

Medan, Agustus 2025
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Ikhsan Abdullah, S.E., M.Si



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No.3 Medan Tel (061) 6624567, Kode Pos 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Muhammad Maknur Azzahri
NPM : 2005170170
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa Tugas Akhir saya yang berjudul “Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial Pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan” adalah bersifat asli (*original*), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan

Muhammad Maknur Azzahri

ABSTRAK

PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DAN PENGENDALIAN BIAYA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA KANTOR DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KOTA MEDAN

Muhammad Maknur Azzahri
2005170170

Email: Muhammadazzahri6@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya terhadap kinerja manajerial di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan. Terdapat ketidaksesuaian antara anggaran yang dialokasikan dan realisasinya, serta fluktuasi persentase realisasi anggaran yang menunjukkan lemahnya penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 100 responden pegawai di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan. Analisis data dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling - Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai T-statistik 13,187 dan p-value 0,000. Pengendalian biaya juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai T-statistik 2,301 dan p-value 0,022. Secara simultan, kedua variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai F-hitung sebesar 61,109.

Kata Kunci: Akuntansi Pertanggungjawaban, Pengendalian Biaya, Kinerja Manajerial, SEM-PLS.

ABSTRACT

The Influence of Responsibility Accounting Implementation and Cost Control on Managerial Performance at the Education and Culture Office of Medan City

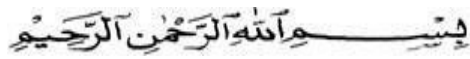
Name: Muhammad Maknur Azzahri
NPM: 2005170170

Email: Muhammadazzahri6@gmail.

This study aims to identify the influence of responsibility accounting implementation and cost control on managerial performance at the Education and Culture Office of Medan City. There is a discrepancy between the allocated budget and its realization, as well as fluctuations in the percentage of budget realization indicating weaknesses in the implementation of responsibility accounting and cost control. This study aims to determine the effect of the implementation of responsibility accounting on managerial performance, the effect of cost control on managerial performance, and the simultaneous effect of both on managerial performance. This research uses a quantitative approach with a survey method. Data were collected through questionnaires distributed to 100 respondents from the Education and Culture Office of Medan City. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling - Partial Least Square (SEM-PLS). The results show that the implementation of responsibility accounting has a positive and significant effect on managerial performance with a T-statistic value of 13.187 and a p-value of 0.000. Cost control also has a positive and significant effect on managerial performance with a T-statistic value of 2.301 and a p-value of 0.022. Simultaneously, both variables significantly influence managerial performance with an F-value of 61.109.

Keywords: *Responsibility Accounting, Cost Control, Managerial Performance, SEM PLS.*

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr, Wb

Puji syukur penulis ucapkan ke hadirat Allah SWT yang senantiasa menganugerahkan rahmat dan karunia-Nya berupa kesehatan, keselamatan, dan kelapangan waktu sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW keluarga dan para sahabatnya serta pengikutnya hingga akhir zaman.

Penulis menyusun tugas akhir ini untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Akuntansi, pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Proposal ini berjudul “**Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial Pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan**”.

Dalam menulis tugas akhir ini, penulis banyak mengalami kesulitan karena keterbatasan pengetahuan, pengalaman dan buku – buku serta sumber informasi yang relevan. Namun, berkat bantuan dan motivasi baik dosen, teman – teman, serta keluarga sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tugas akhir ini sebaik mungkin. Oleh karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang sebesar- besarnya terutama kepada kedua orang tua saya tersayang Ayahanda dan Ibunda yang paling hebat dan telah mendidik serta membimbing penulis dengan kasih sayang dengan memberikan dorongan moril, materil, dan spiritual.

Tidak lupa juga penulis ucapkan terima kasih kepada nama – nama di bawah ini:

1. Bapak **Prof. Dr. Agussani, M.AP** selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak **Assoc. Prof. Dr. H. Januri, SE, MM, M.Si, CMA** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera.
3. Bapak **Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, SE, M.Si** selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak **Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.Si** selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

5. Bapak **M. Shareza Hafiz, S.E., M.Acc** selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu **Nabilla Dwi Agintha, S.E., M.Sc** selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak **Ikhsan Abdullah, SE, M.Si** selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan pengarahan, saran dan bimbingan yang sangat berguna kepada penulis demi terselesainya proposal ini.
8. Seluruh Dosen dan staff pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
9. Bapak/ibu pimpinan & pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik.
10. Terima kasih kepada Keluarga Besar saya yang selalu memberikan dukungan berupa doa & semangat kepada saya sehingga saya bisa menyelesaikan tugas akhir ini ini.

Akhir kata semoga kiranya tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Atas perhatiannya yang telah diberikan kepada semua pihak penulis ucapkan banyak terima kasih.
Wassalamualaikum wr, wb.

Medan, 2025

Penulis

MUHAMMAD MAKNUR AZZAHRI
NPM : 2005170170

DAFTAR ISI

ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
10.1	Latar
Belakang Masalah	1
10.2	Identifikasi
Masalah.....	4
10.3	Rumusan
Masalah.....	4
10.4	Tujuan
Penelitian	5
10.5	Manfaat
Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	6
2.1 Kinerja Manajerial	6
2.1.1 Pengertian Manajerial	6
2.1.2 Pengertian Manajer	6
2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial	7
2.1.4 Indikator Kinerja Manajerial	7
2.2 Akuntansi Pertanggungjawaban.....	8
2.2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban	8
2.2.2 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban.....	9
2.2.3 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban.....	9
2.2.4 Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban	11
2.2.5 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban	12
2.2.6 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban	12
2.2.7 Indikator Akuntansi Pertanggungjawaban	14
2.3 Pengendalian Biaya.....	15
2.3.1 Pengertian Biaya.....	15
2.3.2 Klasifikasi Biaya	15
2.3.3 Pengertian Pengendalian.....	18
2.3.4 Pengertian Pengendalian Biaya	18
2.3.5 Tujuan Pengendalian Biaya.....	18
2.3.6 Proses penyelenggaraan proses perluasan anggaran.....	18

2.3.7 Proses perluasan anggaran.....	19
2.3.8 Indikator Pengendalian Biaya.....	19
2.4 Penelitian Terdahulu	20
v	
2.5 Kerangka Berpikir Konseptual	22
2.5.1 Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial	22
2.5.2 Pengaruh Pengendalian Biaya terhadap Kinerja Manajerial.....	22
2.5.3 Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya terhadap Kinerja Manajerial.....	23
2.6 Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan	24
2.7 Hipotesis	24
BAB III METODE PENELITIAN	25
3.1 Jenis Penelitian	25
3.2 Definisi Operasional	25
3.3 Tempat Penelitian	27
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	27
3.4.1 Waktu Penelitian	27
3.4.2 Populasi.....	28
3.4.3 Sampel.....	28
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	29
3.6 Teknik Analisis Data	29
3.6.1 Structural Equation Modeling - Partial Least Square (SEM-PLS)	29
3.6.2 Uji Hipotesis	33
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	35
4.1 Deskripsi Data Penelitian.....	35
4.1.1 Karakteristik Responden	35
4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian	37
4.2. Analisis Data.....	44
4.2.1 Analisis Model Pengukuran/Masurement Model Analysis (Outer Model).....	44
4.2.2 Analisis Model Struktural / Structural Model Analysis (Inner Model)	51
4.2.3 Pengujian Hipotesis	52
4.3 Pembahasan	55
4.3.1 Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial	55
4.3.2 Pengaruh Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial	56
4.3.3 Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya terhadap Kinerja Manajerial	57
BAB V KESIMPULAN.....	58
5.1 Kesimpulan	58

5.2 Saran.....	58
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	59
DAFTAR PUSTAKA.....	60

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Laporan Anggaran & Realisasi Tahunan pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan.....	3
Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu.....	20
Tabel 3.2 Operasional Variabel Penelitian	26
Tabel 3.4 Waktu Penelitian	27
Tabel 3.5 Skala Pengukuran	29
Tabel 4.1 Skala Likert.....	35
Tabel 4.1.1.a Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	36
Tabel 4.1.1.b Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	36
Tabel 4.1.1.c Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	36
Tabel 4.1.2.a Skor Angket Untuk Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)....	37
Tabel 4.1.2.b Skor Angket Untuk Pengendalian Biaya (X2)	39
Tabel 4.1.2.c Skor Angket Untuk Kinerja Manajerial (Y)	41
Tabel 4.2.1.1.a Hasil <i>Outer Loading</i>	47
Tabel 4.2.1.1.b Hasil <i>Cross Loading</i>	48
Tabel 4.2.1.2.a Hasil Pengujian <i>Average Variance Extracted</i>	49
Tabel 4.2.1.2.b Hasil <i>Cronbach's Alpha</i>	50
Tabel 4.2.1.2.c Hasil <i>Composite Reliability</i>	50
Tabel 4.2.2.1 Hasil Uji <i>R-Square</i>	51
Tabel 4.2.2.2 Hasil <i>F-Square</i>	52
Tabel 4.2.3.1 Hasil Koefisien Jalur (Hipotesis)	53
Tabel 4.2.3.2 Uji F	54

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.5.3 Kerangka Berfikir Konseptual	23
Gambar 2.6 Struktur Organisasi.....	24
Gambar 4.2.1.1 Outer Model	46
Gambar 4.2.3.1 Hasil Path Analysis	54
Gambar 4.2.3.2 Gambar Uji F	55

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era modern ini, meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan yang baik telah mendorong pemerintah pusat dan pemerintah daerah untuk menerapkan akuntansi publik. Instansi pemerintah diharapkan mampu menjalankan fungsi pengelolaan anggaran secara efektif dan efisien demi menunjang pelayanan publik yang optimal. Pengelolaan keuangan publik yang baik menjadi salah satu indikator penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang akuntabel dan transparan. Salah satu cara yang dilakukan untuk mencapai tata kelola ini adalah melalui penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang memungkinkan setiap unit atau bagian dalam instansi memiliki tanggung jawab atas penggunaan anggaran yang dikelolanya. Di sisi lain, pengendalian biaya juga berperan penting dalam memastikan bahwa dana publik yang dikeluarkan sesuai dengan perencanaan dan tidak terjadi pemborosan sumber daya.

Menurut Mulyadi (2012 : 188) Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan/atau pendapat yang dianggarkan. Akuntansi pertanggung jawaban banyak dipakai oleh semua perusahaan dan badan usaha lainnya, karena untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, mengetahui unit-unit yang bertanggungjawab atas unit tersebut, dan menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efisien.

Menurut Purwaji (2018) Biaya adalah suatu bentuk pengorbanan terhadap sumber ekonomi yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, di mana hal tersebut sudah terjadi atau mungkin akan terjadi dalam upaya suatu perusahaan untuk mendapatkan barang atau jasa. Menurut Mulyadi (2011) Pengendalian biaya merupakan tindakan yang dilakukan untuk memandu kegiatan agar tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengendalian yang dilakukan oleh manajemen bertujuan untuk mengarahkan aktivitas agar tidak menyimpang dengan tujuan yang telah diterapkan

sebelumnya. Pengendalian ini dapat dilakukan melalui anggaran biaya yang secara kontinu diadakan pengawasan secara analisis terhadap penyimpangan yang terjadi sehingga dapat diketahui penyebab terjadinya penyimpangan atas selisih tersebut kemudian dilakukan tindak lanjut agar kerugian yang terjadi relatif kecil (Adi Irawan Setiyanto dkk, 2017). Akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya berperan besar dalam menjaga keseimbangan antara alokasi anggaran yang tersedia dengan kebutuhan operasional yang harus dipenuhi. Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban, setiap pemegang tanggung jawab anggaran harus mampu menyusun rencana keuangan, menggunakan anggaran secara efisien, dan melaporkan hasil penggunaannya secara transparan. Sistem ini diharapkan mampu membantu organisasi dalam mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja manajerial melalui peningkatan akuntabilitas. Sementara itu, pengendalian biaya yang efektif menjadi penunjang utama dalam menjaga agar penggunaan anggaran tidak melampaui batas yang telah ditetapkan dan dapat digunakan untuk tujuan yang paling prioritas.

Di Indonesia, sektor pendidikan menjadi salah satu sektor yang mendapatkan perhatian dan alokasi anggaran yang besar dari pemerintah, mengingat peran penting pendidikan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, instansi terkait, seperti Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, memiliki tanggung jawab besar dalam mengelola anggaran yang dialokasikan untuk berbagai program dan kegiatan yang mendukung peningkatan kualitas pendidikan.

Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan merupakan instansi pemerintah daerah yang bertanggung jawab dalam mengelola sektor pendidikan dan kebudayaan di wilayah Kota Medan. Sebagai pelaksana kebijakan di bidang pendidikan, Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan kualitas pendidikan di semua jenjang sekolah, mulai dari sekolah dasar hingga sekolah menengah. Selain itu, kantor ini juga berperan dalam pembinaan kebudayaan lokal, termasuk pelestarian seni, tradisi, dan warisan budaya yang ada di wilayah tersebut. Namun, dalam tiga tahun terakhir, terdapat ketidaksesuaian antara anggaran yang dialokasikan dan realisasinya.

Tabel 1.1 Laporan Anggaran & Realisasi Tahunan pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan

Tahun	Anggaran	Realisasi	Persentase (%)
2021	945.186.368.583	1.009.256.332.224	106,77
2022	1.406.666.638.155	1.510.265.112.985	107,36
2023	1.147.823.816.405	1.201.325.455.211	104,66

Sumber : Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan

Pada tahun 2021, anggaran tahunan sebesar Rp 945.186.368.583 dengan realisasi sebesar Rp 1.009.256.332.22 atau sekitar 106,77%. Pada tahun 2022, anggaran tahunan mengalami kenaikan menjadi Rp 1.406.666.638.155 dengan realisasi sebesar Rp 1.510.265.112.985 atau sekitar 107,36%. Di tahun 2023, anggaran mengalami penurunan menjadi Rp 1.147.823.816.405, dengan realisasi sebesar Rp 1.201.325.455.211, yang hanya mencapai 104,66% dari total anggaran.

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa realisasi anggaran selalu melebihi anggaran yang telah ditetapkan setiap tahunnya serta persentase realisasi anggaran di setiap tahunnya mengalami fluktuasi. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor, yaitu perencanaan anggaran tidak akurat, lemahnya pengendalian biaya, dan penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang belum optimal. Ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasinya menunjukkan bahwa kinerja manajerial dan pengendalian biaya pada kantor dinas pendidikan dan kebudayaan kota medan belum berjalan dengan optimal. Jika tidak ada sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik dan pengendalian biaya yang efektif, maka pengeluaran akan sulit dikontrol dan bisa berdampak pada ketidakefisienan penggunaan dana dan manajer tidak dapat mengidentifikasi penyimpangan dari anggaran yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu, penting untuk mengevaluasi penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya dalam memengaruhi kinerja manajerial di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan. Jika penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya berjalan dengan optimal, kinerja manajerial akan mengalami peningkatan yang signifikan. Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya yang baik, manajer dapat memantau penggunaan anggaran lebih rinci, memudahkan dalam menilai kinerja, dan meminimalisir penyimpangan anggaran. Pada penelitian Widiyanti (2019) menyatakan bahwa pengendalian biaya yang ketat dan akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan dengan baik berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja manajerial.

Penelitian Dwisty Utari (2017) menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya terhadap kinerja manajerial. Begitu juga dengan penelitian Novi Rahmawati (2013) menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan masalah yang telah dipaparkan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial Pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan”**,

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut dapat diidentifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Ketidaksesuaian antara Anggaran yang Dialokasikan dan Realisasinya
2. Fluktuasi persentase realisasi anggaran di setiap tahun
3. Lemahnya penerapan akuntansi pertanggungjawaban
4. Kinerja manajerial dan pengendalian biaya belum berjalan dengan optimal

1.3 Rumusan Masalah

1. Apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan?
2. Apakah pengendalian biaya berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan?
3. Apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang dapat dirumuskan adalah untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengendalian biaya terhadap kinerja manajerial pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan.
3. Untuk mengetahui pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya terhadap kinerja manajerial pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

- a. Dapat menambah teori atau wawasan mengenai Pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya terhadap kinerja manajerial pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan.
- b. Sebagai bahan referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan Pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya terhadap kinerja manajerial pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini merupakan bagian dari proses belajar yang diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan, sehingga dapat lebih memahami teori-teori yang selama ini dipelajari dibandingkan dengan kondisi yang sesungguhnya di lapangan.

b. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berguna dan pertimbangan yang bermanfaat bagi instansi terkait untuk lebih mengetahui seberapa besar pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya terhadap kinerja manajerial pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Manajerial

2.1.1 Pengertian Manajerial

Menurut Fahmi (2019), kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi tersebut bersifat profit-oriented dan no profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Menurut Yani (2019), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya di perusahaan. Menurut Mangkunegara (2019), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari uraian pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan terhadap pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

2.1.2 Pengertian Manajer

Menurut Mahoney et al (2020), kinerja manajerial adalah suatu kinerja individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial, seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan.

Menurut Harefa (2022) pengertian kinerja manajerial adalah kemampuan atas prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas, dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli diatas, maka penulis dapat menjelaskan bahwa kinerja manajerial adalah kemampuan yang telah dicapai seorang manajer dalam menjalankan kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisasi, dan perwakilan atau representasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial menurut Baron dan Kenny (2020), diantaranya:

- a. Faktor tim (sistem pekerjaan dan fasilitas yang disediakan oleh perusahaan).
- b. Faktor pribadi (keahlian, Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban, motivasi dan komitmen individu).
- c. Faktor kepemimpinan (kualitas motivasi/semangat, pedoman pemberian motivasi kepada manajer atau pemimpin kelompok organisasi).
- d. Faktor situasional (perubahan keadaan serta tekanan yang datang baik dari lingkungan internal maupun eksternal perusahaan).

2.1.4 Indikator Kinerja Manajerial

Menurut Wahyuni, dkk. (2014) kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, yang diukur dengan menggunakan indikator:

- a. Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang.
- b. Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.
- c. Koordinasi, menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya yang dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
- d. Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
- e. Pengawasan, yaitu penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan atau kemampuan untuk mengarahkan, memimpin, membimbing, menjelaskan segala aturan yang berlaku, memberikan dan menangani keluhan pelaksanaan tugas bawahan.

- f. Pemilihan Staf, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.
- g. Negoisasi, yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang dan jasa.
- h. Perwakilan, yaitu menyampaikan informasi tentang visi misi dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain.

2.2 Akuntansi Pertanggungjawaban

2.2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2020) akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan/atau pendapatan yang dianggarkan.

Akuntansi pertanggungjawaban menurut Baldric Siregar (2020) adalah Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang dirancang sedemikian baik sehingga dapat mencatat dan melaporkan pendapatan dan/atau biaya yang timbul akibat pelaksanaan suatu aktivitas kepada manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas tersebut.

Rudianto (2020) membuat definisi bahwa Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat tanggung jawab pada keseluruhan organisasi, dan mencerminkan rencana serta tindakan setiap pusat tanggung jawab itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab bersangkutan.

Dari beberapa definisi para ahli tentang akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengendalikan biaya-biaya yang ada diperusahaan agar tidak terjadi suatu penyelewengan biaya yang tidak terduga dan sebagai alat pengukur kinerja manajer maupun karyawan.

2.2.2 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Sumual, dkk (2021) Tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai sumber informasi evaluasi atas pengambilan keputusan dan sebagai evaluasi kemampuan manajer dalam menjalankan aktivitas usaha. Dengan wewenang dan tanggung jawab tersebut akan memudahkan dalam pengendalian terhadap penyimpangan yang terjadi.

Adapun menurut Robert N. Anthony dan Roger H. Hermanson (2020) mengemukakan bahwa tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah membebani pusat pertanggungjawaban dengan biaya yang dikeluarkannya. Dari sini kita dapat mengetahui bahwa tujuan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban adalah melakukan evaluasi hasil kerja suatu pusat pertanggungjawaban dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektifitas operasi perusahaan di waktu yang akan datang. Selain itu, dengan akuntansi pertanggungjawaban setiap individu dalam organisasi ikut berperan serta secara aktif dalam mencapai sasaran perusahaan secara efektif dan efisien. Pengaruh positif lain dari akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai dasar penyusunan anggaran, menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban adalah sebagai dasar penyusunan anggaran, menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, memotivasi manajer, dan digunakan sebagai alat untuk memantau efektifitas program peneglolaan aktivitas.

2.2.3 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Mulyadi (2020) menyatakan manfaat akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan sebagai berikut:

1. Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Dasar Penyusunan Anggaran. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan. Dalam proses penyusunan peran anggaran, ditetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian aktivitas pencapaian sasaran perusahaan, dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut, untuk memungkinkan melaksanakan perannya sumber daya yang disediakan untuk memungkinkan manajer berperan dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan tersebut diukur dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi.
2. Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Penilaian Kinerja Manajer Pusat

Pertanggungjawaban Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan pesan bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya yang menjadi tanggungjawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan atau biaya tersebut, menurut manajer yang bertanggungjawab. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor yang dibuat oleh setiap manajer, dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk melaksanakan peran manajer tersebut, untuk mencapai sasaran perusahaan.

3. Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Pemasaran Manajer Motivasi adalah proses prakarsa dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Pemasaran adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa seseorang untuk melakukan tindakan secara sadar dan bertujuan. Orang akan memiliki motivasi, jika ia memiliki nilai penghargaan yang tinggi atau jika ia berkeyakinan, bahwa suatu kinerja akan diberikan penghargaan adalah tinggi, dan alat ukur kinerja tersebut menggunakan informasi akuntansi pertanggungjawaban.
4. Akuntansi Pertanggungjawaban Memungkinkan Pengelolaan Aktivitas Dengan lingkungan manufaktur maju, manajemen dituntut untuk senantiasa melaksanakan penyempurnaan aktivitas Akuntansi Pertanggungjawaban Memungkinkan Pengelolaan Aktivitas Dengan lingkungan manufaktur maju, manajemen dituntut untuk senantiasa melaksanakan penyempurnaan aktivitas.
5. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Memungkinkan Pemantauan Efektivitas Program Pengelolaan Aktivitas Dalam lingkungan manufaktur maju manajemen dituntut untuk melaksanakan penyempurnaan aktivitas secara berkesinambungan, agar perusahaan memiliki daya saing dalam jangka panjang. Dengan demikian, manajemen memerlukan informasi biaya aktivitas untuk memantau secara berkesinambungan program pengelolaan aktivitas

2.2.4 Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Paula da Lopez, dkk. (2021) Ada lima syarat dalam penerapan akuntansi pertanggungjawab antara lain:

a. Struktur organisasi

Struktur organisasi diperlukan dalam sebuah perusahaan dimana struktur organisasi ini menggambarkan alur peran, serta tugas dari masing-masing bagian yang ada perusahaan. Hal ini dapat mencapai pembagian pekerjaan yang bermanfaat.

b. Anggaran biaya

Anggaran dan realisasi memiliki keterkaitan dimana memberikan gambaran apakah suatu perusahaan dapat dikatakan efektif dalam penyerapan anggaran atas kegiatan dari perusahaan tersebut. Jika tujuan anggaran dipandang tidak realistis atau tidak dapat dicapai, maka anggaran tersebut dapat memberikan efek negatif terhadap kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

c. Kode rekening

Kode rekening adalah kombinasi angka, huruf, atau angka dan huruf yang memberikan tanda atas klasifikasi yang sebelumnya dibuat. Kode rekening memudahkan dalam proses pencarian perkiraan yang dibutuhkan, pencatatan, dan pengklasifikasian, dan laporan akuntansi.

d. Penggolongan biaya

Biaya dalam pengertian luas dapat diartikan sebagai pengorbanan sumber daya, tolak ukur yang akan dan sudah terjadi secara potensial untuk mencapai tujuan tersebut (Wijaya, 2021). Penggolongan biaya dalam akuntansi pertanggungjawaban dibagi atas biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Biaya terkendali adalah biaya yang dalam aktivitasnya dapat dipengaruhi oleh keputusan manajer terkait. Sedangkan biaya tidak terkendali adalah biaya tidak terpengaruh oleh segala keputusan manajer yang bersangkutan

e. Laporan Pertanggungjawaban

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas perusahaan, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dan

manajer yang bertanggungjawab atas perencanaan dan pengendalian. Penerapan akuntansi yang baik, dengan adanya peranan anggaran dan laporan pertanggungjawaban dapat digunakan untuk menilai kinerjanya (Sanusi, 2021).

2.2.5 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, terdapat sistem pembentukan unit-unit organisasi sebagai pusat pertanggungjawaban. Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk guna mencapai tujuan tertentu, yang secara individual diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan suatu organisasi secara keseluruhan.

Menurut Slamet Sugiri (2020) Pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas semua aktivitas unit tersebut. Sedangkan Menurut Kautsar Riza Salman (2020) Pusat pertanggungjawaban adalah setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas yang dilakukan oleh unit organisasi yang dipimpinnya.

Menurut Thomas Sumarsan (2020) Pusat pertanggungjawaban dapat diartikan sebagai setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan-kegiatan dalam unit kerjanya.

Dari definisi tersebut dapat dipahami bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan segmen bisnis atau aktivitas tertentu yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas yang terjadi.

2.2.6 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Ada empat tipe pusat pertanggungjawaban yang didasarkan pada sifat pertanggungjawabannya pada biaya atau pendapatan atau keduanya, yaitu:

1. Pusat Biaya (*cost center*)

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang hanya bertanggungjawab mengendalikan semua biaya yang terjadi didalam lingkup pusat pertanggungjawabannya, tanpa menghubungkan dengan pendapatan yang terima atau diperolehnya. Dalam konsep ini, pusat biaya tidak mengendalikan penjualan atau aktivitas perusahaan, jadi hanya

mengendalikan biaya saja. Tujuan manajer pusat biaya ini adalah meminimalkan perbedaan antara realisasi biaya dengan anggarannya, karena dengan inilah mereka dievaluasi kinerjanya oleh manajer yang lebih tinggi.

2. Pusat Pendapatan

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang keluarannya dapat diukur dengan satuan nilai moneter, sedangkan masukannya tidak terukur. Oleh karenanya prestasi manajernya dinilai atas dasar jumlah atau nilai pendapatan pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Dalam pusat pendapatan, keluaran (dalam bentuk pendapatan) diukur dengan moneter, tetapi tidak terdapat hubungan yang erat dan nyata antara masukan (biaya) dengan pendapatan. Artinya, dalam pusat pendapatan ini, biaya tidak menjadi ukuran evaluasi kinerja dari pusat ini. Pengukuran kinerja pusat pendapatan yang hanya berdasarkan tingkat penjualan kelihatan terlalu sempit dan perlu ditambah dengan penilaian prestasi atas dasar laba atau kontribusi laba bruto, yaitu dengan menganalisa laba kotor dengan laba bruto yang diharapkan atau dianggarkan

3. Pusat Laba

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang keluaran (*output*)-nya maupun masukan (*input*)-nya diukur dalam satuan moneter, sehingga laba dapat diukur. Laba adalah selisih antara pendapatan dengan beban. Pusat laba bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut dan menjadi tolak ukur kinerja pimpinan pusat laba. Sebuah organisasi mengukur kinerjanya adalah dengan semakin tinggi laba, maka kinerja perusahaan dinilai semakin baik. Pusat laba memberikan pusat pertanggungjawaban yang paling adil untuk diterapkan di dalam setiap perusahaan dibandingkan dengan pusat pendapatan maupun pusat biaya. Kelemahan dari pusat laba adalah munculnya perselisihan antara unit bisnis mengenai harga transfer produk dan adanya kepentingan manajer unit bisnis untuk lebih memfokuskan laba jangka pendek terkait dengan penilaian kinerjanya

4. Pusat Investasi

Pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban berdasarkan tingkat laba yang dihasilkan dikaitkan dengan besarnya investasi yang ditanamkan. Pengukurannya berdasarkan perbandingan antara laba yang dihasilkan dengan investasi yang ditanamkan pada pusat pertanggungjawaban yang

menjadi tanggung jawabnya sehingga pusat investasi dianggap sebagai perluasan dari pengukuran prestasi pusat laba. Manajemen pusat investasi diharapkan memperoleh laba sebesar jumlah yang ditetapkan untuk setiap nilai rupiah yang diinvestasikan. Prestasi pusat investasi ini diukur dengan menilai tingkat residual income maupun tingkat return on investment (*ROI*).

2.2.7 Indikator Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Kautsar Riza Salman dan Mochammad Farid (2017:109) bahwa syarat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban adalah:

a. Struktur Organisasi

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, struktur organisasi menggambarkan mengenai pemisahan tanggungjawab, wewenang, dan posisi yang jelas untuk tiap unit kerja

b. Anggaran

Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban wajib mengikuti proses penyusunan anggaran, karena ini merupakan gambaran rencana kerja manajer yang akan dilaksanakan kedepannya

c. Penggolongan Biaya

Biaya ada yang bisa dikendalikan dan tidak, oleh karena itu peranan akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk memisahkan biaya yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan

d. Sistem Akuntansi

Setiap biaya yang terjadi akan diakumulasikan dan diberi kode, kemudian nantinya akan dicocokkan dengan kode perkiraan atau rekening yang kemudian diperlukan untuk pengklasifikasian rekening di neraca maupun laba rugi

e. Sistem Pelaporan Biaya

Laporan pertanggungjawaban dilaporkan secara berkala guna untuk melaporkan segala bentuk kegiatan yang telah terjadi kepada pihak manajer

2.3 Pengendalian Biaya

2.3.1 Pengertian Biaya

Menurut Mulyadi (2022) Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi, sedang terjadi atau yang mungkin akan terjadi untuk tujuan tertentu. Sedangkan menurut Harnanto (2022) Biaya (*cost*) adalah jumlah uang yang dinyatakan dari sumber-sumber (ekonomi) yang dikorbankan (terjadi dan akan terjadi) untuk mendapatkan sesuatu atau mencapai tujuan tertentu.

2.3.2 Klasifikasi Biaya

Menurut Purwaji (2018), klasifikasi biaya merupakan proses pengelompokkan dari seluruh komponen biaya secara lebih ringkas dan sistematis agar penjelasan yang diberikan lebih akurat dan bermanfaat. Menurut Mulyadi (2018), biaya diklasifikasikan menjadi:

a. Klasifikasi Biaya Berdasarkan Objek Pengeluarannya

Metode pengklasifikasian ini menggunakan nama objek pengeluaran yang dikeluarkan sebagai dasar yang digunakan untuk mengklasifikasikan biaya. Contoh dari nama objek pengeluaran tersebut adalah asuransi, sehingga seluruh pengeluaran yang berkaitan dengan asuransi disebut biaya asuransi.

b. Klasifikasi Biaya Berdasarkan Fungsi Pokok Perusahaan

Pada usaha yang mengolah bahan mentah menjadi barang jadi, terdapat 3 fungsi pokok yang dibedakan menjadi 3 kelompok, yaitu:

1. Biaya Produksi

Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang digunakan pada proses mengolah bahan baku menjadi produk jadi. Berdasarkan objek pengeluarannya, biaya tersebut dibedakan menjadi 3 bagian yaitu:

a) Biaya Bahan Baku (*BBB*)

Bahan baku merupakan bahan yang diolah menjadi bagian produk selesai dan penggunaannya dapat diidentifikasi atau ditelusuri atau suatu yang melekat pada suatu produk. Biaya bahan baku adalah biaya untuk bahan baku yang langsung digunakan pada proses produksi.

b) Biaya Tenaga Kerja Langsung (*BTKL*)

Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang terjun secara langsung dalam pengerjaan barang jadi dengan penggajian sesuai dengan jumlah unit produk yang dihasilkan atau sesuai dengan jam kerja. Biaya tenaga kerja langsung merupakan biaya tenaga kerja yang dapat secara mudah dan akurat ditelusuri ke produk, dalam hal ini, upah yang dibayarkan kepada tenaga kerja langsung.

c) Biaya Overhead Pabrik (*BOP*)

Biaya overhead pabrik adalah seluruh biaya produksi kecuali biaya bahan langsung dan biaya tenaga kerja langsung, sehingga biaya overhead pabrik berupa komponen biaya seperti biaya bahan baku S tidak langsung, biaya tenaga kerja tidak langsung, dan biaya produksi tidak langsung lainnya

2. Biaya Pemasaran

Biaya pemasaran yaitu biaya yang digunakan untuk merealisasikan aktivitas dari pemasaran produk.

3. Biaya Administrasi dan Umum

Biaya administrasi dan umum adalah biaya yang digunakan untuk mengatur seluruh aktivitas produksi serta pemasaran produk

c. Klasifikasi Biaya Berdasarkan Hubungan Biaya dengan Sesuatu yang Dibiayai

Biaya dapat diklasifikasikan menjadi 2 kelompok, yaitu:

1. Biaya Langsung (*Direct Cost*)

Biaya langsung adalah biaya yang timbul akibat dari adanya objek yang harus ditanggung biayanya. Apabila objek yang menjadi tanggungan tersebut tidak ada, maka biaya langsung tersebut tidak timbul, sehingga biaya langsung akan mudah untuk ditelusuri dengan objek yang menjadi tanggungan biayanya. Biaya produksi langsung berupa biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Biaya langsung departemen adalah seluruh biaya yang timbul pada suatu departemen.

2. Biaya Tidak Langsung (*Indirect cost*)

Biaya tidak langsung merupakan biaya yang timbulnya tidak hanya bersumber dari objek yang menjadi tanggungan biayanya. Biaya tidak

langsung dalam kaitannya dengan produk disebut biaya produksi tidak langsung atau biaya overhead pabrik. Dalam kaitannya dengan departemen, biaya tidak langsung adalah biaya yang timbul pada suatu departemen namun manfaatnya dirasakan oleh lebih dari satu departemen.

d. **Klasifikasi Biaya Berdasarkan Perilakunya dalam Hubungan dengan Perubahan Volume Aktivitas**

Biaya dapat diklasifikasikan menjadi 4 kelompok, yaitu:

1) **Biaya Variabel**

Biaya Variabel adalah biaya yang jumlahnya berubah sejajar dengan perubahan volume aktivitasnya.

2) **Biaya Semi Variabel**

Biaya semi variabel adalah biaya yang berubahnya tidak sejajar dengan perubahan volume aktivitasnya. Biaya semivariabel terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel.

3) **Biaya Semi Fixed**

Biaya semi fixed adalah biaya yang tetap untuk tingkat volume tertentu. Biaya ini berubah sejajar dalam volume produksi.

4) **Biaya Tetap**

Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tetap pada kisaran volume kegiatan tertentu.

e. **Klasifikasi Biaya Berdasarkan Jangka Waktu Manfaatnya** Biaya dapat dibagi menjadi 2 bagian, yaitu:

Biaya dapat dibagi menjadi 2 bagian, yaitu:

1. **Pengeluaran modal (*Capital Expenditures*)**

Pengeluaran modal merupakan biaya yang memiliki masa manfaat lebih dari satu periode akuntansi. Pengeluaran tersebut pada saat terjadinya akan dibebankan sebagai suatu aset dan kemudian pada tahun berikutnya yang masih merasakan manfaatnya akan diperhitungkan depresiasi, amortisasi atau depleksinya.

2. **Pengeluaran pendapatan (*Revenue Expenditures*)** Pengeluaran

pendapatan merupakan biaya yang memiliki masa manfaat hanya pada masa periode akuntansi terjadinya pengeluaran tersebut. Ketika terjadinya pengeluaran pendapatan, pengeluaran tersebut akan dibebankan sebagai biaya dan dipertemukan dengan pendapatan yang

didapatkan dari pengeluaran tersebut

2.3.3 Pengertian Pengendalian

Menurut Mulyadi (2019) pengendalian merupakan usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui perilaku yang diharapkan. Sedangkan menurut Dessler dan Darma (2019) mengemukakan bahwa pengendalian merupakan kebijakan dan prosedur yang dikembangkan oleh organisasi untuk menghadapi resiko. Menurut Hasibuan (2019) mendefinisikan pengendalian merupakan suatu proses penjaminan di mana perusahaan dan orang-orang yang berada dalam perusahaan tersebut bisa mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Dapat disimpulkan bahwa pengendalian merupakan pemantauan, pemeriksaan, evaluasi yang dilakukan oleh atasan sebagai bentuk menghindari resiko dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi

2.3.4 Pengertian Pengendalian Biaya

Menurut Mardiasmo (2013) pengendalian biaya pada dasarnya merupakan serangkaian kegiatan monitoring dan evaluasi secara terus-menerus serta membandingkan antara anggaran biaya dan realisasinya. Sedangkan Menurut Surjadi (2021) definisi pengendalian biaya adalah serangkaian kegiatan monitoring dan evaluasi yang dimaksudkan agar tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dapat dicapai dengan biaya seminimal mungkin. Dalam pengendalian biaya harus diperhatikan beberapa masalah pokok seperti menetapkan tanggungjawab pengendalian biaya, membatasi usaha usaha pengendalian perorangan pada biaya-biaya yang dapat dikendalikan dan laporan pelaksanaan orang-orang bersangkutan

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian biaya merupakan usaha manajemen untuk mencapai sasaran biaya dalam kegiatan tertentu

2.3.5 Tujuan Pengendalian Biaya

Pengendalian biaya bertujuan untuk mengendalikan unsur-unsur biaya dan juga berusaha mengetahui biaya yang digunakan. Selain itu, pengendalian biaya digunakan untuk mengatur penggunaan uang agar efisien dan mencegah pemborosan, yang berarti mengendalikan (mengawasi atau control) biaya

2.3.6 Proses penyelenggaraan proses perluasan anggaran

Proses penyelenggaraan penelitian dimulai dengan tahap perencanaan

yang meliputi penetapan tujuan, penyusunan jadwal, dan identifikasi kebutuhan sumber daya. Setelah perencanaan matang, diperlukan persiapan administratif seperti pengurusan perizinan dan penyusunan dokumen pendukung. Pelaksanaan penelitian menjadi tahap inti yang mencakup implementasi metode, pengumpulan data, monitoring kemajuan, dan pengendalian kualitas. Hasil penelitian kemudian dievaluasi melalui analisis data dan interpretasi, disusun dalam laporan kemajuan dan laporan akhir, serta didiseminasikan kepada pihak terkait. Tahap pasca penelitian meliputi publikasi hasil, tindak lanjut pemanfaatan, dan pengarsipan dokumentasi penelitian untuk keberlanjutan manfaat ilmiah

2.3.7 Proses perluasan anggaran

Proses perluasan anggaran dalam penelitian diawali dengan analisis kebutuhan yang mencakup identifikasi komponen biaya utama, estimasi per komponen, dan penyusunan anggaran dasar. Pengembangan struktur anggaran dilakukan dengan mengelompokkan biaya ke dalam kategori seperti personalia, operasional, dan peralatan, serta memberikan justifikasi untuk setiap komponen. Mekanisme perluasan anggaran perlu ditetapkan melalui prosedur pengajuan, kriteria perluasan, dan proses evaluasi yang transparan. Pengelolaan perubahan anggaran mengatur tentang pengalihan antar pos, penambahan anggaran, dan dokumentasi perubahan. Sistem pelaporan dan pertanggungjawaban keuangan harus mencakup pencatatan pengeluaran, mekanisme audit, dan format pelaporan yang sesuai standar. Strategi optimalisasi anggaran perlu dikembangkan melalui efisiensi penggunaan dana, prioritas pengeluaran, dan pencarian sumber pendanaan tambahan. Terakhir, pengendalian risiko finansial dilakukan dengan mengidentifikasi potensi risiko, menyusun strategi mitigasi, dan menyiapkan rencana kontingensi untuk menghadapi kemungkinan perubahan kebutuhan finansial selama penelitian berlangsung.

2.3.8 Indikator Pengendalian Biaya

Menurut Mulyadi (2001), indikator pengendalian biaya sebagai berikut :

1. Pengawasan fisik

Kegiatan pengawasan yang dilakukan secara langsung oleh pimpinan atau pemilik perusahaan. Pengawasan dilakukan terhadap aset fisik seperti inventaris, peralatan, dan bahan baku untuk memastikan penggunaan yang efisien dan meminimalkan pemborosan.

2. Catatan akuntansi

Sistem pencatatan akuntansi yang akurat digunakan untuk memantau pengeluaran biaya dan menghasilkan laporan yang dapat dianalisis.

3. Anggaran statis dan Biaya standar

Anggaran statis adalah Anggaran tetap yang tidak berubah, digunakan sebagai alat pembanding untuk mengukur kinerja.

Biaya Standar adalah Biaya yang telah ditentukan sebelumnya untuk mengukur efisiensi biaya aktual.

4. Anggaran Fleksibel

Anggaran yang disesuaikan dengan tingkat aktivitas aktual, memungkinkan evaluasi kinerja yang lebih akurat berdasarkan perubahan kondisi.

5. Pusat Pertanggungjawaban

Struktur organisasi yang mengelompokkan tanggung jawab atas biaya, pendapatan, atau investasi tertentu, sehingga pengelolaan dan pengendalian dapat lebih terfokus

2.4 Penelitian Terdahulu

Untuk memberi kejelasan mengenai penelitian yang dilakukan, maka berikut penelitian terdahul yang dikutip dari berbagai sumber antara lain:

Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Fatiya Kamila Hanoum (2019)	Pengaruh Akuntansi Penerapan pertanggungjawaban terhadap Manajerial Kinerja pada PT. Telkom Tbk, Medan	Penerapan pertanggungjawaban akuntansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
2	Yulia Dwi Cahya (2014)	Efektivitas sistem pengendalian manajemen pendapatan dalam Meningkatkan kinerja perusahaan pada PT. Kebayoran pharma cabang palembang.	Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan adalah 1) sistem pengendalian manajemen pendapatan pada PT. Kebayoran Pharma Cabang Palembang sudah ada namun masih jauh dari kata sempurna, masih banyak yang harus dibenahi dari sistem pengendalian manajemen pendapatan yang dimiliki perusahaan agar target dan tujuan perusahaan dapat tercapai. 2) dalam hal meningkatkan kinerja perusahaanPTKebayoran Pharma Cabang Palembang memiliki target penjualan untuk mencapai target anggaran

			pendapatan, namun target tidak pernah tercapai dan beban perusahaan semakin meningkat sehingga menyebabkan laba perusahaan menurun setiap tahunnya yang menyebabkan kinerja perusahaan memburuk pula.
3	Dwisty Utari Yasmin (2017)	Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaba dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada PT. INTI (Persero) Bandung dan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Bandung)	Dari hasil penelitian bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. INTI (Persero) Bandung dan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, Bandung.
4	Sella Oktaviani, dkk (2015)	Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya (Studi Pada PT. INTI Persero)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PTINTI Persero) dinilai telah baik. Kinerja manajer pusat biaya pada PT. INTI Persero) dinilai baik.Besarnya perngaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap penilaian kinerja manajer pusat biaya pasa PT. INTI (Persero) termasuk pada kategori kuat
5	Suryani, dkk (2021)	Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban, Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial PT. Pulau Sambu Group	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial penerapan akuntansi pertanggungjawaban, kompetensi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial PT. Pulau Sambu Group. Hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban, kompetensi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial PT. Pulau Sambu Group.
6	Erika Sharon, dkk (2021)	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara	Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara sudah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan baik sehingga pengendalian biaya juga telah dilakukan dengan baik dan efisien.

2.5 Kerangka Berpikir Konseptual

2.5.1 Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Mulyadi (2020) akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan/atau pendapatan yang dianggarkan.

Fadil hanafiah Lubis (2016) menyatakan Hasil penelitian menunjukkan bahwa Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial di PT. Perkebunan Sumatera Utara. Menurut Fatiya Kamila Hanoum (2019), hasil penelitian menyatakan penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Semakin bagus penerapan akuntansi pertanggung jawaban, maka kinerja manajerial juga semakin meningkat

2.5.2 Pengaruh Pengendalian Biaya terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Surjadi (2021) definisi pengendalian biaya adalah serangkaian kegiatan monitoring dan evaluasi yang dimaksudkan agar tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dapat dicapai dengan biaya seminimal mungkin.

Pengendalian biaya melalui akuntansi pertanggungjawaban dapat dijalankan dengan cara menyelenggarakan perencanaan suatu sistem pencatatan atas biaya-biaya yang dapat dilakukan. Dari sistem pencatatan atas biaya-biaya yang dapat dikendalikan. Dari sistem pencatatan ini akan dihasilkan laporan-laporan biaya yang menunjukkan bagaimana seorang manajer dapat memenuhi tanggungjawabnya atas biaya-biaya yang terjadi dalam perusahaannya.

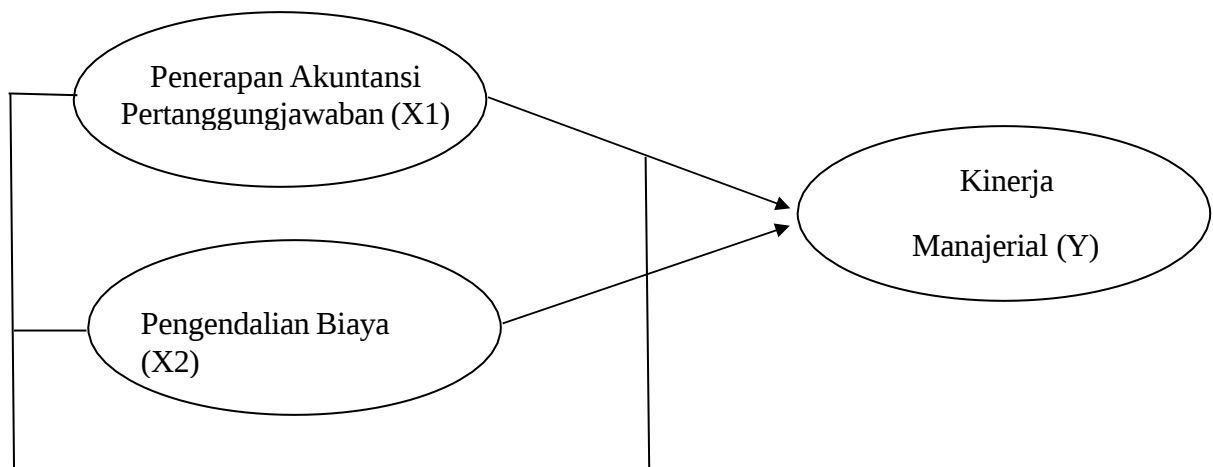
Menurut Dwisty Utari Yasmin (2017) tujuan pengendalian biaya harus disusun sedemikian rupa sehingga jelas wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap manajer. Anggaran atau biaya menghendaki adanya organisasi yang baik, yang tiap manajernya mengetahui wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing. Untuk pengendalian biaya, anggaran biaya harus disusun sesuai dengan tingkat manajemen dalam organisasi

2.5.3 Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya terhadap Kinerja Manajerial

Sistem akuntansi pertanggungjawaban mengarahkan perhatian terhadap pengendalian biaya. Sistem akuntansi 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 orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan.

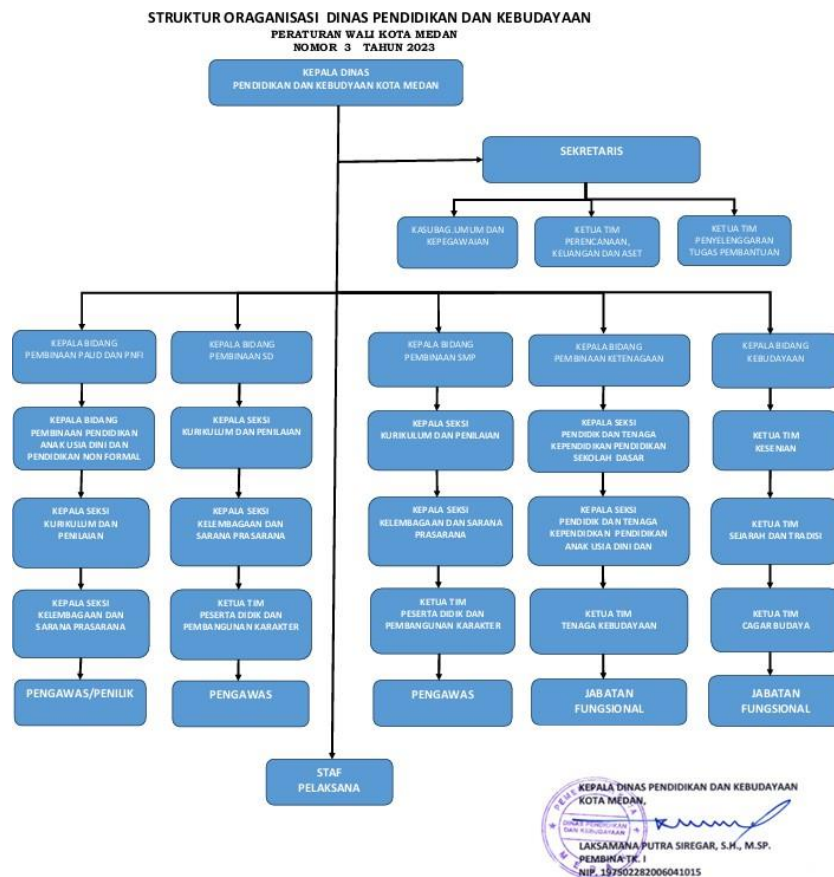
Menurut Dwisty Utari Yasmin (2017) hasil penelitiannya menyatakan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. INTI (Persero) Bandung dan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, Bandung. Semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban di dalam perusahaan maka akan semakin baik kinerja manajerial yang dihasilkan, dan kinerja manajerial dapat dinilai bila pengendalian biaya dalam perusahaan juga baik dan berjalan dengan baik.

Berikut ini adalah kerangka konseptual dalam penelitian ini :



Gambar 2.5.3 Kerangka Berfikir Konseptual

2.6 Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan



Gambar 2.6 Struktur Organisasi

2.7 Hipotesis

Hipotesis penelitian digunakan sebagai dasar untuk menarik kesimpulan dalam penelitian. Hipotesis menurut poletiek dalam Anugera et., al (2021) merupakan suatu pernyataan atau pendapat sementara yang masih lemah atau kurang kebenarannya sehingga perlu dibuktikan atau suatu dugaan yang sifatnya masih sementara. Oleh karena itu, berdasarkan penjelasan sebelumnya hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan
2. Pengendalian Biaya berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan
3. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2019) metode penelitian kuantitatif yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivistic* (data kongkrit), digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Berdasarkan teori diatas, penelitian ini menggunakan pendekatan assosiatif yang merupakan penelitian bertujuan untuk mencari hubungan atau pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lainnya Saragih & S (2015). Sumber data yang digunakan pada penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder

3.2 Definisi Operasional

Penelitian ini menggunakan dua jenis variabel yaitu variabel dependen dan variabel independen. Variabel dependen yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel independen yaitu variabel yang mempengaruhi variabel dependen. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial (Y). Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah penerapan akuntansi pertanggungjawaban (X1) dan pengendalian biaya (X2).

Tabel 3.2 Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi Operasional Penelitian	Indikator	Skala Pengukuran
1	Kinerja Manajerial (Y)	Kinerja manajerial adalah kemampuan atas prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas, dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan. (Harefa, 2022)	a. Perencanaan b. Investigasi c. Koordinasi d. Evaluasi e. Pengawasan f. Pemilihan Staf g. Negosiasi h. Perwakilan Sumber : (Wahyuni, dkk, 2014)	Likert
2	Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)	Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan/atau pendapatan yang dianggarkan. (Mulyadi, 2020)	a. Struktur Organisasi b. Anggaran c. Penggolongan Biaya d. Sistem Akuntansi e. Sistem Pelaporan Biaya Sumber : (Kautsar Riza Salman dan Mochammad Farid, 2017)	Likert
3	Pengendalian Biaya (X2)	Pengendalian biaya adalah serangkaian kegiatan monitoring dan evaluasi yang dimaksudkan agar tujuan yang telah	a. Pengawasan Fisik b. Catatan Akuntansi c. Anggaran Statis dan Biaya Standar d. Anggaran Fleksibel	Likert

3.4.2 Populasi

Menurut Sugiyono (2020), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan sebanyak 283 orang

3.4.3 Sampel

Menurut Sugiyono (2019:127), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel dilakukan dengan menggunakan teknik nonprobability sampling.

Dalam penelitian ini jumlah sampel yang diambil oleh peneliti menggunakan rumus slovin yaitu sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel atau jumlah responden
N = Jumlah populasi

e = Error tolerance

(toleransi terjadinya ketidakteelitian taraf signifikansi dalam penelitian ini adalah 10%)

Maka,

$$n = \frac{283}{1 + 283(0,1)^2}$$

$$n = 99,64 = 100 \text{ (dibulatkan)}$$

Jadi jumlah responden yang akan dijadikan sampel untuk diteliti dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 responden.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner dikirimkan kepada responden yang dituju. Sebelum dikirimkan kepada responden, kuesioner yang dibuat dipastikan mudah dipahami dan dimengerti oleh responden. Kuesioner atau angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2019).

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti yaitu dengan menyebarkan kuesioner kepada responden penelitian sesuai dengan kriteria tertentu pada variabel yang telah dikembangkan menjadi pernyataan tertulis dalam kuesioner yang menggunakan skala likert dengan lima pilihan jawaban, yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Di dalam kuesioner tersebut terdapat petunjuk pengisian agar memudahkan para responden untuk menjawab pertanyaan yang diberikan.

Tabel 3.5 Skala Pengukuran

PERNYATAAN	BOBOT
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Skala pengukuran tersebut menggunakan skala likert, untuk mengukur orang tentang fenomena sosial.

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Structural Equation Modeling - Partial Least Square (SEM-PLS)

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan *Smart PLS* sebagai alat analisis penelitian ini, PLS dapat digunakan pada setiap jenis skala data (nominal, ordinal, interval, rasio) serta syarat asumsi yang lebih

fleksibel. PLS juga digunakan untuk mengukur hubungan setiap indikator dengan konstraknya. SEM memungkinkan dilakukannya analisis diantara beberapa variabel dependen dan variabel independen secara langsung (Hair dkk, 2006). SEM termasuk teknik statistik yang digunakan untuk membangun dan menguji model statistik yang biasanya dalam bentuk model-model sebab-akibat. Pada SEM dengan PLS nilai variabel laten diestimasi sesuai kombinasi linear dari variabelvariabel manifest yang terkait dengan variabel laten serta diperlakukan untuk mengganti variabel manifest. Terdapat beberapa alasan yang menjadi penyebab digunakan PLS dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini alasan-alasan tersebut yaitu:

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni partial least square – structural equation model (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali & Latan 2015). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Dimana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian

model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*.

Menurut (Hair Jr et al., 2017) Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu:

1. Analisis model pengukuran (*Outer Model*), yakni:
 - a. validitas konvergen (*Convergent Validity*);
 - b. realibilitas dan validitas konstruk (*Construct Reliability And Validity*);
 - c. validitas diskriminan (*Discriminant Validity*)
2. Analisis model struktural (*Inner Model*), yakni:
 - a. Koefisien determinasi (*R-Square*);
 - b. f-square; dan
 - c. pengujian hipotesis

Estimasi parameter yang didapat dengan (Partial Least Square) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (*Path Estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*Loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

1. Analisa Outer Model

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. Convergent Validity

Adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item

score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,7$ dengan konstruk yang ingin diukur, , nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.

2. Discriminant Validity

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai Squareroot Of Average Variance Extracted (AVE).

3. Composite reliability

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada View Latent Variable Coefficient. Untuk mengevaluasi 60 composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan Cronbach's Alpha. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

4. Cronbach's Alpha

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha $> 0,7$.

2. Analisis Inner Model

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (Inner Relation, Structural Model Dan Substantive Theory) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada

substantive theory. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan (Partial Least Square) PLS dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen.

Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Selain melihat nilai R-square, pada model (Partial Least Square) PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan apabila nilai Q-square kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance.

3.6.2 Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai probabilitas $< 0,05$.

1. Spesifikasi Model Dan Persamaan Struktural

Hubungan antar variabel dalam suatu diagram alur dapat membantu dalam merangkai hubungan sebab akibat antar konstruk dari model teoritis sebelumnya.

2. Uji Kecocokan (Testing Fit)

Pengujian pada inner model atau model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antar konstruk laten. Inner model meliputi inner relation, structural model dan substantive theory menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantive. Inner model diuji dengan melihat nilai Rsquare, Q-square dan path coefficient (koefisien jalur) untuk mendapatkan informasi seberapa besar variabel laten dependen dipengaruhi oleh variabel laten independen, serta uji signifikansi untuk menguji nilai signifikansi hubungan atau pengaruh antar variabel (Ghozali & Latan, 2015)

3. R-Square

Test Nilai R-square atau koefisien determinasi menunjukkan keragaman konstruk-konstruk eksogen yang mampu menjelaskan konstruk endogen secara serentak. Nilai R-square digunakan untuk mengukur tingkat variabilitas perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Parameter ini juga digunakan untuk mengukur kelayakan model prediksi dengan rentang 0 sampai 1. Semakin tinggi nilai R-square maka semakin besar pula pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Perubahan nilai R-square (r^2) digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel laten dependen secara substantive (Ghozali & Latan, 2015)

4. Path Coefficient Test

Koefisien jalur menunjukkan seberapa besar hubungan atau pengaruh konstruk laten yang dilakukan dengan prosedur bootstrapping, hubungan antara variabel laten dikatakan signifikan jika path coefficient pada level 0,050

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data Penelitian

Pada penelitian ini peneliti mengambil objek adalah Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan. Pengolahan data dalam bentuk angket ini masing-masing dari 10 item pernyataan untuk variabel X_1 (Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban), 10 item pernyataan untuk variabel X_2 (Pengendalian Biaya), dan 16 pernyataan untuk variabel Y (Kinerja Manajerial). Angket ini diberikan kepada 100 Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan yang akan diolah nantinya dengan menggunakan skala *Likert Sumated Rating* agar mendapatkan hasil yang valid dan reliabel.

Tabel 4.1 Skala Likert

Opsi	Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Dari ketentuan diatas berlaku baik di dalam menghitung variabel (Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban, dan Pengendalian Biaya) variable terikat (Kinerja Manajerial).

Dari ketentuan diatas berlaku baik di dalam menghitung variabel (Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban, dan Pengendalian Biaya) variable terikat (Kinerja Manajerial).

4.1.1 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini merupakan Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan. sebanyak 100 responden, yang terdiri dari beberapa karakteristik, baik jenis kelamin, usia dan Jurusan. Dari kuesioner yang disebarkan diperoleh pelanggan sebagai berikut :

a. Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1.1.a Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	36	26%
2	Perempuan	74	74%
Jumlah		100	100%

Sumber : Data Primer diolah (2025)

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah laki-laki sebanyak 36 orang (36%) sedangkan perempuan sebanyak 74 orang (74%) dan. Maka dalam penelitian ini responden didominasi oleh jenis kelamin perempuan.

b. Data Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.1.1.b Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	21-30 tahun	13	13%
2	31-40 tahun	32	32%
3	41-50 tahun	37	37%
4	> 50 tahun	11	11%
Jumlah		100	100%

Sumber : Data Primer diolah (2025)

Dari data diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu usia antara 19 tahun sebanyak 13 orang (13%), yang memiliki usia 20 tahun sebanyak 32 orang (32%), yang memiliki usia 21 tahun sebanyak 37 orang (37%), untuk usia 22 tahun sebanyak 11 orang (11%) dan untuk usia 23 tahun sebanyak 7 orang (7%)

c. Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.1.1.c Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SLTA	-	-%
2	D1-D4	8	8%

3	S1-S2	92	92%
Jlh		100	100%

Sumber : Data Primer (2025)

Dalam tabel diatas, terlihat bahwa responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini berpendidikan SLTA tidak ada, D1-D4 sebanyak 8 orang (8%) dan yang berpendidikan S1-S2 sebanyak 92 orang atau 92%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pendidikan terkakhir di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan berpendidikan S1-S2.

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

a. Variabel Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)

Tabel 4.1.2.a Skor Angket Untuk Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)

No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	50	50,0	43	43,0	5	5,0	2	2,0	0	0	100	100%
2	43	43,0	53	53,0	4	4,0	0	0	0	0	100	100%
3	18	18,0	65	65,0	17	17,0	0	0	0	0	100	100%
4	24	24,0	54	54,0	21	21,0	1	1,0	0	0	100	100%
5	32	32,0	56	56,0	12	12,0	0	0	0	0	100	100%
6	54	54,0	44	44,0	2	2,0	0	0	0	0	100	100%
7	49	49,0	48	48,0	2	2,0	1	1,0	0	0	100	100%
8	39	39,0	59	59,0	2	2,0	0	0	0	0	100	100%
9	54	54,0	40	40,0	3	3,0	3	3,0	3	0	100	100%
10	50	50,0	43	43,0	6	6,0	1	1,0	0	0	100	100%

Sumber : Hasil Penelitian Angket Tahun 2025

Dari data tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- Jawaban responden tentang Struktur organisasi di perusahaan saya mendukung penerapan akuntansi pertanggungjawaban, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 50 orang atau sebesar 50%,

- Jawaban responden tentang Tanggung jawab setiap posisi dalam organisasi jelas dan terdefinisi dengan baik, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 53 orang atau sebesar 53%.
- Jawaban responden tentang Proses penyusunan anggaran di perusahaan saya melibatkan semua pihak terkait, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 65 orang atau sebesar 65%,
- Jawaban responden tentang Anggaran yang disusun di perusahaan saya dapat digunakan sebagai alat evaluasi kinerja manajerial, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 54 orang atau sebesar 54%.
- Jawaban responden tentang Penggolongan biaya di perusahaan saya dilakukan dengan tepat dan akurat, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 56 orang atau sebesar 56%.
- Jawaban responden tentang Informasi mengenai penggolongan biaya mudah diakses oleh manajer untuk pengambilan keputusan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 61 orang atau sebesar 61%, yang menjawab sangat setuju sebanyak 54 orang (54%).
- Jawaban responden tentang Sistem akuntansi yang digunakan di perusahaan saya mendukung penerapan akuntansi pertanggungjawaban, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 49 orang atau sebesar 49%.
- Jawaban responden tentang Saya selalu berusaha untuk memperluas wawasan dan pengetah, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 59 orang atau sebesar 59%.
- Jawaban responden tentang Data akuntansi yang dihasilkan sistem akuntansi dapat diandalkan untuk pengambilan keputusan manajerial, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 54 orang atau sebesar 54%.
- Jawaban responden tentang Laporan biaya yang dihasilkan oleh perusahaan saya tepat waktu dan relevan untuk analisis kinerja, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 50 orang atau sebesar 50%.

Berdasarkan analisis data dari angket yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan menunjukkan hasil yang positif. Struktur organisasi yang jelas, tanggung jawab yang terdefinisi dengan baik, proses penyusunan anggaran yang inklusif, penggunaan anggaran sebagai alat evaluasi, dan penggolongan biaya yang tepat adalah beberapa faktor kunci yang mendukung penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Namun, masih ada ruang untuk perbaikan, terutama dalam meningkatkan komunikasi internal dan pelatihan bagi pegawai untuk memastikan bahwa semua aspek akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan dengan optimal.

b. Variabel Pengendalian Biaya (X2)

Tabel 4.1.2.b Skor Angket Untuk Pengendalian Biaya (X2)

No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	23	23,0	61	61,0	11	11,0	5	5,0	0	0	100	100%
2	31	31,0	52	52,0	11	11,0	6	6,0	0	0	100	100%
3	20	20,0	68	68,0	12	12,0	0	0	0	0	100	100%
4	57	57,0	30	30,0	12	12,0	1	1,0	0	0	100	100%
5	46	46,0	40	40,0	12	12,0	2	2,0	0	0	100	100%
6	49	49,0	41	41,0	8	8,0	2	2,0	0	0	100	100%
7	53	53,0	25	25,0	15	15,0	7	7,0	0	0	100	100%
8	19	19,0	66	66,0	7	7,0	8	8,0	0	0	100	100%
9	52	52,0	44	44,0	3	3,0	1	1,0	0	0	100	100%
10	50	50,0	46	46,0	3	3,0	1	1,0	0	0	100	100%

Sumber : Hasil Penelitian Angket Tahun 2025

Dari data tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- Jawaban responden tentang Pengawasan fisik terhadap aset perusahaan dilakukan secara rutin untuk memastikan penggunaan

yang efisien, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 61 orang atau sebesar 61%.

- Jawaban responden tentang Terdapat prosedur yang jelas untuk melakukan pengawasan fisik terhadap persediaan dan aset tetap, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 52 orang sebesar 52%.
- Jawaban responden tentang Catatan akuntansi yang akurat dan tepat waktu sangat mendukung pengambilan keputusan manajerial, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 68 orang sebesar 68%.
- Jawaban responden tentang Sistem akuntansi yang digunakan memudahkan dalam melacak biaya dan pengeluaran, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 57 orang sebesar 57 %.
- Jawaban responden tentang Anggaran statis yang disusun setiap tahun mencerminkan realitas biaya yang dihadapi perusahaan, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 46 orang sebesar 46%.
- Jawaban responden tentang Penetapan biaya standar membantu dalam mengidentifikasi penyimpangan biaya yang terjadi., sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 49 orang sebesar 49%.
- Jawaban responden tentang Anggaran fleksibel digunakan untuk menyesuaikan dengan perubahan volume produksi atau penjualan, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 53 orang sebesar 53%.
- Jawaban responden tentang Penggunaan anggaran fleksibel membantu manajemen dalam merencanakan dan mengendalikan biaya secara lebih efektif, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 66 orang sebesar 66%.
- Jawaban responden tentang Setiap pusat pertanggungjawaban memiliki tanggung jawab yang jelas terkait dengan pengendalian biaya, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 52 orang sebesar 52%.

- Jawaban responden tentang Laporan kinerja dari pusat pertanggungjawaban digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajerial, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 50 orang sebesar 50%.

Dari analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa pengendalian biaya di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk pengawasan fisik terhadap aset, catatan akuntansi yang akurat, penggunaan anggaran statis dan fleksibel, serta tanggung jawab pusat pertanggungjawaban. Hasil angket menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pandangan positif terhadap praktik pengendalian biaya yang diterapkan.

c. Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Tabel 4.1.2.c Skor Angket Untuk Kinerja Manajerial (Y)

No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	43	43,0	54	54,0	1	1,0	2	2,0	0	0	100	100%
2	44	44,0	52	52,0	4	4,0	0	0	0	0	100	100%
3	48	48,0	49	49,0	3	3,0	0	0	0	0	100	100%
4	49	49,0	47	47,0	4	4,0	0	0	0	0	100	100%
5	33	33,0	51	51,0	11	11,0	5	5,0	0	0	100	100%
6	43	43,0	40	40,0	11	11,0	6	6,0	0	0	100	100%
7	29	29,0	59	59,0	12	12,0	0	0	0	0	100	100%
8	40	40,0	46	46,0	13	13,0	1	1,0	0	0	100	100%
9	46	46,0	40	40,0	12	12,0	2	2,0	0	0	100	100%
10	49	49,0	41	41,0	8	8,0	2	2,0	0	0	100	100%
11	53	53,0	25	25,0	15	15,0	7	7,0	0	0	100	100%
12	19	19,0	66	66,0	7	7,0	8	8,0	0	0	100	100%
13	43	43,0	53	53,0	4	4,0	0	0	0	0	100	100%
14	18	18,0	65	65,0	17	17,0	0	0	0	0	100	100%
15	24	24,0	54	54,0	21	21,0	1	1,0	0	0	100	100%
16	32	32,0	56	56,0	12	12,0	0	0	0	0	100	100%

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2025)

Dari data tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- Jawaban responden tentang Manajer saya secara efektif menetapkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang untuk tim, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 54 orang atau sebesar 54%,.
- Jawaban responden tentang Proses perencanaan dalam organisasi saya melibatkan semua anggota tim yang relevan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 52 orang sebesar 52%.
- Jawaban responden tentang Manajer saya melakukan analisis menyeluruh sebelum mengambil keputusan penting, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 47 orang sebesar 47%..
- Jawaban responden tentang Data dan informasi yang relevan selalu dikumpulkan untuk mendukung proses pengambilan keputusan, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 49 orang sebesar 49%.
- Jawaban responden tentang Ada komunikasi yang baik antara manajer dan anggota tim dalam menjalankan tugas, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 51 orang sebesar 51%.
- Jawaban responden tentang Manajer saya mampu mengkoordinasikan aktivitas tim dengan baik untuk mencapai tujuan bersama, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 43 orang sebesar 43%.
- jawaban responden tentang Kinerja individu dan tim dievaluasi secara berkala oleh manajer, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 59 orang sebesar 59%.
- Jawaban responden tentang Umpan balik yang konstruktif diberikan kepada anggota tim untuk perbaikan kinerja, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 46 orang sebesar 46%.
- Jawaban responden tentang Manajer saya secara aktif mengawasi dan memantau kemajuan tugas yang diberikan, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 46 orang sebesar 46%.

- Jawaban responden tentang Ada sistem yang jelas untuk melaporkan kemajuan dan masalah yang dihadapi dalam proyek, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 49 orang sebesar 41%.
- Jawaban responden tentang Proses pemilihan staf di organisasi saya transparan dan adil, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 53 orang sebesar 53%.
- Jawaban responden tentang Manajer saya memilih anggota tim berdasarkan kompetensi dan kualifikasi yang tepat, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 66 orang sebesar 66%.
- Jawaban responden tentang Manajer saya memiliki keterampilan negosiasi yang baik dalam berurusan dengan pihak luar, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 53 orang sebesar 53%.
- Jawaban responden tentang Proses negosiasi di dalam tim berjalan dengan baik dan menghasilkan kesepakatan yang saling menguntungkan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 65 orang sebesar 65%.
- Jawaban responden tentang Manajer saya mewakili tim dengan baik dalam pertemuan dan diskusi dengan pihak luar, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 54 orang sebesar 66%.
- Jawaban responden tentang Keputusan yang diambil oleh manajer mencerminkan kepentingan dan kebutuhan semua anggota tim, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 56 orang sebesar 66%.

Berdasarkan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan menunjukkan hasil yang positif dalam beberapa aspek, seperti penetapan tujuan, proses perencanaan, pengambilan keputusan, komunikasi dalam tim, dan evaluasi kinerja. Meskipun demikian, masih terdapat ruang untuk perbaikan, terutama dalam meningkatkan keterlibatan semua anggota tim dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Dengan demikian,

diharapkan kinerja manajerial dapat terus ditingkatkan untuk mencapai tujuan pendidikan dan kebudayaan yang lebih baik.

4.2. Analisis Data

Berdasarkan data hasil kuesioner yang telah disajikan maka data kualitatif kuesioner tersebut dijadikan data bentuk kuantitatif berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya. Adapun data kuantitatif tersebut merupakan data mentah dari masing-masing variabel dalam penelitian ini. Dalam bagian ini, data-data yang telah dideskripsikan dari data-data sebelumnya yang merupakan deskripsi data akan dianalisis.

Terdapat dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Selanjutnya analisis model struktural (*inner model*), yakni koefisien determinasi (*R-square*); *F-square*; pengujian hipotesis yakni pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan *total effect* (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

4.2.1 Analisis Model Pengukuran/Measurement Model Analysis (Outer Model)

Outer model sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Cooper dan Schindler (Abdillah & Jogiyanto, 2015 Hal 32) menjelaskan bahwa uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur dan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Analisis model pengukuran *measurement model analysis* menggunakan 2 pengujian, yaitu

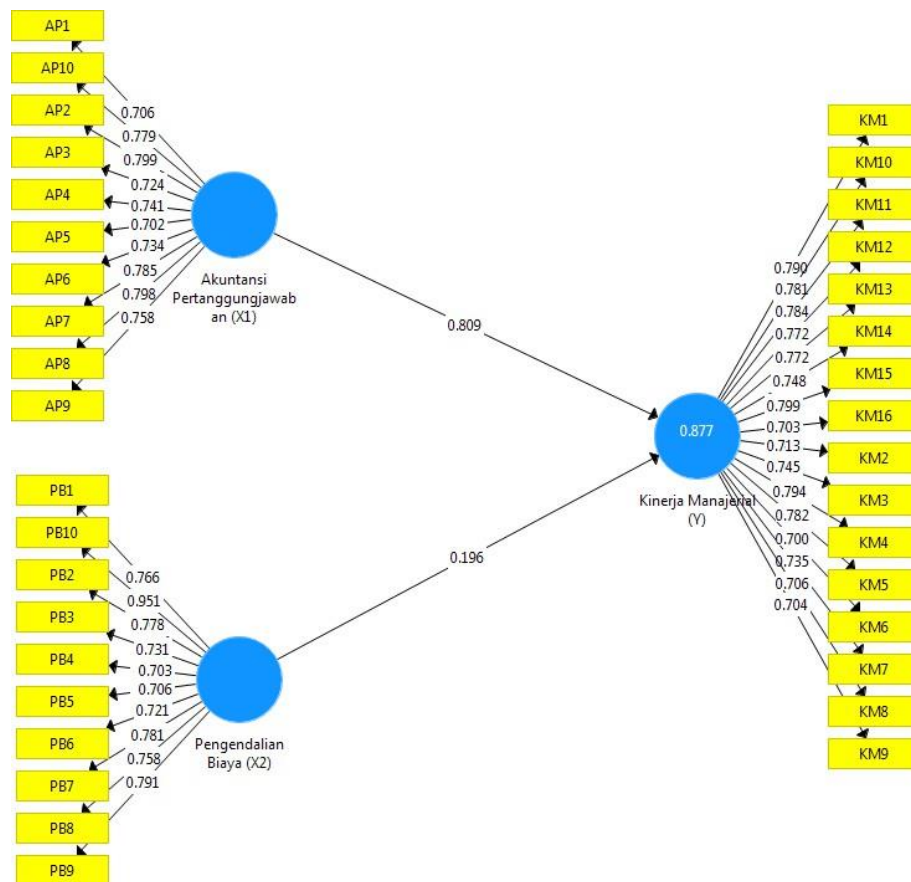
: realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

4.2.1.1 Construct Reliability and Validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Abdillah & Jogiyanto, 2015 Hal 32). Indikator dianggap valid jika memiliki nilai *outer loading* dimensi variabel memiliki nilai *loading* $> 0,6$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas.

a. Convergent Validity

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pengujian convergent validity dapat dilihat dari loading factor untuk tiap indikator konstruk. Nilai loading factor $> 0,7$ adalah nilai ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibuat. Dalam penelitian empiris, nilai loading factor $> 0,5$ masih diterima. Bahkan, sebagian ahli menerima 0,4. Nilai ini menunjukkan persentasi konstruk mampu menerangkan variasi yang ada dalam indikator (Hair Jr et al., 2017).. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.



Gambar 4.2.1.1 Outer Model

Hasil pengolahan dengan SmartPLS 3.00 dapat dilihat pada gambar 4.2.1.1 nilai outer model antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi *convergent validity* karena indikator memiliki nilai validitas diatas 0,7. Pada gambar 4.1 menunjukkan nilai korelasi variable Akuntansi Pertanggungjawaban, Pengendalian Biaya, dan Kinerja Manajerial menunjukkan bahwa nilai diatas berada di atas 0,7 sehingga konstruk untuk beberapa variabel ada yang harus tidak ada yang dieleminasi dari model.

Hasil pengolahan dengan SmartPLS 3.00 dapat dilihat pada gambar diatas nilai *outer model* antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi *convergent validity* karena indikator memiliki nilai validitas diatas 0,7. Pada gambar 4.1 menunjukkan nilai korelasi variable Akuntansi Pertanggungjawaban, Pengendalian Biaya, dan Kinerja Manajerial

menunjukkan menunjukkan bahwa nilai diatas berada di atas 0,7 sehingga konstruk untuk setiap variabel tidak ada yang dieleminasi dari model.

Tabel 4.2.1.1.a Hasil Outer Loading

	Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)	Kinerja Manajerial (Y)	Pengendalian Biaya (X2)
AP1	0.706		
AP10	0.779		
AP2	0.799		
AP3	0.724		
AP4	0.741		
AP5	0.702		
AP6	0.734		
AP7	0.785		
AP8	0.798		
AP9	0.758		
KM1		0.790	
KM10		0.781	
KM11		0.784	
KM12		0.672	
KM13		0.772	
KM14		0.748	
KM15		0.799	
KM16		0.703	
KM2		0.613	
KM3		0.745	
KM4		0.594	
KM5		0.782	
KM6		0.700	
KM7		0.735	
KM8		0.706	
KM9		0.704	
PB1			0.766
PB10			0.951
PB2			0.778
PB3			0.731
PB4			0.703
PB5			0.706
PB6			0.721
PB7			0.781
PB8			0.758
PB9			0.791

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian validitas *outer loading* di atas diperoleh hasil bahwa pengujian yang dilakukan pada 100 orang responden diperoleh hasil bahwa semua item pernyataan memenuhi standar validasi dengan nilai di atas 0.7.

Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya (ghozali, 2016). Berikut adalah nilai *cross loading* pada masing-masing indikator:

Tabel 4.21.1.b Hasil Cross Loading

	Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)	Kinerja Manajerial (Y)	Pengendalian Biaya (X2)
AP1	0.706	0.025	0.000
AP10	0.779	0.248	0.264
AP2	0.799	0.272	0.284
AP3	0.724	0.748	0.426
AP4	0.741	0.699	0.379
AP5	0.702	0.603	0.266
AP6	0.734	0.473	0.358
AP7	0.785	0.024	0.049
AP8	0.798	0.279	0.369
AP9	0.758	0.053	0.117
KM1	0.636	0.790	0.316
KM10	0.049	0.781	0.158
KM11	0.085	0.784	0.291
KM12	0.565	0.672	0.951
KM13	0.399	0.772	0.284
KM14	0.724	0.748	0.426
KM15	0.741	0.799	0.379
KM16	0.602	0.703	0.266
KM2	0.608	0.613	0.283
KM3	0.479	0.745	0.286
KM4	0.548	0.594	0.417
KM5	0.569	0.782	0.408
KM6	0.359	0.700	0.475
KM7	0.614	0.735	0.428
KM8	0.476	0.706	0.323
KM9	0.073	0.704	0.081
PB1	0.279	0.184	0.766
PB10	0.565	0.672	0.951

PB2	0.069	0.086	0.778
PB3	0.201	0.103	0.731
PB4	0.057	0.059	0.703
PB5	0.059	0.034	0.706
PB6	0.028	0.046	0.721
PB7	0.073	0.004	0.781
PB8	0.049	0.081	0.758
PB9	0.085	0.084	0.791

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan data Tabel diatas diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

4.2.1.2 Construct Reliability and Validity

Ghozali (2013 Hal 212) menyatakan bahwa validitas diskriminan adalah sebagai suatu ujian dapat melakukan untuk diukur perbedaan dari dua variabel yang kemiripan dengan konseptual. Validitas diskriminan di nilai berdasarkan nilai AVE dengan korelasi antar konstruk atau variable laten. Variabel laten dikatakan memiliki validitas diskriminan yang tinggi jika nilai AVE (*Average Variance Extracted*) direkomendasikan $\geq 0,5$.

Tabel 4.2.1.2.a Hasil Pengujian Average Variance Extracted

	Average Variance Extracted (AVE)
Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)	0.528
Kinerja Manajerial (Y)	0.617
Pengendalian Biaya (X2)	0.524

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* telah memenuhi kriteria yang nilainya lebih dari 0,3. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian memenuhi kriteria pengujian validitas diskriminan dan variabel Akuntansi

Pertanggungjawaban, Pengendalian Biaya dan Kinerja Manajerial telah memenuhi asumsi pengujian validitas diskriminan.

Uji reliabilitas konstruk dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus $> 0,6$. Berikut ini hasil pengujian *Cronbach's alpha*.

Tabel 4.2.1.2.b Hasil *Cronbach's Alpha*

	Cronbach's Alpha
Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)	0.777
Kinerja Manajerial (Y)	0.818
Pengendalian Biaya (X2)	0.709

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Cronbach Alpha* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel Akuntansi Pertanggungjawaban, Pengendalian Biaya dan Kinerja Manajerial memenuhi asumsi pengujian reliabilitas. Berikut ini hasil pengujian *composite reliability*.

Tabel 4.2.1.2.c Hasil *Composite Reliability*

	Composite Reliability
Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)	0.738
Kinerja Manajerial (Y)	0.858
Pengendalian Biaya (X2)	0.718

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Composite Reliability* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel Akuntansi Pertanggungjawaban, Pengendalian Biaya, dan Kinerja Manajerial memenuhi asumsi pengujian reliabilitas.

4.2.2 Analisis Model Struktural / Structural Model Analysis (Inner Model)

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: *R-Square*; *F-Square* dan *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.2.1 Hasil *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah:

1. Jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat);
2. Jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang);
3. Jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (rendah)

Tabel 4.2.2.1 Hasil Uji *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Manajerial (Y)	0.877	0.875

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil pengujian nilai *R-Square* diperoleh hasil bahwa model jalur adalah 0,877 Dengan kata lain kemampuan variabel X yaitu Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya dalam menjelaskan variabel Y yaitu Kinerja kuat).

4.2.2.2 Hasil Uji *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, Manurung, & Sastriawan, 2016).

Kriteria *F-Square* yaitu sebagai berikut:

1. Jika nilai = 0.02 → Efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Jika nilai = 0.35 → Efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap

endogen.

Tabel 4.2.2.2 Hasil *F-Square*

	Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)	Kinerja Manajerial (Y)	Pengendalian Biaya (X2)
Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)		3.528	
Kinerja Manajerial (Y)			
Pengendalian Biaya (X2)		0.207	

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas mengenai nilai *F-Square* diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel Akuntansi Pertanggungjawaban (X1) terhadap Kinerja Manajerial (Y) memiliki nilai 3,528, maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Variabel Pengendalian Biaya (X2) terhadap Kinerja Manajerial (Y) memiliki nilai 0.207, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian Hipotesis mengandung tiga analisis, antara lain: direct effect, indirect effect dan total effect.

4.2.3.1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effect) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.

2. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): jika nilai P-Values < 0.05 , maka signifikan dan jika nilai P-Values > 0.05 , maka tidak signifikan (Juliandi et al., 2014).

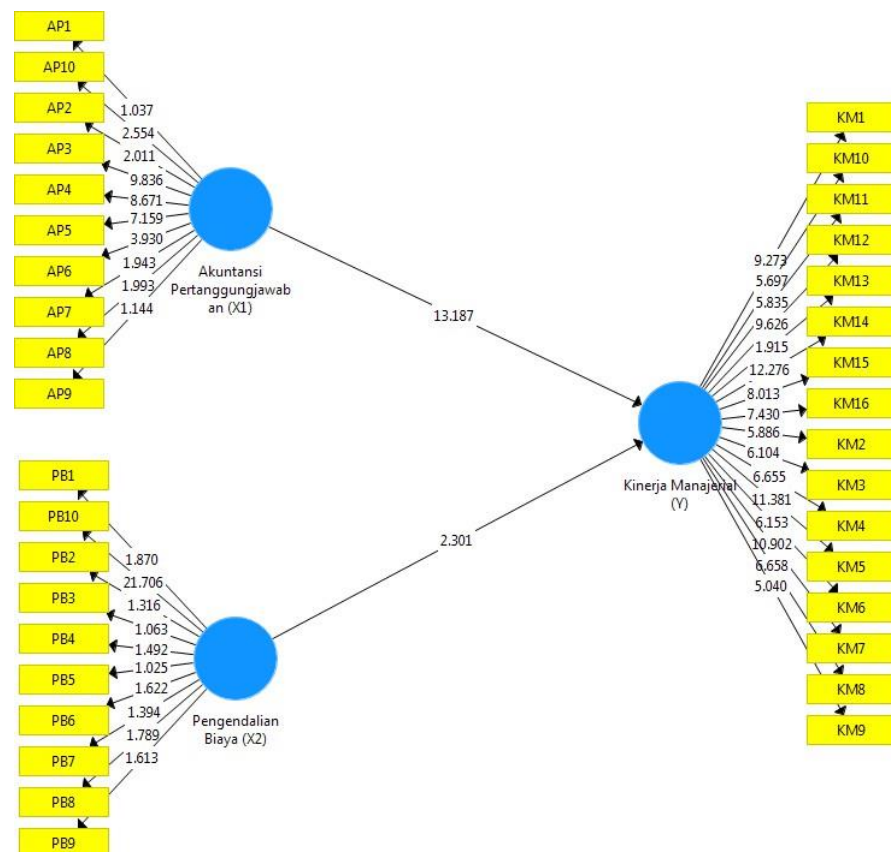
Tabel 4.2.3.1 Hasil Koefisien Jalur (Hipotesis)

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Akuntansi Pertanggungjawaban (X1) -> Kinerja Manajerial (Y)	0.809	13.187	0.000
Pengendalian Biaya (X2) -> Kinerja Manajerial (Y)	0.196	2.301	0.022

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil koefisien jalur (*path coefficient*) diperoleh hasil bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *T-statistic*), antara lain:

1. Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial mempunyai koefisien jalur sebesar 13.187. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Akuntansi Pertanggungjawaban, maka semakin tinggi pula Kinerja Manajerial. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.
2. Pengaruh Pengendalian Biaya terhadap Kinerja Manajerial mempunyai koefisien jalur sebesar 2,301. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Pengendalian Biaya, maka semakin tinggi pula Kinerja Manajerial. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,022 < 0,05$, dengan demikian Pengendalian Biaya berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial



Gambar 4.2.3.1 Hasil Path Analysis

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

4.2.3.2 Uji Simultan (Uji F)

Ketentuannya, jika nilai probabilitas F (sig) pada tabel Anova $< \alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak, namun bila nilai probabilitas sig $> 0,05$ maka H_0 diterima. Data yang diperlukan untuk menguji hipotesis di atas adalah sebagai berikut

Tabel 4.2.3.2 Uji F

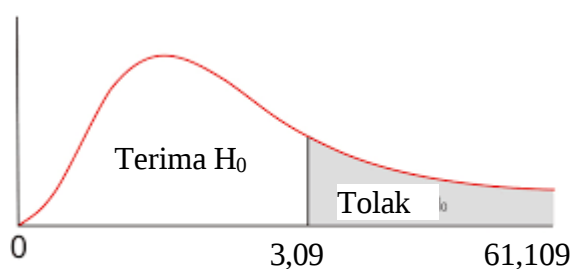
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2161.935	2	1080.967	61.109	.000 ^b
	Residual	1715.855	97	17.689		
	Total	3877.790	99			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Pengendalian Biaya, Akuntansi Pertanggungjawaban

Sumber : Data Penelitian (Diolah 2025)

Nilai F_{hitung} pada tabel di atas adalah 61.109 sedangkan F_{tabel} sebesar 3,09 dengan $\text{sig } 0.000 < \alpha = 0,05$ atau $F_{hitung} 61.109 > \text{dari } F_{hitung} 3,09$ diperoleh nilai signifikansi $0.000 < \text{dari nilai probabilitas } 0,05$. Menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti Akuntansi Pertanggungjawaban (X_1) dan Pengendalian Biaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada taraf $\alpha = 0,05$. Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.2.3.2 Gambar Uji F

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial, hal ini dibuktikan dengan hasil uji t sebesar 13.187 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan semakin tinggi Akuntansi Pertanggungjawaban seseorang maka akan semakin tinggi pula Kinerja Manajerial seseorang.

Menurut Mulyadi (2020) akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan/atau pendapatan yang dianggarkan.

Fadil hanafiah Lubis (2016) menyatakan Hasil penelitian menunjukan bahwa Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh positif

terhadap Kinerja Manajerial di PT. Perkebunan Sumatera Utara. Menurut Fatiya Kamila Hanoum (2019), hasil penelitian menyatakan penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Semakin bagus penerapan akuntansi pertanggung jawaban, maka kinerja manajerial juga semakin meningkat

4.3.2 Pengaruh Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Pengendalian Biaya terhadap Kinerja Manajerial, hal ini dibuktikan dengan hasil uji t sebesar 2,301 dengan angka signifikan 0,022. Hal ini menunjukkan semakin tinggi Pengendalian Biaya seseorang maka akan semakin rendah Kinerja Manajerial.

Menurut Surjadi (2021) definisi pengendalian biaya adalah serangkaian kegiatan monitoring dan evaluasi yang dimaksudkan agar tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dapat dicapai dengan biaya seminimal mungkin.

Pengendalian biaya melalui akuntansi pertanggungjawaban dapat dijalankan dengan cara menyelenggarakan perencanaan suatu sistem pencatatan atas biaya-biaya yang dapat dilakukan. Dari sistem pencatatan atas biaya-biaya yang dapat dikendalikan. Dari sistem pencatatan ini akan dihasilkan laporan-laporan biaya yang menunjukkan bagaimana seorang manajer dapat memenuhi tanggungjawabnya atas biaya-biaya yang terjadi dalam perusahaannya.

Menurut Dwisty Utari Yasmin (2017) tujuan pengendalian biaya harus disusun sedemikian rupa sehingga jelas wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap manajer. Anggaran atau biaya menghendaki adanya organisasi yang baik, yang tiap manajernya mengetahui wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing. Untuk pengendalian biaya, anggaran biaya harus disusun sesuai dengan tingkat manajemen dalam organisasi

4.3.3 Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh secara simultan Akuntansi pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya terhadap Kinerja Manajerial, hal ini dibuktikan dengan uji statistik 61,109 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan hipotesis diterima bahwa ada pengaruh secara simultan Akuntansi pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya terhadap Kinerja Manajerial.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban mengarahkan perhatian terhadap pengendalian biaya. Sistem akuntansi 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 orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan.

Menurut Dwisty Utari Yasmin (2017) hasil penelitiannya menyatakan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. INTI (Persero) Bandung dan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, Bandung. Semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban di dalam perusahaan maka akan semakin baik kinerja manajerial yang dihasilkan, dan kinerja manajerial dapat dinilai bila pengendalian biaya dalam perusahaan juga baik dan berjalan dengan baik.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dibahas pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa sebagian besar dari hasil penelitian berpengaruh signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Simpulan yang dapat diambil dari hasil analisis adalah:

1. Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban: Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan.
2. Pengaruh Pengendalian Biaya: Pengendalian biaya juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Ini menunjukkan bahwa pengelolaan biaya yang baik dapat meningkatkan efektivitas kinerja manajerial.
3. Pengaruh Simultan: Secara simultan, penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, sehingga keduanya harus diintegrasikan dalam pengelolaan anggaran untuk mencapai hasil yang optimal.

5.2 Saran

1. Disarankan agar Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan meningkatkan pelatihan dan sosialisasi tentang akuntansi pertanggungjawaban kepada seluruh pegawai untuk memastikan pemahaman dan implementasi yang lebih baik.
2. Perlu dilakukan evaluasi berkala terhadap sistem pengendalian biaya yang ada, dengan melibatkan semua pihak terkait agar pengendalian biaya dapat berjalan lebih efektif dan efisien.
3. Manajemen perlu menciptakan sistem umpan balik yang lebih baik untuk meningkatkan komunikasi dalam tim, sehingga semua anggota dapat terlibat

dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kinerja manajerial.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Manajerial dalam penelitian ini hanya terdiri dari 2 variabel terikat, yaitu Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya, sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi Kinerja Manajerial seperti penegndlaian intern, transparansi, akuntabilitas dan sebagainya.
2. Teknik pengolahan data dalam penelitian ini hanya menggunakan program software Smart PLS, dimana masih ada program software yang lainnya, yang digunakan untuk pengolahan data.
3. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan data Kuisisioner karena dikhawatirkan responden tidak benar-benar menjawab pernyataan dengan sungguh-sungguh dengan keadaan yang sebenarnya

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, I. (2009). *Pengaruh Pembagian Dividen Kas dan Arus Kas Bersih Terhadap Harga Saham di Perusahaan Manufaktur Jenis Consumer Goods yang terdaftar dalam Bursa Efek Indonesia Tahun 2004-2007* (Doctoral dissertation, Universitas Sumatera Utara).
- Abdullah, I. (2014). Analisis Rasio Solvabilitas dan Aktivitas untuk Menilai Kinerja Keuangan pada PT. Aneka Gas Industri. *Ekonomikawan: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan*, 14(2).
- Abdullah, I. (2020). Analisis Modal Kerja Dalam Meningkatkan Profitabilitas Pada PT. Kereta Api Indonesia DIVRE I Sumut. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Kontemporer (JAKK)*, 3(2), 103-112.
- Abdullah, I., & Lubis, A. W. (2021). Determinansi Kebijakan Hutang pada Perusahaan Tekstil dan Garmen yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2016– 2020. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Kontemporer (JAKK)*, 4(2), 226-234.
- Abdullah, I., & Nainggolan, E. P. (2019). Kualitas Laporan Keuangan Daerah Ditinjau Dari Sistem Akuntansi Keuangan Daerah Dan Tata Kelola Aset Daerah (Study Pada Kantor Badan Tata kelola Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 19(1), 118-126.
- Accounting (PJA)*, 3(2).
- Ammy, B. (2021). Pengaruh Biaya Produksi Terhadap Laba Bersih Perusahaan Dengan Volume Penjualan Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, 2(2), 314-325.
- Badri, J. (2020). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening:(Studi Kasus Pada Pt. Semen Padang, Indarung, Lubuk Kilangan Padang). *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 13(1), 47-60.
- Butar-Butar, A. D., & Maimunah, M. (2024). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Penilaian Kinerja Manajerial Pada Hotel Di Palembang. *Jurnal Informasi Akuntansi (JIA)*, 3(2), 50-74.
- Fitriyah, Y. A., & Siregar, H. O. (2021). Analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap perilaku biaya pada perusahaan start up. *Journal of applied managerial accounting*, 5(1), 182-186.
- Hafsah, U. M. S. U. (2017). Analisis Penerapan Rasio Keuangan Sebagai Alat Ukur Kinerja Keuangan Pada Suatu Perusahaan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, (6).
- Hananingrum, N., & Pravitasari, D. (2022). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajerial Pusat Biaya Pada Dinas Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak Kabupaten Tulungagung. *Jurnal Ilmu Akuntansi dan Bisnis Syariah (AKSY)*, 4(1), 61-78.
- Hanum, Z. (2011). Analisis Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Pada Kabupaten Serdang Bedagai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis UMSU*, 11(1).

- KIM). *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 8(1).
- Lesmana, S., & Lufriansyah, L. (2019). Pengaruh Sistem Pengendalian Akuntansi dan Pengendalian Dewan Pengawas Syariah Terhadap Kinerja Bank Syariah (Studi Empiris pada Bank Syariah Kantor Wilayah Sumatera Utara). *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 19(1), 1-13.
- Liem, P. P. (2022). PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL. *Paulus Journal of*
- Lubis, H. Z. (2008). PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING (STUDI PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI
- Nainggolan, E. P. (2015). Pengaruh Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Tingkat Desentralisasi Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 15(1).
- Nengsy, H. (2019). Pengaruh partisipasi anggaran, akuntansi pertanggungjawaban dan job relevant information terhadap kinerja manajerial pada skpd kabupaten indragiri hilir. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 8(1), 1-18.
- Pratama, R., Agustin, H., & Taqwa, S. (2019). Pengaruh Pengendalian Akuntansi, Sistem Pelaporan Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 1(1), 429-444.
- Pratipta, H. (2015). Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Pada Pusat Pendapatan Dan Pusat Biaya Untuk Meningkatkan Kinerja Manajer Penjualan. *Jurnal Akuntansi Dan Sistem Teknologi Informasi*, 11.
- Pratiwi, W., & Kartika, A. A. (2019). Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban, Komitmen Organisasi, Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Wahana: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 22(1), 50-60.
- Saragih, F. (2017). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pemerintahan Dan Kualitas Informasi Akuntansi Terhadap Good Government Governance Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Keuangan Pada Skpd Se Kota Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, (8).
- Sari, E. N. (2015). Accounting practices effectiveness and good governance: Mediating effects of accounting information quality in municipal office of Medan City, Indonesia. *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(2), 1-20.
- Sari, E. N., & Saragih, F. (2009). Pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja keuangan perusahaan pada hotel berbintang di Kota medan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 9(2).
- Sembiring, M. (2022). PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, EVALUASI ANGGARAN DANA DESA TERHADAP AKUNTABILITAS DANA DESA PADA DESA CENGKERING

PEKAN KECAMATAN MEDANG DERAS KABUPATEN BATU
BARA. PROCEEDING UMSURABAYA.

- Sembiring, M., & Siregar, S. A. (2018). Pengaruh biaya produksi dan biaya pemasaran terhadap laba bersih. *Jurnal Studi Akuntansi & Keuangan*, 2(3), 135-140.
- 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). *AKURAT| Jurnal Ilmiah Akuntansi FE UNIBBA*, 10(1), 57-73.
- Yuliana, L. N., Ma'ruf, M. H., & Dewi, M. W. (2023). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Percetakan:(Studi Kasus Pada Perusahaan Percetakan Di Sukoharjo). *Jurnal Ilmiah Keuangan Akuntansi Bisnis*, 2(3), 443-448.

KUISIONER PENELITIAN

Assalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh,

Salam sejahtera,

Perkenalkan, saya **Muhammad Maknur Azzahri**, mahasiswi **Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara**, jurusan **Akuntansi**.

Saat ini, saya sedang melakukan penelitian sebagai bagian dari penyusunan tugas akhir dengan judul:

“Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial Pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan.”

Sehubungan dengan penelitian ini, saya dengan hormat memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner ini.

- ☒ Jawaban yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk keperluan akademik.
- ☒ Mohon Bapak/Ibu membaca setiap pernyataan dengan saksama sebelum mengisi.
- ☒ Pilihlah jawaban yang paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu dengan memberikan tanda checklist (✓) pada kolom yang tersedia.

Pilihan Jawaban:

- STS : Sangat Tidak Setuju
- TS : Tidak Setuju
- N : Netral
- S : Setuju
- SS : Sangat Setuju

Terima kasih atas waktu dan partisipasi dari Bapak/Ibu, semoga kebaikan yang diberikan mendapatkan balasan yang setimpal.

Wassalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

I. IDENTITAS RESPONDEN

Nama Responden : _____

Jenis Kelamin : ☐ Pria ☐ Wanita

Usia : ☐ 21-30 Tahun ☐ 31-40 Tahun ☐ 41-50 Tahun ☐ > 50 Tahun

Pendidikan Terakhir : ☐ SMA/Sederajat ☐ D3 ☐ D4/S1 ☐ S2 ☐ S3

II. DAFTAR PERNYATAAN

A. Variabel (X1) Akuntansi Pertanggungjawaban

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
	Struktur Organisasi					
1	Struktur organisasi di perusahaan saya mendukung penerapan akuntansi pertanggungjawaban					
2	Tanggung jawab setiap posisi dalam organisasi jelas dan terdefinisi dengan baik					
	Anggaran					
3	Proses penyusunan anggaran di perusahaan saya melibatkan semua pihak terkait					
4	Anggaran yang disusun di perusahaan saya dapat digunakan sebagai alat evaluasi kinerja manajerial					
	Penggolongan Biaya					
5	Penggolongan biaya di perusahaan saya dilakukan dengan tepat dan akurat					
6	Informasi mengenai penggolongan biaya mudah diakses oleh manajer untuk pengambilan keputusan					
	Sistem Akuntansi					
7	Sistem akuntansi yang digunakan di perusahaan saya mendukung penerapan akuntansi pertanggungjawaban					
8	Data akuntansi yang dihasilkan sistem akuntansi dapat diandalkan untuk pengambilan keputusan manajerial.					

	Sistem Pelaporan Biaya					
9.	Laporan biaya yang dihasilkan oleh perusahaan saya tepat waktu dan relevan untuk analisis kinerja					
10.	Sistem pelaporan biaya di perusahaan saya memudahkan manajer dalam mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki					

B. Variabel (X2) : Pengendalian Biaya

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
	Pengawasan Fisik					
1	Pengawasan fisik terhadap aset perusahaan dilakukan secara rutin untuk memastikan penggunaan yang efisien					
2	Terdapat prosedur yang jelas untuk melakukan pengawasan fisik terhadap persediaan dan aset tetap					
	Catatan Akuntansi					
3	Catatan akuntansi yang akurat dan tepat waktu sangat mendukung pengambilan keputusan manajerial.					
4	Sistem akuntansi yang digunakan memudahkan dalam melacak biaya dan pengeluaran.					
	Anggaran Statis dan Biaya Standar					
5	Anggaran statis yang disusun setiap tahun mencerminkan realitas biaya yang dihadapi perusahaan					
6	Penetapan biaya standar membantu dalam mengidentifikasi penyimpangan biaya yang terjadi.					
	Anggaran Fleksibel					
7	Anggaran fleksibel digunakan untuk menyesuaikan dengan perubahan volume produksi atau penjualan.					
8	Penggunaan anggaran fleksibel membantu manajemen dalam merencanakan dan mengendalikan biaya secara lebih efektif.					
	Pusat Pertanggungjawaban					
9	Setiap pusat pertanggungjawaban memiliki tanggung jawab yang jelas terkait dengan pengendalian biaya					

10	Laporan kinerja dari pusat pertanggungjawaban digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajerial					
----	---	--	--	--	--	--

(

C. Variabel (Y) : Kinerja Manjerial

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
	Perencanaan					
1	Manajer saya secara efektif menetapkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang untuk tim					
2	Proses perencanaan dalam organisasi saya melibatkan semua anggota tim yang relevan.					
	Investigasi					
3	Manajer saya melakukan analisis menyeluruh sebelum mengambil keputusan penting.					
4	Data dan informasi yang relevan selalu dikumpulkan untuk mendukung proses pengambilan keputusan.					
	Koordinasi					
5	Ada komunikasi yang baik antara manajer dan anggota tim dalam menjalankan tugas.					
6	Manajer saya mampu mengkoordinasikan aktivitas tim dengan baik untuk mencapai tujuan bersama.					
	Evaluasi					
7	Kinerja individu dan tim dievaluasi secara berkala oleh manajer.					
8	Umpan balik yang konstruktif diberikan kepada anggota tim untuk perbaikan kinerja.					
	Pengawasan					
9	Manajer saya secara aktif mengawasi dan memantau kemajuan tugas yang diberikan.					
10	Ada sistem yang jelas untuk melaporkan kemajuan dan masalah yang dihadapi dalam proyek.					
	Pemilihan Staf					
11	Proses pemilihan staf di organisasi saya transparan dan adil.					
12	Manajer saya memilih anggota tim berdasarkan kompetensi dan kualifikasi					

	yang tepat.					
	Negosiasi					
13	Manajer saya memiliki keterampilan negosiasi yang baik dalam berurusan dengan pihak luar.					
14	Proses negosiasi di dalam tim berjalan dengan baik dan menghasilkan kesepakatan yang saling menguntungkan.					
	Perwakilan					
15	Manajer saya mewakili tim dengan baik dalam pertemuan dan diskusi dengan pihak luar.					
16	Keputusan yang diambil oleh manajer mencerminkan kepentingan dan kebutuhan semua anggota tim.					

(Sumber: Fauzizah, 2020; Nariswari & Haryati, 2021)

Terima kasih atas waktu dan partisipasi Bapak/Ibu dalam penelitian ini. Jawaban yang diberikan sangat berarti dalam mendukung pengembangan studi ini. Semoga kontribusi Bapak/Ibu membawa manfaat bagi penelitian ini dan dunia akademik.

Jawaban Responden Variabel Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)

AP1	AP2	AP3	AP4	AP5	AP6	AP7	AP8	AP9	AP10
5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	5	4	4	4	4	4	5	5	4
5	4	5	5	5	5	5	4	4	5
3	5	4	5	4	3	3	5	4	5
4	4	5	4	5	4	4	4	4	5
5	4	4	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	5	4	4	5	5	4
4	5	5	4	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
4	5	5	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
5	4	5	4	4	5	5	4	5	5
5	5	4	5	4	5	5	5	4	4
4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
5	4	4	4	4	5	5	4	5	5
4	5	4	5	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	5	5	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
5	4	4	5	4	5	5	4	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
5	4	5	5	4	5	5	4	5	3
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	2	4	5	5	4	5	4
4	3	4	2	3	4	4	3	4	2
3	4	4	5	5	3	3	4	2	5
4	4	5	4	3	4	4	4	5	4
3	5	5	5	5	3	3	5	5	5
5	3	3	5	5	5	5	3	5	3
4	5	4	4	5	4	4	5	4	5
5	4	3	5	4	5	5	4	3	5
5	5	5	4	4	5	5	5	5	4
5	4	4	3	5	5	5	4	4	3
5	5	4	5	4	5	5	5	5	4

4	4	3	4	3	4	4	4	5	4
5	5	5	3	4	2	5	5	4	4
4	4	3	4	4	5	4	4	5	5
5	4	5	3	5	5	5	4	5	4
4	4	5	5	3	5	4	4	5	5
4	5	5	4	5	4	4	5	5	4
4	4	4	5	4	3	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
5	4	5	5	4	4	5	4	5	5
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	4	5	4	5
5	4	4	4	3	4	5	4	5	5
5	4	5	5	4	4	5	4	4	5
4	5	3	3	4	3	4	5	4	4
5	4	3	5	3	4	5	4	4	4
4	5	2	3	4	3	4	5	5	5
5	4	5	5	4	5	5	4	4	4
5	4	4	4	3	3	5	4	4	4
4	5	5	5	4	5	4	5	5	4
5	5	5	5	4	4	5	5	5	4
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	4	4	3	3	5	5	5	5
4	5	3	2	4	4	4	5	4	5
5	4	2	2	4	3	5	4	5	5
5	5	4	4	3	4	5	5	5	4
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
4	4	2	3	3	4	4	4	4	4
4	5	4	3	4	4	4	5	5	5
4	5	2	2	4	3	4	5	5	4
4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	5	5	5	4
5	5	3	3	3	4	5	5	4	4
5	4	2	2	4	4	5	4	5	4
4	5	3	4	4	3	4	5	3	5
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	5
5	4	3	3	3	4	5	4	5	5
4	5	4	4	4	5	4	5	4	4
4	5	4	5	5	4	4	5	5	5
4	3	4	4	4	5	4	3	4	5
4	5	4	4	5	4	3	4	3	4
4	3	4	4	4	4	4	5	4	4
4	5	4	5	5	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5	4	5
4	5	5	4	4	4	4	5	5	4
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5

Jawaban Responden Variabel Pengendalian Biaya (X2)

PB1	PB2	PB3	PB4	PB5	PB6	PB7	PB8	PB9	PB10
4	4	3	4	4	3	5	3	4	5
4	4	3	4	3	3	4	4	3	4
4	4	3	4	3	4	4	5	4	5
5	5	4	4	3	3	4	3	5	4
5	4	2	3	4	3	3	4	4	5
4	5	4	5	3	4	3	3	4	4
5	5	3	4	4	2	4	4	5	4
4	4	5	3	4	4	3	4	4	4
4	5	4	3	4	4	5	4	4	5
4	4	3	4	4	4	3	4	5	5
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
5	4	3	4	4	4	4	3	4	4
5	4	5	4	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	5	5	4	5	3	5
4	5	4	4	3	5	4	3	4	4
5	4	3	3	3	3	3	3	5	5
4	4	5	4	4	3	5	4	4	4
5	4	3	3	3	3	3	3	4	5
4	5	5	5	5	5	5	5	3	5
4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
5	5	5	4	4	5	3	4	5	5
5	5	5	4	3	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	3	5	4	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	4	5	4	5	4	3	5	4	5
5	5	3	5	5	4	4	4	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	5	5	4
5	4	4	3	3	4	3	4	4	4
5	5	5	4	4	5	4	4	4	4
5	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	3	2	4	4	3	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	5
4	5	4	2	3	4	4	4	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	3	5
5	4	4	4	4	4	3	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	5	5	5	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	4	3	5	4	4	4	3
5	5	3	2	4	4	4	4	3	4
4	3	4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	4	4	4	4	4	5
5	5	4	4	4	5	4	4	5	3
4	5	3	2	4	5	2	5	5	5
5	4	3	3	3	3	4	3	4	4
4	4	5	4	4	5	4	5	5	5
3	5	4	4	4	4	3	4	5	4
4	5	4	4	3	4	5	4	5	4

4	4	4	4	4	4	3	5	5	4
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
5	5	5	4	3	4	4	4	5	5
4	3	4	4	3	3	4	4	5	5
5	4	4	4	4	3	5	4	5	3
5	5	3	3	4	5	3	5	5	4
4	4	3	4	4	5	4	4	4	3
5	4	4	5	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	3	4	4	5	4
4	4	3	5	4	5	4	4	4	5
4	4	4	2	4	4	4	4	4	5
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	3	4	3	4	5
5	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	3	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	3	4	5	4	4
5	4	5	4	5	5	4	5	4	4
5	5	4	3	4	4	4	4	2	5
4	5	4	4	4	4	4	4	4	2
5	5	4	5	5	4	4	3	4	4
4	5	4	5	5	4	4	4	4	2
5	5	4	4	3	3	5	3	5	4
4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
4	4	3	4	3	4	4	4	4	3
4	5	4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	4	3	4	4	4	3	4	4
4	5	4	4	5	5	4	3	4	3
4	4	3	3	5	4	3	5	4	4
4	4	4	5	4	3	4	5	4	2
5	5	3	4	4	4	4	5	3	3
5	5	4	4	4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	3	4	5	5	4	3	3	4
4	5	3	5	5	3	4	3	4	4
5	5	4	3	4	3	3	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	4	3	5
4	4	4	2	4	5	3	2	2	4
5	3	2	5	2	5	2	3	5	5
4	4	3	3	3	4	3	4	2	2
5	5	4	4	4	5	4	5	4	4
4	4	4	5	5	4	5	3	3	4
5	5	4	4	4	5	4	5	4	5
4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
4	4	3	5	5	4	4	3	5	5
4	4	4	5	5	5	5	4	4	5
5	5	4	4	4	4	5	4	4	4

[illegible]

4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	2	5	4	4	4
3	3	3	4	4	4	3	4	4	5	3	3	5	3	3	3
2	2	4	4	4	4	2	2	4	5	4	4	4	2	2	4
3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	5	3	4	4
4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
3	3	3	4	3	4	2	2	3	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	5	5	4	4	4
4	4	5	5	5	4	4	4	3	2	2	4	5	4	5	5
5	5	5	5	4	4	4	4	2	3	5	5	3	4	4	4
5	5	5	4	5	4	5	4	3	4	2	2	5	4	4	5
4	5	4	5	3	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4
5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	5	4	5	5
4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4
4	4	5	4	5	5	4	5	4	3	5	5	4	4	5	4
5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4
4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5

Distribusi Jawaban Responden Variabel X1
P1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	2,0	2,0	2,0
	3,00	5	5,0	5,0	7,0
	4,00	43	43,0	43,0	50,0
	5,00	50	50,0	50,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	4,0	4,0	4,0
	4,00	53	53,0	53,0	57,0
	5,00	43	43,0	43,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	17	17,0	17,0	17,0
	4,00	65	65,0	65,0	82,0
	5,00	18	18,0	18,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

P4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,0	1,0	1,0
	3,00	21	21,0	21,0	22,0
	4,00	54	54,0	54,0	76,0
	5,00	24	24,0	24,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

P5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	12	12,0	12,0	12,0
	4,00	56	56,0	56,0	68,0
	5,00	32	32,0	32,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

P6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	2,0	2,0	2,0
	4,00	44	44,0	44,0	46,0
	5,00	54	54,0	54,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

P7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,0	1,0	1,0
	3,00	2	2,0	2,0	3,0
	4,00	48	48,0	48,0	51,0
	5,00	49	49,0	49,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

P8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	2,0	2,0	2,0
	4,00	59	59,0	59,0	61,0
	5,00	39	39,0	39,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

P9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	3,0	3,0	3,0
	3,00	3	3,0	3,0	6,0
	4,00	40	40,0	40,0	46,0
	5,00	54	54,0	54,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

P10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,0	1,0	1,0
	3,00	6	6,0	6,0	7,0
	4,00	43	43,0	43,0	50,0
	5,00	50	50,0	50,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Distribusi Jawaban Responden Variabel (X2)

P1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	5,0	5,0	5,0
	3,00	11	11,0	11,0	16,0
	4,00	61	61,0	61,0	77,0
	5,00	23	23,0	23,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	6,0	6,0	6,0
	3,00	11	11,0	11,0	17,0
	4,00	52	52,0	52,0	69,0
	5,00	31	31,0	31,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	12	12,0	12,0	12,0
	4,00	68	68,0	68,0	80,0
	5,00	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

P4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,0	1,0	1,0
	3,00	12	12,0	12,0	13,0
	4,00	30	30,0	30,0	43,0
	5,00	57	57,0	57,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

P5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	2,0	2,0	2,0
	3,00	12	12,0	12,0	14,0
	4,00	40	40,0	40,0	54,0
	5,00	46	46,0	46,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

P6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	2,0	2,0	2,0
	3,00	8	8,0	8,0	10,0
	4,00	41	41,0	41,0	51,0
	5,00	49	49,0	49,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

P7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	7,0	7,0	7,0
	3,00	15	15,0	15,0	22,0
	4,00	25	25,0	25,0	47,0
	5,00	53	53,0	53,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

P8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	8	8,0	8,0	8,0
	3,00	7	7,0	7,0	15,0
	4,00	66	66,0	66,0	81,0
	5,00	19	19,0	19,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

P9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	2,0	2,0	2,0
	3,00	12	12,0	12,0	14,0
	4,00	40	40,0	40,0	54,0
	5,00	46	46,0	46,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

P10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	2,0	2,0	2,0
	3,00	8	8,0	8,0	10,0
	4,00	41	41,0	41,0	51,0
	5,00	49	49,0	49,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Distribusi Jawaban Responden Variabel Y

P1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	5.0	5.0	5.0
	3.00	11	11.0	11.0	16.0
	4.00	61	61.0	61.0	77.0
	5.00	23	23.0	23.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	6.0	6.0	6.0
	3.00	11	11.0	11.0	17.0
	4.00	52	52.0	52.0	69.0
	5.00	31	31.0	31.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	12	12.0	12.0	12.0
	4.00	68	68.0	68.0	80.0
	5.00	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

P4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.0	1.0	1.0
	3.00	12	12.0	12.0	13.0
	4.00	30	30.0	30.0	43.0
	5.00	57	57.0	57.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

P5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.0	2.0	2.0
	3.00	12	12.0	12.0	14.0
	4.00	40	40.0	40.0	54.0
	5.00	46	46.0	46.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

P6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.0	2.0	2.0
	3.00	8	8.0	8.0	10.0
	4.00	41	41.0	41.0	51.0

	5.00	49	49.0	49.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

P7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	7.0	7.0	7.0
	3.00	15	15.0	15.0	22.0
	4.00	25	25.0	25.0	47.0
	5.00	53	53.0	53.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

P8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	8.0	8.0	8.0
	3.00	7	7.0	7.0	15.0
	4.00	66	66.0	66.0	81.0
	5.00	19	19.0	19.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

P9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.0	2.0	2.0
	3.00	21	21.0	21.0	23.0
	4.00	63	63.0	63.0	86.0
	5.00	14	14.0	14.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

P10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.0	1.0	1.0
	3.00	20	20.0	20.0	21.0
	4.00	57	57.0	57.0	78.0
	5.00	22	22.0	22.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

P11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.0	3.0	3.0
	3.00	11	11.0	11.0	14.0
	4.00	58	58.0	58.0	72.0
	5.00	28	28.0	28.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

P12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	4.0	4.0	4.0
	3.00	10	10.0	10.0	14.0
	4.00	49	49.0	49.0	63.0
	5.00	37	37.0	37.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

P13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	4.0	4.0	4.0
	4.00	47	47.0	47.0	51.0
	5.00	49	49.0	49.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

P14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	5.0	5.0	5.0
	3.00	11	11.0	11.0	16.0
	4.00	51	51.0	51.0	67.0
	5.00	33	33.0	33.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

P15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	6.0	6.0	6.0
	3.00	11	11.0	11.0	17.0
	4.00	40	40.0	40.0	57.0
	5.00	43	43.0	43.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

P16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	12	12.0	12.0	12.0
	4.00	59	59.0	59.0	71.0
	5.00	29	29.0	29.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

LAMPIRAN HASIL PENELITIAN

Analisis Model Pengukuran/*Measurement Model Analysis (Outer Model)*

Tabel Hasil *Outer Loading*

	Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)	Kinerja Manajerial (Y)	Pengendalian Biaya (X2)
AP1	0.706		
AP10	0.779		
AP2	0.799		
AP3	0.724		
AP4	0.741		
AP5	0.702		
AP6	0.734		
AP7	0.785		
AP8	0.798		
AP9	0.758		
KM1		0.790	
KM10		0.781	
KM11		0.784	
KM12		0.672	
KM13		0.772	
KM14		0.748	
KM15		0.799	
KM16		0.703	
KM2		0.613	
KM3		0.745	
KM4		0.594	
KM5		0.782	
KM6		0.700	
KM7		0.735	
KM8		0.706	
KM9		0.704	
PB1			0.766
PB10			0.951
PB2			0.778
PB3			0.731
PB4			0.703
PB5			0.706
PB6			0.721
PB7			0.781
PB8			0.758
PB9			0.791

Tabel Hasil Cross Loading

	Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)	Kinerja Manajerial (Y)	Pengendalian Biaya (X2)
AP1	0.706	0.025	0.000
AP10	0.779	0.248	0.264
AP2	0.799	0.272	0.284
AP3	0.724	0.748	0.426
AP4	0.741	0.699	0.379
AP5	0.702	0.603	0.266
AP6	0.734	0.473	0.358
AP7	0.785	0.024	0.049
AP8	0.798	0.279	0.369
AP9	0.758	0.053	0.117
KM1	0.636	0.790	0.316
KM10	0.049	0.781	0.158
KM11	0.085	0.784	0.291
KM12	0.565	0.672	0.951
KM13	0.399	0.772	0.284
KM14	0.724	0.748	0.426
KM15	0.741	0.799	0.379
KM16	0.602	0.703	0.266
KM2	0.608	0.613	0.283
KM3	0.479	0.745	0.286
KM4	0.548	0.594	0.417
KM5	0.569	0.782	0.408
KM6	0.359	0.700	0.475
KM7	0.614	0.735	0.428
KM8	0.476	0.706	0.323
KM9	0.073	0.704	0.081
PB1	0.279	0.184	0.766
PB10	0.565	0.672	0.951
PB2	0.069	0.086	0.778
PB3	0.201	0.103	0.731
PB4	0.057	0.059	0.703
PB5	0.059	0.034	0.706
PB6	0.028	0.046	0.721
PB7	0.073	0.004	0.781
PB8	0.049	0.081	0.758
PB9	0.085	0.084	0.791

Analisis Model Struktural / Structural Model Analysis (Inner Model)

Hasil Uji R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Manajerial (Y)	0.877	0.875

Hasil F-Square

	Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)	Kinerja Manajerial (Y)	Pengendalian Biaya (X2)
Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)		3.528	
Kinerja Manajerial (Y)			
Pengendalian Biaya (X2)		0.207	

Hasil Koefisien Jalur (Hipotesis)

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Akuntansi Pertanggungjawaban (X1) -> Kinerja Manajerial (Y)	0.809	13.187	0.000
Pengendalian Biaya (X2) -> Kinerja Manajerial (Y)	0.196	2.301	0.022

Tabel Uji F ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2161.935	2	1080.967	61.109	.000 ^b
	Residual	1715.855	97	17.689		
	Total	3877.790	99			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Pengendalian Biaya, Akuntansi Pertanggungjawaban

Tabel Hasil Pengujian *Average Variance Extracted*

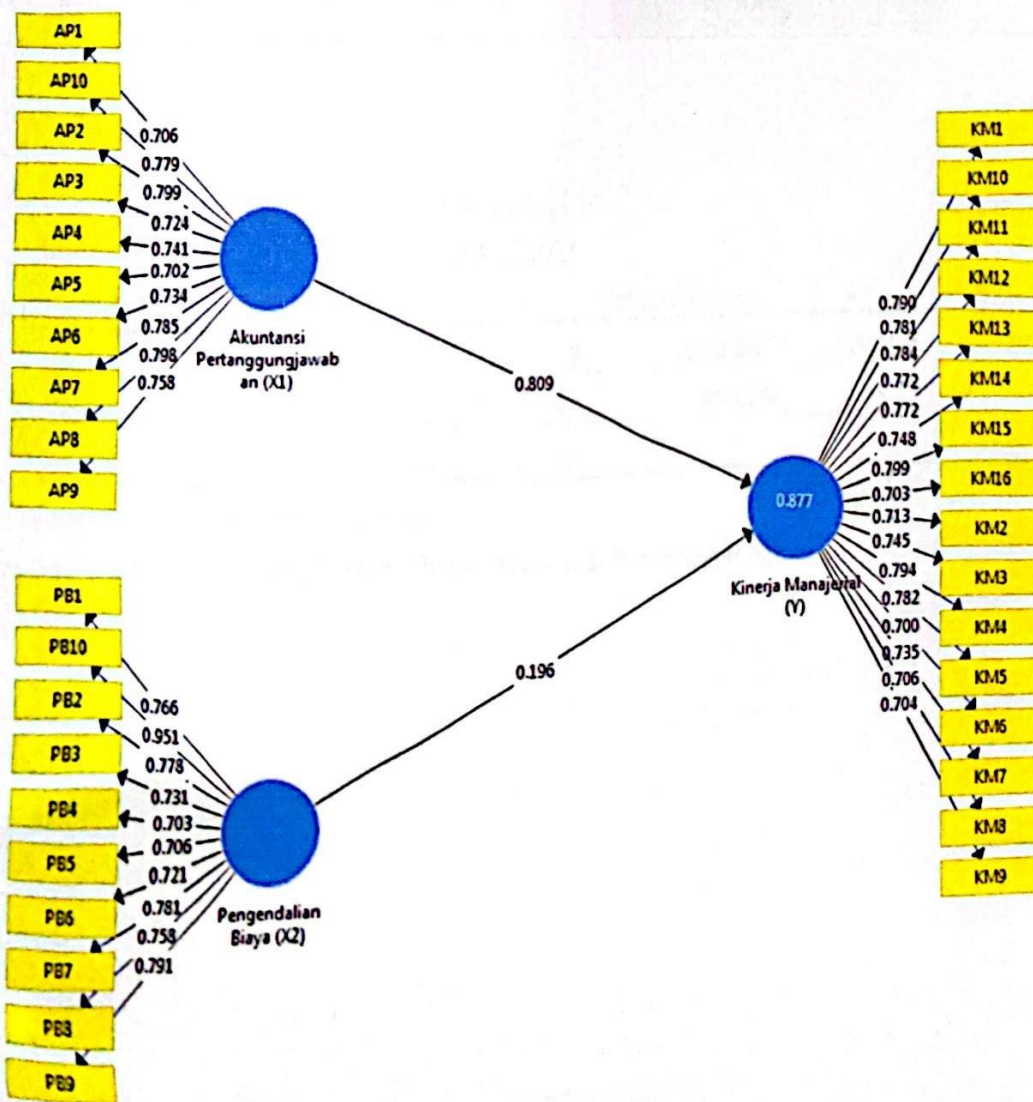
	Average Variance Extracted (AVE)
Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)	0.528
Kinerja Manajerial (Y)	0.617
Pengendalian Biaya (X2)	0.524

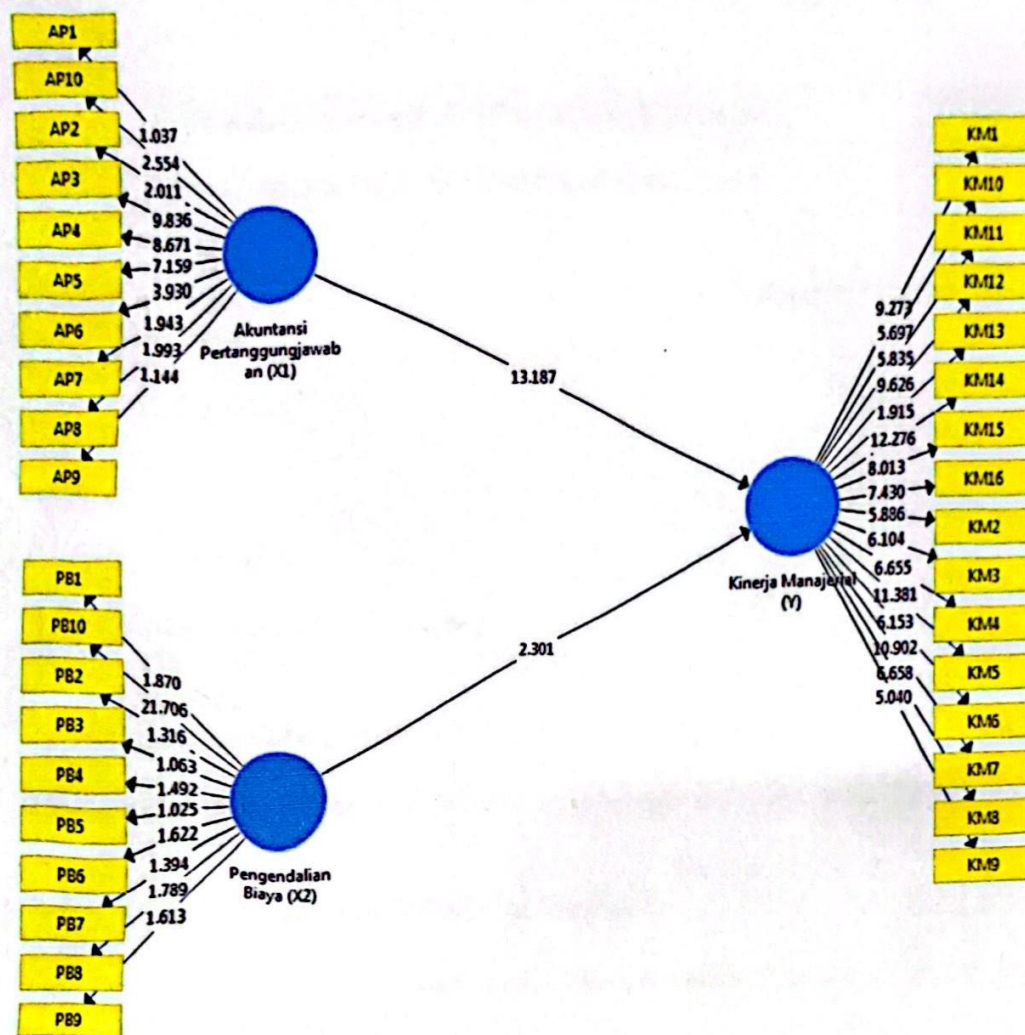
Tabel Hasil *Cronbach's Alpha*

	Cronbach's Alpha
Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)	0.777
Kinerja Manajerial (Y)	0.818
Pengendalian Biaya (X2)	0.709

Tabel Hasil *Composite Reliability*

	Composite Reliability
Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)	0.738
Kinerja Manajerial (Y)	0.858
Pengendalian Biaya (X2)	0.718





Hasil Path Analysis

**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

No. Agenda: 69 /JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/06/05/2024

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
di Medan

Medan, 06/05/2024

Dengan hormat.
Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Muhammad Maknur Azzahri
NPM : 2005170170
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah : UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah)

Rencana Judul : 1. analisis penggunaan informasi akuntansi terhadap keberhasilan UMKM di kota pematangsiantar
2. pengaruh penggunaan informasi akuntansi terhadap keberhasilan usaha (studi kasus pada (nama umkm))
3. penerapan sistem akuntansi pada usaha kecil menengah di kota pematangsiantar

Objek/Lokasi Penelitian: PematangSiantar

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya
Pemohon


(Muhammad Maknur Azzahri)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

Nomor Agenda: 69/JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/06/05/2024

Nama Mahasiswa : Muhammad Maknur Azzahri
NPM : 2005170170
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Tanggal Pengajuan Judul : 06/05/2024
Nama Dosen pembimbing*) : Ikhsan Abdullah, S.E., M.Si (05 Juni 2024)

Judul Disetujui*)

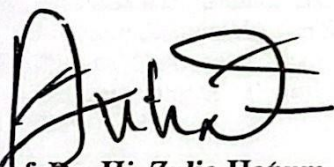
.....
: Pengaruh Penerapan akuntansi Pertanggungjawaban
dan kantor Pengendalian Biaya terhadap manajemen
Pada kantor dinas Pendidikan dan kebudayaan
kota medan
.....

Disahkan oleh:

Medan, 7 Juli 2024

Ketua Program Studi Akuntansi

Dosen Pembimbing


(Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, S.E., M.Si)


(Ikhsan Abdullah, S.E., M.Si)

Keterangan:

*) Disetujui oleh Pimpinan Program Studi

*) Disetujui oleh Dosen Pembimbing

*) Disetujui oleh Prodi dan Dosen Pembimbing, scan/foto dan uploadlah lembaran ke-2 ini pada form online "Upload pengesahan Judul Skripsi"



UMSU

Kepada Yth,
Ketua/Sekretaris Program Studi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU
Di
Medan

PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Medan, H
..... 20... M

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : MUHAMMAD MAKNURAZZAHRI

NPM : 2005170170

Tempat.Tgl. Lahir : PEMATANGSIANTAR
27-09-2002

Program Studi : Akuntansi /
Manajemen

Alamat Mahasiswa : PEMATANGSIANTAR
JLKARTINI

Tempat Penelitian : DINAS PENDIDIKAN KOT
A MEDAN

Alamat Penelitian : JL PELITA IV NO 77
KEC MEDAN PERJUANGAN
KOTA MEDAN

Memohon kepada Bapak untuk pembuatan izin Penelitian sebagai syarat untuk memperoleh data dan identifikasi masalah dari perusahaan tersebut guna pengajuan judul penelitian.

Berikut saya lampirkan syarat-syarat lain:

1. Transkrip nilai sementara
2. Kwitansi SPP tahap berjalan

Demikianlah permohonan ini saya buat dengan sebenarnya, atas perhatian Bapak saya ucapkan terima kasih

Diketahui
Ketua/Sekretaris Program Studi

Wassalam
Pemohon

(Riva Ubar... Harahap... S.E.MSi, Ak, CA, CPA)

(... Maknur Azzahri ...)



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

feb@umsu.ac.id

[umsu.ac.id](#)

[umsu.ac.id](#)

[umsu.ac.id](#)

[umsu.ac.id](#)

Nomor : 1847/II.3-AU/UMSU-05/F/2024
Lampiran : -
Perihal : Izin Riset Pendahuluan

Medan, 11 Muharram 1446 H
17 Juli 2024 M

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Pimpinan
Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan
Jln. Pelita IV No.77 Sidorame Barat, Kota Medan
di-
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di Perusahaan / Instansi yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Studi Strata Satu (S-1)

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Muhammad Maknur Azzahri
Npm : 2005170170
Program Studi : Akuntansi
Semester : VIII (Delapan)
Judul Skripsi : Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial Para Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan

Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Tembusan :

1. Pertinggal



Dr. H. Jemari, SE., MM., M.Si., CMA
NIDN : 0109086502



PEMERINTAH KOTA MEDAN
DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

Jalan Pelita IV No. 77, Medan Perjuangan, Medan, Sumatera Utara 20236,
Laman www.disdikbud.pemkomedan.go.id, Post-el disdikbud@pemkomedan.go.id

Medan, 23 Agustus 2024

Nomor : 000.9/20665
Sifat : biasa
Lamp : satu set
Hal : Pra Riset

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
di

Tempat

Menindak lanjuti surat keputusan Walikota Medan Nomor : 57 Tahun 2001 Tanggal 13 November 2001 dan Peraturan Walikota Medan Nomor : 55 Tahun 2010, tanggal 24 November 2010 Tentang Pokok dan Fungsi Badan Penelitian dan Pengembangan Kota Medan serta Surat Keterangan Pra Riset dari Badan Riset Dan Inovasi Daerah Nomor : 000/2051 Tanggal 12 Agustus 2024.

Diberitahukan Kepada

Nama : Muhammad Maknur Azzahri
NIM : 2005170170
Universitas : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Judul : "Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial Pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan"

Untuk melakukan Pra Riset pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan mulai tanggal 20 Agustus s.d 20 September 2024

Dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Sebelum melakukan Pra Riset terlebih dahulu melapor kepada Pimpinan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan.
2. Mematuhi Ketentuan dan Peraturan yang berlaku di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan.
3. Surat Izin Pra Riset di batalkan apabila tidak mengindahkan ketentuan dan peraturan dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan
4. Hasil Pra Riset agar dapat diserahkan kepada Dinas Pendidikan dan kebudayaan Kota Medan, c.q Kasubbag Umum dan Kepegawaian dalam bentuk soft copy.

Demikian surat ini diperbuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.



Ditandatangani secara elektronik oleh :

KEPALA DINAS
PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN,

Benny Sinomba Siregar, S.E., M.A.P.
Pembina Tk. I(IV/b)
NIP 197306012002121001



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL

Nama Mahasiswa : Muhammad Maknur Azzahri
PM : 2005170170
Pembimbing : Ikhsan Abdullah, S.E., M.Si.
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul Penelitian : Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya terhadap Kinerja Manajerial pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan.

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Latar belakang masalah - Rumusan masalah - Identifikasi masalah		
Bab 2	- Teori harus abdiid - Artikel disesuaikan - Cara penulisan dan kutipan		
Bab 3	- teknik pengambilan sampel - teknik pengumpulan data - waktu penelitian		
Daftar Pustaka	- Teori dan artikel harus secara mendeley		
Instrumen Pengumpulan Data Penelitian	Instrumen pengumpulan data penelitian di sesuaikan		
Persetujuan Seminar Proposal	Ace Seminar proposal !	21/03/2025	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

(Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, SE., M.Si.)

Medan, Maret 2025
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

(Ikhsan Abdullah, S.E., M.Si.)



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muhtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238

BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL PROGRAM STUDI AKUNTANSI

Pada hari ini *Jumat, 02 Mei 2025* telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Akuntansi menerangkan bahwa :

Nama : *Muhammad Maknur Azzahri*
NPM. : *2005170170*
Tempat / Tgl.Lahir : *pematangsiantar 27 september2002*
Alamat Rumah : *pematangsiantar jalan kartini*
Judul Proposal : *Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial Pada Kantor Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Medan*

Disetujui / tidak disetujui *)

Item	Komentar
Judul	<i>Pahami judul.</i>
Bab I	<i>Publiti lebih banyak, deskripsi masalah</i>
Bab II	<i>Tambah lagi.</i>
Bab III	<i>Publiti definisi operasional.</i>
Lainnya	<i>Tambah deskripsi masalah.</i>
Kesimpulan	☒ Lulus ☐ Tidak Lulus

Medan, *02 Mei 2025*

TIM SEMINAR

Ketua

Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Harun, S.E., M.Si

Sekretaris

Riva Ubar Harahap, S.E., Ak., M.Si., CA., CPA

Pembimbing

Ikhsan Abdullah, SE, M.Si

Pembanding

Riva Ubara Harahap, S.E., Ak., M.Si., CA., CPA



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Tel. (061) 6624567 Ext: 304 Medan 220238



PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar Proposal Program Studi Akuntansi yang diselenggarakan pada hari *Jumat, 02 Mei 2025* menerangkan bahwa:

Nama : Muhammad Maknur Azzahri
NPM : 2005170170
Tempat / Tgl.Lahir : pematangsiantar 27 september2002
Alamat Rumah : pematangsiantar jalan kartini
Judul Proposal : Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajarial Pada Kantor Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Medan

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Skripsi / Jurnal Ilmiah dengan pembimbing : *Ikhsan Abdullah, SE, M.Si*

Medan, 02 Mei 2025

TIM SEMINAR

Ketua

Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, S.E., M.Si

Sekretaris

Riva Ubar Harahap, S.E., Ak., M.Si., CA., CPA

Pembimbing

Ikhsan Abdullah, SE, M.Si

Pembanding

Riva Ubara Harahap, S.E., Ak., M.Si., CA., CPA

Diketahui / Disetujui

a.n.Dekan

Wakil Dekan

Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si
NIDN : 0105087601



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 1743/KBAN-PT/Ak.Pj/PT10/2024

Pusat Administrasi Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

feb@umsu.ac.id

[@umsuMEDAN](#)

[umsuMEDAN](#)

[umsuMEDAN](#)

[umsuMEDAN](#)

Nomor : 2427/II.3-AU/UMSU-05/F/2025
Lamp. :
Hal : Menyelesaikan Riset

Medan, 17 Shafar 1447 H
11 Agustus 2025 M

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Pimpinan
Kantor Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Medan
Jln. Pelita IV No. 77 Medan
Di-
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa/i kami akan menyelesaikan studinya, mohon kesediaan bapak/ibu untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di perusahaan/instansi yang bapak/ibu pimpin, guna untuk *melanjutkan Penyusunan / Penulisan Tugas Akhir pada Bab IV – V*, dan setelah itu mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan surat keterangan telah selesai riset dari perusahaan yang bapak/ibu pimpin, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian program studi **Strata Satu (S1)** di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Muhammad Maknur Azzahri
N P M : 2005170170
Semester : X (Sepuluh)
Program Studi : Akuntansi
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial Pada Kantor Dinas Pendidikan

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Dekan

Dr. H. Januri., SE., MM., M.Si., CMA
NIDN : 0109086502

Tembusan :
1. Pertinggal



PEMERINTAH KOTA MEDAN

DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

Jalan Pelita IV No. 77, Medan Perjuangan, Medan, Sumatera Utara 20236,
Laman www.disdikbud.pemkomedan.go.id, Post-el disdikbud@pemkomedan.go.id

SURAT KETERANGAN

Nomor : 000/7743

Yang bertanda tangan di bawah ini Sekretaris Dinas Pendidikan dan kebudayaan Kota Medan :

Nama : Andy Yudhistira, S.Pd, M.Pd
NIP : 19780812 200502 1 002
Pangkat / Gol. Ruang : Pembina, IV/a
Jabatan : Sekretaris
Unit Kerja : Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Muhammad Maknur Azzahri
NIM : 2005170170
Universitas : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Judul : "Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial Pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan"

Telah melaksanakan Riset di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan pada tanggal 20 Agustus s.d 20 September 2024

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya, terima kasih.

Medan, 14 Agustus 2025



Ditandatangani secara elektronik oleh :
a.n. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan
Sekretaris,

Andy Yudhistira, S.Pd, MPd
Pembina (IV/a)
NIP 197808122005021002

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama : Muhammad Maknur Azzahri
NPM. : 2005170170
Tempat/ Tgl Lahir : P. Siantar, 27 September 2002
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Agama : Islam
Warga Negara : Indonesia
Alamat : Huta III Sakhuda Bayu
Anak ke : 1 dari 2 bersaudara
Email : Muhammadazzahri6@gmail.com
No HP/ WA : 0822-7416-6786

Nama Orang Tua

Ayah : Makmur Efendi
Pekerjaan : Wirausaha
Ibu : Nuraini
Pekerjaan : Guru
Alamat : Huta III Sakhuda Bayu

Pendidikan Formal:

1. SD Negeri 096134 Tamat Tahun 2014
2. MTS Swasta Al Barokah Tamat Tahun 2017
3. MAN Pematang Siantar Tamat Tahun 2020
4. Tercatat sebagai mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Tahun 2020 s/d sekarang.

Medan, Agustus 2025

Hormat saya



Muhammad Maknur Azzahri