

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, SISTEM PELAPORAN
TERHADAP IMPLEMENTASI AKUNTANSI PERTANGGUNG
JAWABAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL MODERATING PADA PERUSAHAAN
PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN**

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat

Memperoleh Gelar Magister Akuntansi (M.Ak)

Program Studi Bidang Ilmu Akuntansi

Oleh :

AFFRINA NASUTION

NPM : 2220050016



PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

MEDAN

2024

PENGESAHAN TESIS

Nama : **Affrina Nasution**
Nomor Pokok Mahasiswa : 220050016
Prodi/Konsentrasi : Magister Akuntansi / Akuntansi Manajemen
Judul Tesis : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN,
SISTEM PELAPORAN TERHADAP
IMPLEMENTASI AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
MODERATING PADA PT PERKEBUNAN
NUSANTARA IV MEDAN

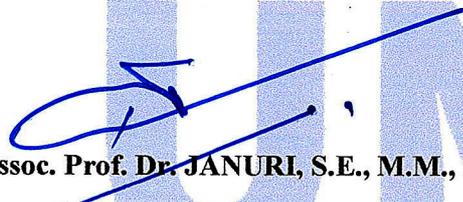
Pengesahan Tesis:

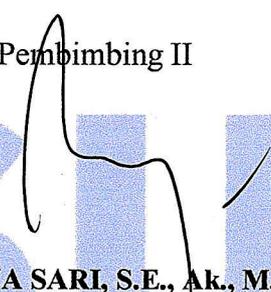
Medan, 23 September 2024

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II


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


Assoc. Prof. Dr. MAYA SARI, S.E., Ak., M.Si., CA

Diketahui

Direktur

Ketua Program Studi


Prof. Dr. TRIONO EDDY, SH., M.Hum


Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak., CA

PENGESAHAN

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, SISTEM PELAPORAN
TERHADAP IMPLEMENTASI AKUNTANSI PERTANGGUNG
JAWABAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL MODERATING PADA PERUSAHAAN
PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN**

AFFRINA NASUTION

NPM : 220050016

Program Studi : Magister Akuntansi

Tesis ini Telah Dipertahankan Dihadapan Komisi Penguji Yang Dibentuk Oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Akuntansi (M.Ak) Pada Hari Kamis, 23 September 2024

Komisi Penguji

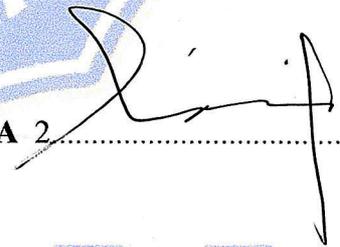
1. **Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak., CA**
Ketua

1.....



2. **Prof Dr. WIDIA ASTUTY, SE., M.Si., QIA., Ak., CA., CPA**
Sekretaris

2.....



3. **Assoc.Prof Dr. SYAFRIDA HANI, SE.M.Si**
Anggota

3.....



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

SURAT PERNYATAAN TESIS

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, SISTEM PELAPORAN TERHADAP IMPLEMENTASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PERUSAHAAN PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik (Sarjana, Magister, dan/atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 23 September 2024
Peneliti,



AFFRINA NASUTION
NPM : 220050016

Unggul | Cerdas | Ter

ABSTRAK

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, SISTEM PELAPORAN TERHADAP IMPLEMENTASI AKUNTANSI PERTANGGUNG JAWABAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PERUSAHAAN PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN

AFFRINA NASUTION

NPM : 2220050016

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Sistem pelaporan Terhadap Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Perusahaan PT Perkebunan Nusantara IV Medan. Penelitian ini dilakukan PT Perkebunan Nusantara IV Medan pada Tahun 2024. Pendekatan penelitian menggunakan kuantitatif. Pada penelitian ini instrumen penelitian yang digunakan adalah angket/kuesioner, dokumentasi dan wawancara. Adapun populasi penelitian ini adalah Divisi-divisi bagian masing-masing dalam tiap bagian ada 3 (Tiga) karyawan yang akan menjawab quesionernya jabatan seperti Manajer keuangan, manajer perkebunan, manajer keuangan, manajer pengembangan, dll sebagai responden. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari 22 orang, sampel di dalam penelitian ini sebanyak 22 responden. Penelitian ini menggunakan metodologi Partial Least Square. Mengolah data serta menarik kesimpulan, peneliti menggunakan program SmartPLS. Berdasarkan hasil penelitian Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap implementasi akuntansi pertanggungjawaban di PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Komitmen Organisasi yang berperan sebagai variabel pemoderasi dinyatakan mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan implementasi akuntansi pertanggungjawaban yang telah diuji melalui uji selisih mutlak. Implementasi akuntansi pertanggungjawaban yang berperan sebagai variabel pemoderasi dinyatakan mampu memoderasi hubungan antara sistem pelaporan dan komitmen organisasi yang telah diuji melalui uji selisih mutlak.

Kata Kunci : Partisipasi Anggaran, Sistem Pelaporan, Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban, Komitmen Organisasi

ABSTRACT

THE EFFECT OF BUDGET PARTICIPATION, REPORTING SYSTEM ON THE IMPLEMENTATION OF RESPONSIBILITY ACCOUNTING WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS A MODERATING VARIABLE IN THE COMPANY PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN

AFFRINA NASUTION

NPM : 2220050016

This study aims to test and analyze the Effect of Budget Participation, Reporting System on the Implementation of Responsibility Accounting with Organizational Commitment as a Moderating Variable in the Company PT Perkebunan Nusantara IV Medan. This research was conducted by PT Perkebunan Nusantara IV Medan in 2024. The research approach uses quantitative. In this study, the research instruments used were questionnaires, documentation and interviews. The population of this study is the divisions of each section in each section there are 3 (three) employees who will answer the questionnaire for positions such as Finance Manager, Plantation Manager, Finance Manager, Development Manager, etc. as respondents. The population in this study consisted of 22 people, the sample in this study was 22 respondents. This study uses the Partial Least Square methodology. Processing data and drawing conclusions, researchers use the SmartPLS program. Based on the results of the study, Budget Participation has an effect on the implementation of accountability accounting at PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Organizational Commitment which acts as a moderating variable is stated to be able to moderate the relationship between budget participation and the implementation of accountability accounting which has been tested through the absolute difference test. The implementation of accountability accounting which acts as a moderating variable is stated to be able to moderate the relationship between the reporting system and organizational commitment which has been tested through the absolute difference test.

Keywords: Budget Participation, Reporting System, Implementation of Accountability Accounting, Organizational Commitment

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum, Wr. Wb.

Segala puji dan Syukur penulis ucapkan atas kehadiran Allah SWT, atas segala rahmat, barokah, serta besarnya karunia yang telah dilimpahkan, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan *judul "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Sistem Pelaporan Terhadap Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating PT. Perkebunan Nusantara IV Medan"* yang diajukan untuk melengkapi tugas dan syarat menyelesaikan pendidikan Magister Akuntansi (S-2) pada Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Selama penyusunan laporan tesis ini penulis banyak memperoleh bantuan, bimbingan, sertadoa yang tidak pernah henti-henti ya dari berbagai pihak, maka dari itu penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada mereka :

1. Kedua orang tua penulis, Ayahanda Thamrin Nasution dan Ibunda Dewi Kumala Sari tang telah melahirkan, membesarkan, mendidik serta memberikan bimbingan, nasehat, dan doa sehingga penulis berhasil Menyusun laporan Tesis ini dengan baik.
2. Bapak Prof Dr. Agussani, MAP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

3. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy, SH., M.Hum selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
4. Ibu Dr. Eka Nurmala Sari S.E., M.Si, AK., CA. Selaku Ketua Program Studi Akuntansi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Ibu Assoc. Prof Dr. Maya Sari, SE., M.Si, AK., CA. Selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, serta selaku dosen pembimbing 2 (Dua).
6. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA. Selaku dosen pembimbing 1 (Satu) Tesis Penulis, yang telah memberikan bimbingan dan arahan sehingga tesis ini dapat dijalankan dengan baik.
7. Bapak/Ibu Dosen dan seluruh tenaga pendidik di Prodi Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
8. Bapak/ibu Pimpinan dan Seluruh Organisasi PT Perkebunan Nusantara IV Medan yang telah membantu dan mengarahkan penulis dalam menyusun tesis ini.
9. Buat seluruh keluarga besar saya, adik (Rini dan Rida), Bunda (Desi), Nenek, Paman (Tanwir, dan Erna) bahkan Calon Suami (Parlin Syahputra Harahap) yang luar biasa yang slalu memotivasi dan mendoakan saya dalam segala hal sampai bisa menyelesaikan tesis ini.
10. Buat seluruh teman-teman saya yang dikampus yang slalu mendukung dan membantu saya, terlebih kk chichi, kak lailan, bg ahmad, dita, kak rapika.
11. Teman-teman tercinta tidak bisa disebut satu persatu yang selaku memberikan dukungan, semangat dan doa kepada saya.

Penulis juga berharap kritik dan saran yang membangun dari kita semua pihak yang telah membaca tesis ini demi perbaikan-perbaikan kedepannya dan untuk penyempurnaan tesis ini dimasa yang akan datang.

Wassalamu'alaikum, Wr. Wb.

Penulis
Medan, Juni 2024

Affrina Nasution

DAFTAR ISI

ABSTRAK	iv
ABSTRACK.....	i
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	i
DAFTAR GAMBAR.....	i
BAB 1PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah	11
1.3 Rumusan Masalah	11
1.4. Tujuan Penelitian	12
1.5. Manfaat Penelitian	13
BAB 2KAJIAN PUSTAKA	14
2.1 Landasan Teori.....	14
2.1.1 Akuntansi Pertanggungjawab	14
2.1.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawab.....	14
2.1.1.2 ManfaatAkuntansi Pertanggungjawab	17
2.1.1.3. KarakteristikAkuntansi Pertanggungjawab	18
2.1.1.4. IndikatorAkuntansi Pertanggungjawab	20
2.1.2. Partisipasi Anggaran.....	22
2.1.2.1 Pengertian Partisipasi Anggaran	22
2.1.2.2 Manfaat Partisipasi Anggaran	23
2.1.2.3. Indikator Partisipasi Anggaran	24
2.1.3. Sistem Pelaporan	25
2.1.3.1 Pengertian Sistem Pelapran	25
2.1.3.2 Prinsip-prinsip yang mempengaruhi Sistem pelaporan.....	27
2.1.3.3.Indikator Sistem Pelaporan	29
2.1.4 Komitmen Organisasi.....	30

2.1.4.1	Pengertian Komitmen Organisasi.....	30
2.1.4.2	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen	32
2.1.4.3	Indikator <i>Komitmen Organisasi</i>	33
2.2	Kajian Penelitian yang relevan.....	34
2.3	Kerangka Konseptual	37
2.3	Hipotesis.....	43
BAB 3	METODE PENELITIAN	45
3.1	Tempat dan Waktu Penelitian.....	45
3.2	Populasi dan Sampel	46
3.3	Defenisi Operasional Variabel	48
3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	50
3.5	Uji Instrumen Penelitian.....	52
3.6	Teknik Analisis Data.....	56
BAB 4	HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....	64
4.1	Hasil Pembahasan	64
4.1.1	Gambaran Umum Tempat Penelitian	64
4.1.2	Deskripsi Data Responden.....	65
4.1.3	Deskripsi Variabel Penelitian	68
4.1.4	Hasil Pengujian SEM PLS	82
4.2	Pembahasan.....	93
BAB 5	PENUTUP	116
5.1	Kesimpulan	116
5.2	Saran.....	117
DAFTAR PUSTAKA	119

Daftar Tabel

Tabel 1.1 Anggaran dan Realisasi PT Perkebunan Nusantara IV Medan.....	6
Tabel 2.1 Penelitian yang Relevan	34
Tabel 3.1 Pelaksanaan Waktu Penelitian	46
Tabel 3.2 Tahapan Penelitian	47
Tabel 3.3 Defenisi Operasional Variabel	49
Tabel 3.4 Skala Pengukuran.....	51
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas.....	53
Tabel 3.6 Uji Reliabilitas	56
Tabel 4.2 Jenis Kelamin	66
Tabel 4.3 Usia	66
Tabel 4.4 Tingkat Pendidikan	67
Tabel 4.4 Masa Kerja	67
Tabel 4.5 Pedoman Kategorisasi Skor Tanggapan Responden.....	68
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Implementasi Akuntansi	69
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Variabel Partisipasi Anggaran	72
Tabel 4.8 Tanggapan Responden Variabel Sistem Pelaporan.....	76
Tabel 4.9 Tanggapan Responden Komitmen Organisasi	79
Tabel 4.10 Cross Loading	85
Tabel 4.11 Average Varianed Extracted (AVE)	87
Tabel 4.12 Composite Reliability.....	88
Tabel 4.13 Cronbach Alpha.....	88
Tabel 4.14 R-square	90
Tabel 4.15 T. Statistics dan P.Values.....	92

Gambar

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	43
Gambar 3.5 Model Struktural PLS	57
Gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS Unmodifikasi.....	70
Gambar 4.2 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS Modifikasi.....	83

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap kegiatan di sebuah perusahaan akan berusaha mewujudkan tujuan yang akan direncanakan kedepannya. Di dalam sebuah pelaksanaan manajemen harus bekerja secara efektif dan efisien, sehingga akan dibutuhkan strategi-strategi yang berbentuk sebagai arahan untuk pencapaian perusahaan. Komunikasi atasan dan bawahan sangat diperlukan. Semua karyawan yang terlibat harus melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik agar bisa mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan perusahaan.

Tujuan utama didalam sebuah perusahaan merupakan salah satu memperoleh laba semaksimal mungkin, mengoptimalkan perusahaan, serta pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang. Dalam pencapaian tujuan tersebut, perusahaan akan senantiasa berusaha untuk meningkatkan efektif dan efisien perusahaan. Maka, manajemen membutuhkan informasi yang berkaitan dengan keadaan perusahaan serta informasi pengambilan keputusan (Andriana, 2015).

Dalam pengambilan keputusan berdasarkan sumber Akuntansi pertanggung jawaban merupakan salah satu sistem yang disusun yang sesuai dengan kegiatan perusahaan dengan tujuan yang akan dicapai agar masing-masing unit bertanggung jawab atas kerja sama yang telah tentu

didalam kegiatan yang berada didalam pengawasannya. Maka, unit organisasi ini akan dibagi menjadi pusat-pusat pertanggung jawaban, dan keseluruhan pusat pertanggungjawaban, akan dibentuk jenjang hirarki dan organisasi.

Untuk Implementasi akuntansi pertanggungjawaban yaitu suatu system akuntansi yang digunakan untuk mengukur dan melaporkan kinerja entitas bisnis berdasarkan unit-unit tanggung jawab yang berbeda dalam organisasi. Sistem ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap manajer atau kepala unit bertanggungjawab atas kinerja finansial dan operasional unit mereka masing-masing. Dengan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban, organisasi dapat meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya, serta memastikan bahwa setiap unit dalam organisasi bekerja menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban adalah komitmen manajemen puncak, struktur organisasi, ketersediaan data dan informasi, sistem informasi akuntansi, budaya organisasi, kompetensi karyawan, sistem pengendalian internal, dukungan teknologi, komunikasi, evaluasi dan monitoring.

Pengukuran kinerja sesungguhnya pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan dalam melakukan pengukuran kinerja sesungguhnya adalah acuan terhadap laporan realisasi anggaran. Dengan laporan tersebut, perusahaan dapat mengukur kinerja masing-masing unit kerja. Laporan

realisasi anggaran adalah laporan yang berisi mengenai perbandingan antara anggaran dengan realisasinya. Jika dalam laporan tersebut tidak sesuai dengan target kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan maka akan mempengaruhi penilaian kinerja tersebut tetapi jika yang tidak sesuai target hanya satu maka tidak akan berpengaruh terhadap penilaian kinerja.

Dalam penyusunan berkaitan ada partisipasi berkaitan kegiatan yang sangat berpengaruh bagi perusahaan adalah penjualan, dimana salah satu penjualan yang akan dijadikan patokan sebagai standar atau tolak ukur bagi perusahaan untuk menilai dan membandingkan apakah pelaksanaan anggaran telah ditentukan atau menyimpang dari yang telah dianggarkan. Realisasi anggaran akan dapat dijadikan alat penentuan didalam sebuah pengambilan keputusan yang telah ditentukan didalam penjualan ataupun penyusunan anggaran untuk periode yang akan datang dan diharapkan dapat memberikan kontribusi yang efektif dan efisien terhadap laba perusahaan dimasa yang akan datang.

Partisipasi penyusunan anggaran adalah sebuah proses yang didalamnya terdapat individu yang terlibat dan memiliki pengaruh terhadap penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran terdapat tujuan yang akan dilakukan agar anggaran yang dilaksanakan akan sesuai dengan keadaan yang terjadi. Dengan demikian penyusunan anggaran partisipatif yang dapat mendapat meningkatkan kualitas kinerja yang didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan yang akan dilaksanakan secara partisipatif disetujui, maka akan memiliki rasa

tanggungjawab pribadi untuk mencapai tujuan karena mereka ikut serta terlibat didalam suatu proses penyusunan anggaran yang akan berpengaruh pada tingkatan komitmen perusahaan.

Menurut (Halim, A., & Kusufi, 2017) ada dua pendekatan tipe yaitu Anggaran yang disediakan (*imposed budget*) dan Anggaran partisipasi (*participative budgets*). Didalam suatu praktek *Imposed Budget* disusun oleh manajemen puncak atau komite anggaran dan disampaikan didalam pelaksanaan manajemen menengah dan bawah. Pendekatan ini sering juga disebut sebagai “*top down approach*”, dimana komitmen organisasi tanpa ada konsultasi dari level menengah dan bawah. Kelebihan dari pendekatan ini adalah biaya yang kecil atau waktu yang tidak terlalu lama dalam penyusunannya karena tidak banyak orang yang berkaitan. Kemudian ada beberapa kekurangan dari pendekatan ini adalah bahwa pendekatan ini kurang tepat terhadap prinsip pendelegasian. Manajemen dalam tingkat menengah dan dibawah kurang merasa terikat terhadap tujuan dan kebijakan manajemen terhadap puncak karena mereka tidak dilibatkan didalam perencanaan kegiatan.

Sistem pelaporan yang baik disusun dengan baik dapat memantau atau mengendalikan kinerja manajer dalam mengimplementasikan anggaran yang telah di tetapkan. Oleh sebab itu, pemerintah berkewajiban dapat memberikan informasi keuangan dan informasi lainnya yang telah ditetapkan untuk pengambilan keputusan ekonomi, sosial, dan politik oleh

pihak-pihak berkepentingan (Zakiyudin, 2015). Laporan yang efektif adalah laporan yang disusun secara efisien, jujur, objektif dan transparan.

Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan yang telah ditetapkan atas kegiatan yang akan dipimpinya, oleh karena itu, secara periodik manajer tersebut akan mempertanggungjawabkan hasil kerja yang telah dilaksanakan kepada pimpinan perusahaan. Dari hasil kerja manajer pusat pertanggungjawaban kemudian dinilai prestasi yang telah dicapai oleh masing-masing manajer yang ditetapkan berdasarkan analisisnya.

Komitmen organisasi dikarakteristik sebagai menerima tujuan dan nilai organisasi serta melakukan berbagai usaha untuk kepentingan perusahaan. Sebagaimana menggambarkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan mempergunakan anggaran untuk mengejar tujuan organisasi sedangkan karyawan dengan komitmen yang rendah akan menggunakan anggaran untuk mengejar kepentingan dirinya sendiri. Berbagai penelitian yang telah dilakukan untuk meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya senjangan sebagaimana diuraikan diatas memberikan hasil temuan yang tidak konsisten.

PT Perkebunan Nusantara IV ini adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) ini kedudukan di JL. Letjend Suprpto No.2 Medan. PT Perkebunan Nusantara IV Medan merupakan perusahaan yang bergerak dibidang perkebunan dan pengelolaan hasil perkebunan kelapa sawit. PT Perkebunan Nusantara IV Medan merupakan kantor pusat dari semua unit

kebun, jadi semua anggaran produksi disusun dikantor pusat. Perusahaan mengolah agroindustri kelapa sawit dan karet serta mengolah hasilnya menjadi minyak sawit/*Crude Palm Oil (CPO)*, intinya sawit/*Palm Kernel (LK)*.Minyak inti Sawit/*Palm Kernet Oil* dan berbagai jenis produk karet yang dijual dipasar lokal maupun ekspor. Nama pada kenyataannya, tidak jarang perusahaan menyadari keburukan didalam tanggungjawab ataupun kenerja manajer yang dapat mengakibatkan perusahaan terjadinya permasalahan.

Terdapat laporan pusat pertanggungjawaban PT. Perkebunan Nusantara IV(Persero) Medan dalam Tahun 2020-2022 terlihat bahwa realisasi dengan RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) masih berbeda jauh, sebagai berikut :

Tabel 1.1

**Laporan Penyusunan AnggaranPendapata, Biaya dan Laba dan Realisasi
PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) MedanTahun 2020-2022**

Item	2020	2021	2022
Anggaran Pendapatan	6.349.127	9.328.796	10.478.409
Realisasi	6.023.106	9.071.903	9.007.989
Selisih	(326.021)	(256.893)	(1.470.420)
Variance (%)	0.94%	0.97%	0.85%
Anggaran Biaya	2.697.655.594	2.774.908.859	3.430.877.935
Realisasi	2.884.316.254	3.211.232.994	3.680.269.107
Selisih	186.660.660	436.324.135	249.391.172
Variance (%)	1.06%	1.15%	1.07%
Anggaran Laba	1.443.249	3.173.682	3.184.932
Realisasi	1.105.513	1.872.639	2.091.316
Selisih	(337.736)	(1.301.043)	(1.093.616)
Variance (%)	0.76%	0.59%	0.65%

Sumber: Anggaran Pendapatan, Biaya dan Laba PT. Perkebunan Nusantara IV Medan Tahun 2020-2022

Berdasarkan tabel 1.1 diatas, menunjukkan realisasi PT Perkebunan Nusantara IV Medan dari tahun 2020-2022 terjadi selisih yang tidak menguntungkan (*unfavourable*) hal tersebut terjadi karena nilai realisasi tidak mencapai atau melebihi dari anggaran, diketahui menurut (Halim, A., & Kusufi, 2017) Jika hasil pencapaian realisasi anggaran penjualan mencapai 90-100% maka anggaran penjualan dikatakan kurang efisien atau efektif.

Ada beberapa hal bagaimana persentase yang menunjukkan bahwa dibawah dari 5 persen maka dikatakan baik, jika persentase standar diatas dari 5 persen maka selisih anggaran disebut signifikan dan harus diidentifikasi masalahnya. Maka dilihat dari tahun 2020 anggaran pendapatan memiliki selisih variance dari anggaran hal ini menunjukkan variance *Favorable*. Dan tahun 2021 persentase baik dibawah dari 5% maka menunjukkan *Favorable*. Penyebabnya terjadi penyimpangan terhadap penyusunan anggaran sehingga selisih anggaran dan realisasi tidak terlalu besar seperti tahun sebelumnya.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran akan melibatkan keberadaan karyawan dan tidak hanya terlibat dalam tugas yang mereka kerjakan. Hal ini tentunya akan meningkatkan moral dan menimbulkan inisiatif yang besar diseluruh level manager. Dalam ikut serta berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, karyawan dan manager juga memahami masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran (Ratna Wulaningrum, 2011). Oleh karena itu tingkat partisipasi yang tinggi cenderung mendorong manager untuk lebih aktif dalam memahami anggaran sehingga karyawan memiliki pemahaman yang lebih

baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran (Anthony dan Govindarajan, 2011).

Terlihat bahwa terdapat perbedaan antara target pendapatan yang telah ditetapkan dan realisasi. Berdasarkan tabel anggaran pendapatan diatas terjadi selisih antara anggaran dengan realisasinya, hal ini dilihat pada data tahun 2022 dimana anggaran pendapatan yang disusun sebesar Rp 9.007.989 sedangkan realisasinya Rp 10.478.409. Artinya telah terjadi selisih antara anggaran dengan realisasinya, selisih anggaran yang telah terjadi sebesar Rp 1.470.420 atau sekitar 0.85%. Artinya anggaran pendapatan tersebut masuk dalam kategori favorable yaitu tidak menguntungkan. Maka akibat terjadinya perselisihan antara anggaran pendapatan dengan realisasi mengakibatkan timbulnya tidak menguntungkan bagi perusahaan karena anggaran pendapatannya lebih kecil dibandingkan anggaran realisasinya. Hal tersebut berdampak pada anggaran pendapatan biaya PT Perkebunan Nusantara IV Medan pada periode yang sama. Berikut yaitu target dan realisasi anggaran biaya. Pendapatan tahun 2021 variance naik 0.97% dibandingkan realisasi tahun 2020. Peningkatan pendapatan diproyeksikan berasal dari meningkatnya volume penjualan komoditas kelapa sawit dan teh sejalan dengan peningkatnya produksi dan produktivitas, serta membaiknya harga jual dan teh ditahun 2021. Proses penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan yaitu top down, bottom up, dan partisipasi, (Hendra Nengsy, 2017).

Kondisi pencapaian target beberapa tahun mengidentifikasi bahwa perusahaan mengalami hambatan dalam proses pengaktualisasian rancangan

anggaran yang telah disusun oleh perusahaan. Namun, melihat kondisi dimana perusahaan anggaran tidak terealisasi secara penuh. Hal ini dilihat pada perbedaan anggaran biaya dengan realisasinya, seperti pada tahun 2022 dimana anggaran biaya sebesar Rp 3.680.269.107 sedangkan realisasinya Rp 3.430.877.935 artinya telah terjadi selisih antara anggaran biaya dengan realisasi. Selisih anggaran yang telah terjadi sebesar Rp 249.391.172 atau sekitar 1.07% dan anggaran biaya tersebut termasuk dalam kategori unfariable (menguntungkan), akibat terjadinya perselisihan antara anggaran biaya dan realisasi mengakibatkan keuntungan bagi perusahaan karna anggaran biaya masih lebih besar dari realisasinya.

Terjadi kenaikan anggaran laba dimana antara target pendapatan yang telah ditetapkan dan realisasinya. Dilihat pada tabel anggaran laba terjadi perselisihan antara anggaran laba dengan realisasi. Pada tahun 2022 dimana anggaran laba sebesar Rp 2.091.316 sedangkan realisasinya Rp 3.184.932. artinya terjadi menguntungkan(*unfavorable*) Maka akibat terjadinya perselisihan antaran tahun 2020-2022 antara anggaran laba dan realisasi dapat menimbulkan keuntungan.

Dengan membandingkan anggaran dengan realisasi, maka dapat dilihat seberapa besar yang telah direncanakan dan dilakukan sebelumnya terdapat penyimpangan, dan hal itu juga dibutuhkan komitmen didalam suatu perusahaan agar tidak terjadi penyimpangan maka hendaklah akan mencapai target. Adapun dampak yang terjadi jika perusahaan ini menggunakan anggaran yang bersifat statis merupakan timbulnya ketidakmampuan anggaran dalam merespon

perubahan-perubahan perekonomian yang cukup besar seperti minyak sawit, inti sawit, dan TBS yang berpengaruh terhadap anggaran produksi.

Penyimpangan yang terjadi merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan yang kisarannya 0.5%. hal ini menunjukkan bahwa penerapan pusat akuntansi pertanggungjawaban blm dapat dikatakan baik, hal ini juga disebabkan penyimpangan tersebut terjadi selama tiga tahun. Maka didalam komitmen perusahaan tidak memberikan perkiraan yang tepat didalam target setiap tahun.

Menurut (Julita. Dkk, 2015) menyatakan bahwa jika jika realisasi lebih kecil dari pada anggaran sehingga menimbulkan keuntungan bagi perusahaan maka dapat disebut sebagai selisih menguntungkan atau *favorable variance*. Dan Anggaran lebih besar dari realisasi sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan dapat disebut sebagai selisih tidak menguntungkan atau *unfavorable variance*.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Beby (Christianto & Santioso, 2015), (Fadil, Hanafiah Lubis dan Leny Suzan, SE, 2016), (Nainggolan & Sari, 2019),(Astuty, 2014), (Rahmawati et al., 2017),(Eka Nurmala Sari, Roma Lilis, Muhyarsyah, 2019)yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Selanjutnya penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Silitonga & Astuty, 2018),(W. A. dan H. P. Irfan, 2018)(Ni Putu Medhayanti dan Ketut Alit Suardana, 2015), (Galih Wicaksono, 2016), yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan

perbedaan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“ Pengaruh Partisipasi Anggaran, Sistem Pelaporan, Terhadap Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan)”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah yang ada di dalam penelitian ini adalah :

1. Terjadinya selisih yang tidak menguntungkan antara tahun 2020-2022 anggaran pendapatan
2. Terdapat selisih anggaran biaya .yang merugikan (*unfavorable*) dari tahun 2020 sampai tahun 2022.
3. Didalam Komitmen perusahaan tidak memberikan ketetapan perkiraan target anggaran dan realisasi yang akan dicapai setiap tahunnya

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah dalam penelitian yaitu :

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap Implementasi akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan?
2. Apakah Sistem Pelaporan berpengaruh terhadap Implementasi akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Perkebunan Nusantara IV (persero)Medan ?

3. Apakah komitmen organisasi dapat memoderasi partisipasi anggaran dengan Implementasi akuntansi pertanggungjawaban PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan ?
4. Apakah komitmen organisasi dapat memoderasi sistem pelaporan dengan Implementasi akuntansi pertanggungjawaban PT. Perkebunan Nusantara IV (persero) Medan?

1.4 Tujuan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka dijelaskan tujuan peneliti ini adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran berpengaruh terhadap Implementasi akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh terhadap Implementasi akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Perkebunan Nusantara IV (persero) Medan.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi dapat memoderasi partisipasi anggaran dengan Implementasi akuntansi pertanggungjawaban PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi dapat memoderasi sistem pelaporan dengan Implementasi akuntansi pertanggungjawaban PT. Perkebunan Nusantara IV (persero) Medan

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah

1. Bagi Peneliti

Diharapkan dapat sebagai pengembangan ilmu pengetahuan terutama dibidang akuntansi khususnya mengenai partisipasi anggaran, akuntabilitas dan akuntansi pertanggungjawaban PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

2. Bagi Institusi

Diharapkan dapat memberi masukan bagi para penentu kebijakan dilingkungan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan kontribusi untuk pembinaan lingkup operasional dan sumber daya manusia bahwa salah satu upaya untuk meningkatkan partisipasi anggaran, akuntabilitas dan akuntansi pertanggungjawaban dibutuhkan adanya keterlibatan dari manajemen bahwasan dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran.

3. Bagi Akademik

Diharapkan dapat menambah wawasan bagi peneliti yang akan datang mengenai partisipasi anggaran, karakteristik tujuan anggaran dan sistem pelaporan terhadap akuntansi pertanggungjawaban.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban

1. Pengertian Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut (Dunn, 2015) Implementasi merupakan tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan. Tindakan tersebut dilakukan baik oleh individu, pejabat pemerintah ataupun swasta.

Menurut (Lufriansyah, Novien Rialdy, Widia Astuty, 2015) Akuntansi Pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manager untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagaimana dari sistem pengendalian manajemen.

Menurut (Baldric Siregar, 2017) Akuntansi pertanggung-jawaban adalah sistem akuntansi yang dirancang sedemikian baik sehingga dapat mencatat dan melaporkan pendapatan atau biaya yang timbul akibat pelaksanaan suatu aktivitas kepada manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas tersebut. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada

keseluruhan organisasi dan mencerminkan rencana serta tindakan setiap pusat tanggung jawab itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab bersangkutan dimana alokasi dan pengelompokan pertanggungjawaban, kesesuaian dengan struktur organisasi serta laporan anggaran yang sangat jelas menjadi persyaratan penting dalam pelaporan akuntansi pertanggungjawaban.

Sedangkan menurut (Mulyadi, 2018), Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan dari biaya dan penghasilan yang dianggarkan. Menurut (Rudianto, 2013:176) mendefenisikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut: “Akuntansi Pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang membagi struktur organisasi menjadi bagian-bagian atau pusat-pusat pertanggungjawaban yang memiliki otoritas dan tanggungjawab yang jelas, dari setiap pusat pertanggungjawaban tersebut dikumpulkan dan dilaporkan hasil-hasil prestasi yang dicapai.

Menurut (Jusmani, J., & Mursalin, 2020) implementasi akuntansi pertanggungjawaban yaitu suatu system akuntansi yang digunakan untuk mengukur dan melaporkan kinerja entitas bisnis berdasarkan unit-unit tanggungjawab yang berbeda dalam organisasi. Sistem ini bertujuan untuk

memastikan bahwa setiap manajer atau kepala unit bertanggungjawab atas kinerja finansial dan operasional unit mereka masing-masing.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli menyimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu laporan yang terdiri dari pusat pertanggungjawaban yang terkait dengan laporan pendapatan dan biaya yang dikeluarkan oleh divisi pertanggungjawaban yang digunakan oleh manager untuk menyelesaikan masalah.

Pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) adalah sebuah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Manjer itu bertanggung jawab atas beragam aktivitas tertentu (Henry Simamora, 2012, hal 255). Sedangkan menurut (Horngren, Charles T., Srikant M. Datar, 2015) terbagi atas pusat biaya, pusat pendapat, pusat investasi.

Dapat disimpulkan bahwa Akuntansi Pertanggungjawaban adalah akuntansi yang mengumpulkan dan melaporkan biaya yang telah ditetapkan lalu akan di proses untuk menunjukkan kepada pihak bertanggungjawab.

2. Manfaat Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut (Mawarni, Z., dan Retnani E.D, 2016) manfaat Akuntansi Pertanggungjawabana salah satu pusat tanggungjawab yang memiliki manfaat yaitu:

1. Peningkatan Akuntabilitas:

Setiap manajer atau kepala unit bertanggungjawab atas kinerja finansial unit mereka, sehingga meningkatkan rasa tanggungjawab dan akuntabilitas di seluruh organisasi. Hal ini mendorong manajer untuk lebih berhati-hati dalam mengelola sumber daya dan membuat keputusan yang tepat.

2. Pengendalian Biaya yang Lebih Baik:

Dengan memonitor biaya di setiap pusat tanggungjawab, organisasi dapat mengidentifikasi area di mana pengeluaran bias dikurangi atau dioptimalkan. Pengendalian biaya yang lebih baik membantu dalam menjaga anggaran dan meningkatkan profitabilitas.

3. Pengambilan Keputusan yang Lebih Informasi:

Laporan kinerja yang disusun berdasarkan pusat tanggungjawab memberikan informasi yang lebih terperinci dan relevan bagi manajemen. Ini memungkinkan manajemen untuk membuat keputusan yang lebih baik berdasarkan data yang akurat dan spesifik.

4. Peningkatan Efisiensi Operasional:

Dengan menilai kinerja setiap pusat tanggungjawab, organisasi dapat mengidentifikasi proses yang tidak efisien dan melakukan perbaikan. Hal

ini dapat mengarah pada peningkatan efisiensi operasional dan produktivitas secara keseluruhan.

Menurut (Jusmani, J., & Mursalin, 2020) menyatakan manfaat dari akuntansi pertanggungjawaban merupakan pertanggungjawaban yang berbentuk informasi dimasa yang akan datang, sebaliknya informasi masa yang akan datang berguna selaku penilai kinerja bagi pihak manajer pusat pertanggungjawaban serta sebagai alat yang dilakukan pemotivasi manajer.

Berdasarkan menurut pendapat para ahli saya menyimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban memiliki manfaat untuk menyediakan informasi yang tepat agar mencapai perencanaan tujuan kinerja yang efektif dan efisien didalam tujuan perusahaan.

3. Karakteristik Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut (Mulyadi, 2016) adapun karakteristik akuntansi pertanggungjawaban adalah

1. Pembagian Berdasarkan Pusat Tanggung Jawab:

Sistem akuntansi pertanggungjawaban mengelompokkan organisasi menjadi berbagai pusat tanggungjawab seperti pusat biaya (cost center), pusat pendapatan (revenue center), pusat laba (profit center), dan pusat investasi (investment center). Setiap pusat tanggungjawab memiliki manajer yang bertanggungjawab atas kinerja finansial dan operasional unit tersebut.

2. Penetapan Anggaran dan Standar Kinerja:

Setiap pusat tanggungjawab memiliki anggaran dan standar kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Anggaran ini mencakup estimasi pendapatan, biaya, dan pengeluaran untuk periode tertentu, yang digunakan sebagai tolok ukur dalam mengevaluasi kinerja.

3. Pengukuran dan Pelaporan Kinerja:

Kinerja setiap pusat tanggungjawab diukur dan dibandingkan dengan anggaran atau standar yang telah ditetapkan. Laporan kinerja disusun secara periodik (bulanan, kuartalan, tahunan) dan mencakup analisis varians untuk mengidentifikasi penyimpangan dari anggaran.

4. Analisis Varians:

Analisis varians dilakukan untuk mengevaluasi perbedaan antara hasil aktual dan anggaran. Penyebab varians diidentifikasi untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, baik yang positif maupun negatif.

5. Akuntabilitas Manajer:

Manajer pusat tanggungjawab bertanggungjawab atas kinerja finansial dan operasional unit mereka.

Mereka harus dapat menjelaskan dan mempertanggungjawabkan setiap penyimpangan dari anggaran.

6. Fokus pada Pengendalian Biaya:

Salah satu tujuan utama akuntansi pertanggungjawaban adalah pengendalian biaya yang lebih baik. Dengan memonitor dan

menganalisis biaya pada tingkat pusat tanggungjawab, organisasi dapat mengidentifikasi dan mengurangi pemborosan atau pengeluaran yang tidak perlu.

Menurut pendapat penulis/saya menyimpulkan bahwa penyimpangan biaya yang telah di realisasikan dengan anggaran untuk mengukur kinerja dalam mencapai sasaran.

4. Indikator Akuntansi Pertanggungjawaban

Indikator akuntansi pertanggungjawaban menurut (Maulida, 2019) yaitu :

1. Kejelasan Pusat Tanggung Jawab:

Organisasi telah mendefinisikan dan mendokumentasikan pusat-pusat tanggungjawab dengan jelas. Setiap pusat tanggungjawab memiliki deskripsi tugas, wewenang, dan tanggungjawab yang jelas.

2. Penetapan Anggaran dan Standar Kinerja:

Setiap pusat tanggungjawab memiliki anggaran dan standar kinerja yang telah disetujui dan di distribusikan kepada manajer yang bersangkutan. Anggaran mencakup estimasi pendapatan, biaya, dan pengeluaran untuk periode tertentu.

3. Pengukuran dan Pelaporan Kinerja:

Kinerja setiap pusat tanggungjawab diukur dan dibandingkan dengan anggaran atau standar yang telah ditetapkan. Laporan kinerja disusun secara periodik (bulanan, kuartalan, tahunan) dan mencakup analisis varians.

4. Analisis Varians:

Analisis varians dilakukan secara rutin untuk mengevaluasi perbedaan antara hasil aktual dan anggaran. Penyebab varians diidentifikasi dan didokumentasikan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

Menurut (Mulyadi, 2016) indikator untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban adalah :

1. Struktur Organisasi

Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggungjawab, wewenang, posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap manajemen selain itu harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas.

2. Anggaran

Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kinerjanya.

3. Penggolongan Biaya

- a. Biaya terkendali adalah biaya yang dapat secara langsung dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu.

- b. Biaya tidak terkendali adalah biaya memerlukan keputusan dan pertimbangan manajer karena hal ini tidak dapat mempengaruhi biaya karena biaya ini diabaikan.

4. Sistem Akuntansi

Terdapat susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban. Maka biaya yang ditanggung akan dikumpulkan untuk meningkatkan tingkatan manajemen.

5. Laporan Pertanggungjawaban

Salah satu unsur paling penting dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah laporan pertanggungjawaban kepada manajer yang bertanggungjawab, laporan bertanggungjawab terkait dengan informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan.

Dari pendapat saya penulis menyimpulkan bahwa perlunya indikator didalam penngendalian wewenang dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban didalam suatu perusahaan.

2.1.2 Partisipasi Anggaran

1. Pengertian Partisipasi Anggaran

Didalam menyusun anggaran yang perlu diikuti sertakan seluruh karyawan untuk berpartisipasi. Oleh karena itu, seluruh karyawan dalam penyusunan anggaran maka akan berpengaruh didalam pencapaian sasaran anggaran yang ditargetkan. Menurut (M. Nafarin 2014: 880) Partisipasi

Anggaran adalah suatu rencana keuangan priodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan.

Anggaran merupakan salah satu rencana yang akan ditetapkan secara sistematis dalam bentuk angka yang akan dinyatakan bentuk moneter yaitu aktivitas perusahaan untuk jangka panjang yang akan ditentukan yang akan datang.

Sedangkan menurut (Gunawan Adi dan Marwan Asri, 2012: 90) Partisipasi Anggaran adalah suatu pendekatan formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Maka saya simpulkan bahwa Partisipasi Anggaran adalah salah satu rencana yang akan ditetapkan secara sistematis dalam bentuk angka yang akan dinyatakan bentuk moneter yaitu aktivitas perusahaan untuk jangka panjang yang akan ditentukan yang akan datang.

2. Manfaat Partisipasi Anggaran

Menurut (Wulandari, 2016) partisipasi anggaran mempunyai dampak positif dalam suatu organisasi atau perusahaan yaitu:

- a. Meningkatkan kebersamaan manajemen dalam hal pencapaian tujuan anggaran.
- b. Meningkatkan kinerja karena merasa bertanggung jawab dalam pencapaian rencana anggaran yang telah disusun bersama.

- c. Menambah informasi bagi atasan mengenai lingkungan yang dihadapi yang diperoleh dari bawahan.
- d. Mengurangi tekanan terhadap bawahan
- e. Meningkatkan komunikasi yang positif antara bawahan dengan atasan.

3. Indikator Partisipasi Anggaran

Beberapa indikator dari penelitian yang dilakukan oleh (Anggasta 2014)

Sebagai berikut :

1. Pengaruh aparatur dalam penetapan anggaran. Aparatur dalam penetapan anggaran merupakan pihak-pihak yang terlibat secara langsung dalam proses penetapan anggaran.
2. Seringnya atasan memintak pendapat atas usulan saat anggaran disusun. Seringnya terjadi atasan memintak salah satu pendapat atas usulan saat anggaran akan disusun adalah perilaku dari atasan untuk memintak pendapat dari bawahan ketika semua sudah diproses.
3. Keputusan dalam penetapan anggaran. Keputusan dalam penetapan anggaran merupakan keputusan akhir dari komitmen organisasi yang telah disepakati bersama hingga dilakukan penetapan anggaran.

Adapun beberapa indikator dari penelitian yang dilakukan oleh (Ardila 2013) yaitu :

a. Keterlibatan

Keterlibatan adalah suatu bentuk keikutsertaan pihak-pihak yang terlibat didalam komitmen organisasi.

b. Revisi Anggaran

Revisi anggaran merupakan penilaiam anggaran yang ditetapkan

c. Memberikan pendapat

Memberikan pendapat merupakan wujud dari partisipasi didalam memberikan masukan atau pendapat proses komitmen organisasi.

d. Usulan

Usulan merupan tindakan yang dilakukan dengan tujuan memberikan ide atau pemikiran seseorang terkait dengan anggaran yang disusun.

e. Kontribusi meminta pendapat

f. Kontribusi memberikan pendapat adalah untuk partisipasi didalam proses komitmen organisasi dalam suatu organisasi perusahaan.

2.1.3 Sistem Pelaporan

1. Pengertian Sistem Pelaporan

Sistem pelaporan merupakan salah satu tanggung jawab untuk menyampaikan informasi yang akan disampaikan dalam penggunaan anggaran terhadap pihak eksternal, internal maupun pihak berkepentingan. Sedangkan sistem pelaporan adalah serangkaian dua atau lebih komponen yang saling terkait dan berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan menurut (Romney, 2015).

Selanjutnya menurut Andri kristanto bahwa sistem merupakan “ jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama untuk melakukan suatu kegiatan atau menyelesaikan suatu sasaran tertentu”.

Menurut (Atmosudirdjo dalam Prianda 2017: 239) mengemukakan bahwa laporan adalah setiap tulisan yang berisi hasil pengelolaan data/informasi. Maka laporan sebagai salah satu tahap-tahap proses yang dipentingkan dalam pimpinan organisasi. “Laporan adalah bentuk penyajian fakta tentang suatu keadaan atau kegiatan. Ada dasarnya, fakta yang disajikan ini berkenaan dengan tanggung jawab yang akan ditugaskan kepada pelapor (Arifin dan Umam 2014:174).

Sistem pelaporan adalah suatu laporan yang menggambarkan sistem pertanggungjawaban mulai dari bawah (pimpinan unit anggaran) samapai kepada atasan (kepala bagian anggaran). Menurut (Indra Bastian 2013:297), pelaporan kinerja merupakan refleksi kewajiban untuk mempresentasikan dan melaporkan kinerja semua aktivitas serta sumber daya yang harus dipertanggungjawabka. Pelaporan ini juga merupakan wujud proses dari akuntabilitas.

Laporan keuangan pada dasarnya merupakan pihak manajemen pemerintah yang menginfokan dan memantau kondisi keuangan yang akan disampaikan kepada para kepentingan (*Stakholder*). Pelaporan keuangan juga membantu memenuhi kebutuhan para pengguna laporan

keuangan yang mempunyai kewenangan dan keterbatasan kemampuan yang akan memperoleh informasi selanjutnya. Oleh karena itu, laporan keuangan menyandarkan bahwa laporan itu sangat penting di dalam suatu informasi.

Saya menyimpulkan bahwa sistem pelaporan merupakan dapat memberikan informasi baik dalam mengimplementasikan dan mengendalikan kinerja anggaran yang akan di tetapkan.

2. Prinsip- prinsip yang mempengaruhi Sistem Pelaporan Keuangan

Menurut (Jasmiati 2018) mengemukakan, laporan yang baik adalah laporan harus disusun secara jujur, objektif dan transparan, selain itu dikatakan pula masih diperlukan prinsip-prinsip lain agar laporan keuangan berkaualitas, yaitu :

- a. Prinsip pertanggungjawaban, lingkupnya jelas dan dimnegerti oleh pembaca laporan.
- b. Prinsip pengecualian, melaporkan hal-hal yang penting-penting dan relevan bagi pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban, misalnya perbedaan-perbedaan antara realisasi dengan target, penyimpangan-penyimpangan dari rencana karena alasan tertentu.

- c. Prinsip perbandingan, laporan dan memberikan gambaran keadaan masa yang dilaporkan dibandingkan dengan periode-periode lain atau dengan unit yang lain.
- d. Prinsip akuntabilitas, prinsip ini mensyaratkan yang utama dilaporkan adalah hal-hal yang dominan membuat sukses dan gagal.
- e. Prinsip manfaat, prinsip ini menghendaki bahwa suatu laporan harus mempertimbangkan manfaat dan biayanya.

Pemerintah daerah selaku pengelola dana publik harus mampu menyediakan informasi keuangan yang diperlukan secara akurat, relevan tepat waktu, konsisten dan dapat dipercaya (Jasmiati, 2018). Pemerintah berkewajiban untuk memberikan informasi keuangan dan informasi lainnya yang akan digunakan untuk pengambilan keputusan ekonomi, sosial, dan politik oleh pihak-pihak yang berkepentingan (Gayatri, dkk., 2016). Proses laporan keuangan dilakukan oleh masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Maka, laporan keuangan tersebut akan dikonsolidasikan oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang akan menjadi laporan keuangan.

Berdasarkan peraturan pemerintah Nomor 58 Tentang mengamatkan Standar Akuntansi Keuangan (SAP), menyampaikan pertanggungjawaban berupa laporan pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran dilaksanakan secara periodik yang mencakup:

1. Laporan Realisasi Anggaran (LRA)
2. Laporan Perubahan Saldo Anggaran Lebih (Laporan Perubahan SAL).
3. Neraca
4. Laporan Oprasional (LO)
5. Laporan Arus Kas (LAK)
6. Laporan Perubahan Ekuitas (LPE)
7. Catatan Atas Laporan Keuangan (CALK)\

Kepada SAP menyusun dan melaporkan arus kas secara periodik di kepala keuangan, laporan tersebut disusun dan disajikan dengan peraturan yang di tetapkan.

3. Indikator Sistem Pelaporan

Indikator sistem pelaporan dalam penelitian (Nur Heni Safitri 2020), yaitu :

1. Penyajian laporan keuangan secara lengkap
2. Informasi dalam laporan keuangan digunakan sebagai alat koreksi.
3. Informasi keuangan disajikan untuk memenuhi kebutuhan umum bukan kebutuhan khusus
4. Laporan keuangan dapat diuji

5. Informasi keuangan dapat dipahami oleh pengguna dan dibandingkan dengan laporan keuangan periode sebelumnya.

2.1.4 Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen juga sering disebut dengan prinsip yang dimana seorang pegawai memihak organisasi dan tujuan-tujuan yang diinginkan untuk mempertahankan keanggotaan organisasinya.

Menurut (Umam, 2018) komitmen organisasi adalah penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan sehingga individu tersebut akan berusahan dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap di perusahaan tersebut.

Menurut (Sudarmanto 2015:292) komitmen organisasi merupakan kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi. Sehingga, komitmen pada organisasi tersebut membahas tentang kedekatan karyawan memberntuk kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi tersebut.

Menurut (Robbins dan Judge 2015:100), menyatakan komitmen pada organisasi didefenisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-

tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen juga dipandang tinggi artinya bahwa memiliki hak (loyalitas) pada organisasi yang memperkejakannya tinggi.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat menyimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan komitmen organisasi yang menyatakan suatu kekuatan yang relatif dari suatu identifikasi individu dengan terkaitnya organisasi tersebut. Selanjutnya, komitmen juga memperkuat relatif didalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, suatu hubungan yang sangat aktif didalam suatu organisasi akan memberikan loyalitas dalam membantu kemakmuran organisasi.

2. Faktor-faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Steers dalam (Yusuf, 2018) menyatakan bahwa tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi yaitu:

- a. Identifikasi dengan organisasi, yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tempat melalui siap menyetujui kebijakan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- b. Keterlibatan, yaitu adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang

memiliki komitmen tinggi akan menerima hamper semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya.

- c. Loyalitas, yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan di dalam organisasi. Loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterkaitan antara organisasi dengan pegawai, pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

3. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut (Busro, 2018) dimensi untuk mengukur komitmen organisasi adalah :

- a. Indikator Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) meliputi:
 1. Kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi
 2. Loyalitas terhadap organisasi
 3. Kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi
- b. Indikator Komitmen Kontinu (*Continue Commitment*) meliputi:
 1. Memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi
 2. Memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi

c. Indikator Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

meliputi:

1. Kemauan bekerja
2. Tanggungjawab memajukan organisasi.

2.2 Kajian Penelitian yang Relevan

Beberapa penelitian yang relevan berkaitan dengan penelitian ini ditampilkan sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian yang Relevan

NO	NAMA	JUDUL	VARIABEL	HASIL
1	Aditiya, Christianto Gunawan dan Linda Santioso 2015 (Jurnal Akuntansi, Univ Tarumanaga Jakarta)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Jakarta dan Tenggerang)	Variabel Independen Partisipasi Anggaran Variabel Dependen Kinerja Manajerial Variabel Moderasi Komitmen Organisasi dan Motivasi	Partisipasi Anggaran Berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, Komitmen Organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, motivasi tidak memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial
2	Fadil Hanafiah Lubis dan Leny Suzan, SE, Msi 2016 (Jurnal Management, Univ Telkom)	Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawa ban Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada PT Perkebunan Sumatera Utara)	Variabel Independen Akuntansi Pertanggungjawaban Variabel Dependen Kinerja Manajerial	Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
3	Galih Wicaksono 2016 (Jurnal Bisnis	Pengaruh Partisipasi Anggaran	Variabel Independen : Partisipasi Anggaran	Hasil Penelitian Ini menunjukkan Partisipasi Anggaran

	dan Manajemen, UIN Jakarta)	Terhadap Kinerja Manajerial Pada Sekolah Menengah Negeri Di Tegal	Variabel Dependen Kinerja Manajerial	tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
4	Hery Pandapotan Silitonga, Widia Astuty, dan Irfan 2018 (Jurnal Akuntansi, Univ Muhammadiyah Palopo)	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial dengan Pengendalian diri (<i>Locus Of Contro</i>) sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar)	Variabel Independen Partisipasi Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban Variabel Dependen Kinerja Manajerial Variabel Moderasi Pengendalian Diri (<i>Locus Of Contro</i>)	Partisipasi Anggaran Tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial, partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial, dan pengendalian diri tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dan pengendalian diri tidak dapat memoderasi akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajerial.
5	Januri dan Riva Ubar 2021 (Jurnal FEB UMSU)	Implementasi SAK 45- Laporan Keuangan Nirlaba Pada Masjid Muhammadiyah Kota Medan	Variabel Independen Impelentasi SAK 45- Variabel Dependen Laporan Keuangan Nirlaba pada Masjid Muhammadiyah Kota Medan	Masjid Muhammadiyah di kota Medan belum menerapkan PSAK 45 karenasumberdayamanu siabelummampumenera pkanakuntansiberbasisa kreal.
6	Roma Lilis Nainggolan, Muhyarsyah dan Eka Nurmala Sari 2019 (Jurnal Univ Asahan)	<i>The Analysis of Factors That Influence Managerial Performance Ar The Private University Of</i>	Variabel Independen <i>Budget Participation, SIAM, Organizational Commitment</i> Variabel Dependen <i>Managerial</i>	<i>The results of the research show that budget participation, management accounting information systems, and organizational</i>

		<i>Medan</i>	<i>Performance</i>	<i>commitment partially and simultaneous influence managerial performance at the private University of Medan</i>
7	Yesita Rahmawati dkk 2017 (Jurnal Akuntansi, Univ unmul)	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial Pada PT KAI DAOP VII Madium	Variabel Independen Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Variabel Dependen Kinerja Manajerial	Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh positif pada Kinerja Manajerial
8	Ruslan Halim 2019 (Jurnal FEB, Unmul)	Pengaruh Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran terhadap Realisasi Anggaran pegawai pada kantor Pemerintah Daerah	Variabel Independen Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran Variabel Moderating Lokasi dan sampel berbeda	Partisipasi Anggaran kejelasan anggaran secara simultan berpengaruh terhadap Realisasi Anggaran Pegawai
9	Putu Ayu Agnes Veriana 2016 (Jurnal feb UMSU)	Pengaruh Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran terhadap Realisasi Anggaran pegawai BUMN PT. PAL	Variabel Independen Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran Variabel Dependen Lokasi dan sampel	Partisipasi Anggaran, kejelasan anggaran secara simultan berpengaruh terhadap Realisasi Anggaran pegawai BUMN PT. PAL Surabaya

10	Anggraeni Nur Siswiraningtyas 2021 (Journal Stekom)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Anggaran, Komitmen Organisasi Terhadap Senjangan Anggaran	Variabel Independen Partisipasi Anggaran, Kejelasan Anggaran, Komitmen Organisasi	Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran terhadap kesenjangan anggaran serta komitmen organisasi memoderasi pengaruh penyusunan anggaran, kejelasan sasaran terhadap senjangan anggaran
----	---	--	---	---

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah penjelasan sementara terhadap salah satu gejala yang menjadi suatu objek permasalahan. Selanjutnya, kerangka konseptual disusun dengan berdasarkan pada kajian pustaka dan hasil penelitian yang relevan dan terkait. Kerangka konseptual adalah suatu argumentasi dalam merumuskan hipotesis.

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Kerangka konseptual adalah penjelasan tentang bagaimana teori yang didasarkan dengan hubungan berbagai faktor yang diidentifikasikan sebagai masalah penting. Selanjutnya, anggaran yang disusun memiliki peran penting sebagai perencanaan seperti anggaran yang akan dipakai sebagai suatu sistem perencanaan dan pengendalian dalam mengukur anggaran terhadap akuntansi pertanggungjawaban. Menurut (Savitri dkk, 2015), partisipasi penyusunan

anggaran lebih mengacu pada sejauh mana atasan berpartisipasi dalam menyusun anggaran dan mempengaruhi sasaran untuk mencapai kinerja.

Partisipasi penyusunan anggaran adalah salah satu kegiatan yang akan disusun sebagai keputusan yang ditetapkan dari setiap proses memperoleh dan menetapkan sumber-sumber pendanaan, pemanfaatan dana serta proses pertanggungjawaban. Menurut (Hansen dan Mowen 2013, hal 223) menyatakan partisipasi anggaran memungkinkan bahwa manajer akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, berpartisipasi mengkomunikasi rasa tanggungjawab kepada manager tingkat bawah atau mendorong kreatifitas.

Partisipasi anggaran khususnya memberi manfaat terhadap kinerja bagi pertanggungjawaban ketika perusahaan dihadapkan pada ketidakpastian. Adanya partisipasi anggaran akan meningkatkan kualitas kinerja yang terkait dengan akuntansi pertanggungjawaban.

Hal ini sejalan dengan penelitian, (Christianto & Santioso, 2015), dan (Rahmawati et al., 2017).

2. Pengaruh Sistem Pelaporan Terhadap Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem pelaporan merupakan salah satu tanggung jawab untuk menyampaikan informasi yang akan disampaikan dalam penggunaan anggaran terhadap pihak eksternal, internal maupun pihak berkepentingan. Sedangkan sistem pelaporan adalah serangkaian dua atau lebih komponen yang saling

terkait dan berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan menurut(Romney, 2015). Adapun kriteria sistem pelaporan keuangan yang baik apabila Laporan Keuangan yang dibuat sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) dengan memberikan laporan keuangan dan instansi pemerintah menerbitkan laporan keuangan yang dijelaskan dalam persyaratan pelaporan keuangan.

Laporan umpan balik (*feedback*) diperlakukan dalam mengukur sistem aktivitas-aktivitas yang diterapkan dalam meningkatkan kinerja dan akuntansi pertanggungjawaban dalam melaksanakan suatu rencana atau waktu untuk mengimplementasikan sistem pelaporan, anggaran sehingga manajemen dapat mengetahui hasil pencapaian dan tahap pelaksanaan rencana atau pencapaian sasaran anggaran yang diterapkan.

Proses pembuatan laporan keuangan yang dapat dilakukan oleh masing-masing divisi yang akan menjadi Laporan Keuangan Perusahaan.Laporan Keuangan Perusahaan terdiri dari Laporan neraca, laporan arus kas, laporan atas catatan keuangan.

Sistem pelaporan adalah suatu laporan yang menggambarkan sistem pertanggungjawaban mulai dari bawah (pimpinan unit anggaran) samapai kepada atasan (kepala bagian anggaran). Menurut (Indra Bastian 2013:297), pelaporan kinerja merupakan refleksi kewajiban untuk mempresentasikan dan melaporkan kinerja semua aktivitas serta sumber daya yang harus dipertanggungjawabka. Pelaporan ini juga merupakan wujud proses dari akuntabilitas.

Menurut temuan (Wahdatul, L., Rahayu, S., Dillak, V., Akuntansi, P., Ekonomi, F., & Telkom, 2016) bahwa adanya pengaruh signifikan dengan arah yang positif antara Sistem Pelaporan Keuangan Terhadap Akuntabilitas Kinerja hal ini memberikan gambaran bahwa semakin cepat sistem pelaporan maka semakin tinggi akuntabilitas kinerja dan sebaliknya semakin rendah sistem pelaporan maka semakin rendah pula akuntabilitas kerjanya. Pendapat lain juga sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh (Indudewi, 2018) yaitu laporan yang baik adalah laporan yang harus disusun secara jujur, obyektif, dan transparan hal ini akan berpengaruh atau berdampak positif terhadap akuntabilitasnya.

Menurut temuan (Soraya G, 2015), bahwa Variabel Sistem Pelaporan Keuangan berpengaruh positif terhadap Akuntabilitas Kinerja pada Badan Pertanahan Nasional Wilayah Sumsel dikarenakan Sistem Pelaporan Keuangan sangatlah efektif dan baik dengan menyediakan informasi keuangan yang diperlukan secara akurat dan relevan sehingga dapat meningkatkan Akuntabilitas Kerjanya.

3. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban yang Dimoderasi Variabel Komitmen Organisasi

Partisipasi dalam komitmen organisasi sangat perlu dengan kesetaraan dapat memberikan informasi dalam mencapai suatu tujuan, sehingga anggaran tidak hanya diperoleh oleh manajemen tetapi akan sulit dalam menerapkan

karena tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Sedangkan menurut (Gunawan Adi dan Marwan Asri, 2012: 90) Partisipasi Anggaran adalah suatu pendekatan formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Selanjutnya bahwa anggaran yang disusun terdiri atas 2 peran penting yaitu Pertama, anggaran berperan sebagai perencanaan yaitu anggaran tersebut berisi tentang rancangan keuangan organisasi dimasa yang akan datang. Kedua, anggaran sebagai kriteria Realisasi Anggaran, yaitu anggaran yang dipakai didalam suatu sistem pengendalian dalam mengukur realisasi anggaran. Penelitian terdahulu juga mengetahui bahwa partisipasi komitmen organisasi merupakan salah satu proses dalam organisasi yang mengarahkan sebagai tujuan anggaran menjadi tanggung jawabnya.

Temuan menyatakan (Putra 2013) dalam penelitian ini menjelaskan bahwa dengan adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atas kegagalan pelaksanaan tugas organisasi untuk mencapai sebuah tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Kecukupan anggaran dalam organisasi akan mempengaruhi hasil kerja organisasi tersebut (Hariyanti dan Nasir 2015).

4. Pengaruh Sistem Pelaporan Terhadap Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban yang Dimoderasi Variabel Komitmen Organisasi

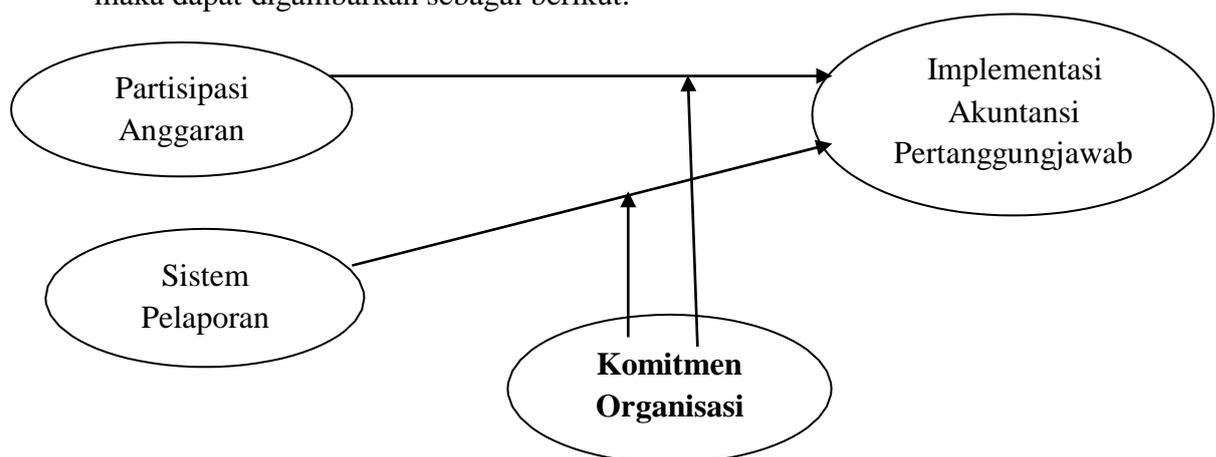
Menurut (Robbins dan Judge 2015:100), menyatakan komitmen pada organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Salah satu seseorang individu berkomitmen untuk mencapai suatu tujuan organisasi, maka akan mempengaruhi tindakan dan kinerjanya adalah menggunakan kapasitasnya untuk menghasilkan suatu kinerja yang berkualitas. Bahkan sebaliknya jika memiliki komitmen yang rendah, melalui sistem pelaporan keuangan yang baik, maka seseorang akan menggunakan kemampuan untuk bertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan dalam pelaksanaan yang dilakukannya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ia tetapkan.

Menurut (Sudarmanto 2015:292) komitmen organisasi merupakan kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi. Sehingga, komitmen pada organisasi tersebut membahas tentang kedekatan karyawan memberntuk kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi tersebut. Seseorang individual yang berkomitmen untuk mencapai sebuah tujuan organisasi, maka akan mempengaruhi sebuah tindakan dan kinerjanya karena akan mempengaruhi kapasitas didalam menghasilkan kinerja yang berkualitas. Didalam perusahaan untuk memiliki sistem informasi akuntansi yang handan dan relevan. Jika siste informasi yang dimiliki sebuah perusahaan yang masih rendah, maka kualitas informasi yang dihasilkn perusahaan juga lemah, maka kualitas tersebut yang dihasilkan pemerintah akan menyesatkan bagi para

berkepentingan terutama dalam hal pengambilan keputusan. Pemerintah daerah selaku pengelola dana mampu menyediakan informasi keuangan yang diperlukan secara akurat, relevan, tepat waktu dan konsisten.

Menurut (Nurhabibah 2019) bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi hubungan antara sistem pelaporan dengan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Dalam merumuskan suatu hipotesis, berdasarkan kerangka konseptual ini maka dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Krangka Konseptual

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2016) berpendapat bahwa yang dimaksud dengan hipotesis adalah sebagai berikut : “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian

biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum terkait dengan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Maka hipotesis ini dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang pasti.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka penulis dapat merumuskan yang merupakan sementara dari penelitian sebagai berikut :

1. Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Implementasi Akuntansi
Pertanggungjawaban
2. Sistem Pelaporan berpengaruh terhadap Implementasi Akuntansi
Pertanggungjawaban
3. Komitmen Organisasi memoderasi pengaruh Partisipasi Anggaran
4. Komitmen Organisasi memoderasi pengaruh Sistem Pelaporan

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan serta tujuan penelitian, maka dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif menurut (Sugiyono, 2016) adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi dan sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, dan analisis data bersifat kuantitatif atau statistik. Sedangkan menurut metode asosiatif (S. M. dan A. J. Irfan, 2014) adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis permasalahan hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya.

2. Tempat penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan PT Pekebunan Nusantara IV (Persero) Medan yang beralamat di JL. Letjen Suprpto No. 2, Hamdan, Kec. Medan Maimum, Kota medan Sumatera Utara.

3. Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.1
Pelaksanaan Waktu Penelitian

No	Tahapan Penelitian	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep
1	Pengajuan Judul									
2	Penyusunan Proposal									
3	Seminar Proposal									
4	Pengumpulan Data									
5	Pengolahan Data									
6	Penulisan Laporan									
7	Seminar Hasil									
8	Penyelesaian Laporan									
9	Sidang Meja Hijau									

3.2

Populasi dan sampel

1. Populasi

Menurut (Sugiyono, 2016) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Jadi populasi merupakan gambaran suatu objek dan benda-benda lainnya setelah tu populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek tetapi juga meliputi karakteristik. Maka populasi dalam penelitian ini adalah Organisasi PKS di PT. Perkebunan Nusantara IV Medan yang berjumlah 22 Orang.

Tabel 3.2
Rincian Struktur Organisasi PKS
PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan

No	Nama Bagian	Jumlah
1	Divisi Tanaman	3
2	Divisi Tekni & Pengolahan	3
3	Divisi Infrastruktur	3
4	Divisi Kemitraan	3
5	Divisi Pemasaran	3
6	Divisi Rantai Pasok & Logistik	3
7	Divisi Pengembangan bisnis & Hirisasi	3
8	Divisi Pengadaan	3
9	Divisi Strategi & Kinerja Anak Perusahaan	3
10	Divisi Sistem Manajemen, Sustainability	3
11	Divisi Riset dan Pengemabangan	3
12	Divisi Perbendaraan, Anggaran & Manajemen Resiko	3
13	Divisi keuangan Strategis & Hubungan Investor	3
14	Divisi Akuntansi & Perpajakan	3
15	Divisi Pengembangan SDM & Budaya	3
16	Divisi Operasional SDM	3
17	Divisi Teknologi Informasi	3
18	Divisi Hubungan Kelembagaan & TJSL	3
19	Divisi Hukum	3

20	Divisi PSR & Plasma	3
21	Sekretariat Perusahaan	3
22	Satuan Pengawasan Intern	3
	Total	66

2. Sampel Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2016) “sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel dalam penelitian ini diambil berdasarkan sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sample apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2012). Berdasarkan hal tersebut, jumlah sampel di dalam penelitian ini sebanyak 22 sampel.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Operasional variabel merupakan mengenai variabel yang diteliti, konsep, indicator, ukuran, dengan skala pengukuran yang akan dipahami sesuai dengan variabel operasional yang ditentukan. Maka dalam penelitian ini ada empat definisi operasionalnya yaitu :

Tabel 3.3

Defenisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1	Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban (Y)	Suatu system akuntansi yang digunakan untuk mengukur dan melaporkan kinerja entitas bisnis berdasarkan unit-unit tanggungjawab yang berbeda dalam organisasi. Sistem ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap manajer atau kepala unit bertanggungjawab atas kinerja finansial dan operasional unit mereka masing-masing. (Meirina dan Aziora 2020)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kejelasan Pusat Tanggung Jawab 2. Penetapan Anggaran dan Standar Kinerja: 3. Pengukuran dan Pelaporan Kinerja 4. Analisis Varians
2	Partisipasi Anggaran (X1)	Interaksi antara para karyawan dengan atasannya dan karyawan melakukan aktivitas yang diperlukan dari awal penyusunan anggaran, negoisasi, penetapan anggaran, akhir serta revisi anggaran yang diperlukan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran 2. Alasan revisi anggaran 3. Kerelaan dalam memberikan pendapat 4. Frekuensi saran dalam anggaran 5. Banyaknya pengaruh yang diberikan 6. Pentingnya kontribusi
3	Sistem Pelaporan (X2)	Laporan yang menggambarkan sistem pertanggungjawaban dari bawahaan (pimpinan unit) kepada atasan (kepala bagian) akuntansi yang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyajian Laporan keuangan secara lengkap 2. Laporan keuangan diselesaikan tepat waktu 3. Informasi yang

		digunakan untuk merencanakan, mengukur dan mengevaluasi kinerja organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab para managernya. (Meirina dan Aziora 2020)	disajikan menggambarkan transaksi secara jujur 4. laporan keuangan dapat diuji 5. informasi yang dapat dimuatkan dapat dibandingkan 6. Pelaporan Biaya
4	Komitmen Organisasi (Z)	Komitmen organisasi adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. (Wibowo, 2016)	1. Persamaan sistem nilai 2. Kebanggaan terhadap pekerjaan 3. kemampuan adaptasi terhadap pekerjaan 4. peluang untuk meningkatkan kinerja 5. perubahan dapat meninggalkan organisasi 6. ketetapan memilih pekerjaan 7. kepedulian terhadap masa depan organisasi.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dari penelitian adalah :

1. Daftar pertanyaan (*questionnaire*), yaitu yang akan di sebarakan kepada setiap divisi-divisi bagian bidang seperti manager keuangan, manager perkebunan, manager operasional dll serta karyawan yang ikut berpartisipasi dlm mengisi quesioner. Maka responden merupakan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan

2. Studi Dokumentasi, yaitu foto dokumentasi yang akan dilampirkan.
3. Wawancara, seperti divisi dalam tiap bidang organisasi, perkembangan dalam sistem pelaporan dan anggaran.

Dalam melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang akan diuji, pada setiap jawaban akan diberi skor (Sugiyono 2016). Skala ordinal ini akan menggunakan lima tingkat jawaban yang akan dibentuk yaitu :

Tabel 3.4
Skala Pengukuran

No	Skala	Skor
1	Sangat Baik (SB)	5
2	Baik (B)	4
3	Kurang Baik (KB)	3
4	Cukup Baik (TB)	2
5	Tidak Baik (TB)	1

NJI (Nilai Jenjang Interval) = Nilai Tertinggi- Nilai Terendah
jumlah Kriteria Pertanyaan = laba skala = $5-1 = 4$

- a. Indeks Minimum = 1
- b. Indeks Maksimum= 5
- c. Interval = $5-1 = 4$
- d. Jarak Inteval = $(5-1) : 5 = 0.8$

3.5 Uji Instrumen Penelitian

Dalam mendapatkan instrumen pada setiap pertanyaan benar-benar valid, maka dilakukan uji coba terbatas kedua uji tersebut digunakan untuk mengetahui konsistensi data yang dikumpulkan langsung kepada 30 responden pada setiap bagian yang luar dari perusahaan yang merupakan anak magang. Maka uji coba terbatas ini digunakan sebagai alat ukur tingkat validitas item pertanyaan.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk meningkatkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Sugiyono, 2016).

Kriteria dalam menentukan validitas suatu kuesioner adalah sebagai berikut :

- a) Jika r hitung $>$ r tabel maka pertanyaan tersebut valid
- b) Jika r hitung $<$ r tabel maka pertanyaan tersebut tidak valid.

Tabel 3.5
Hasil Uji Validitas Variabel Partisipasi Anggaran

		r_{hitung}	r_{tabel}	Probabilitas	Sig
Variabel Partisipasi Anggaran	X1.1	0,593	0,1865	0,000	0,05
	X1.2	0,729	0,1865	0,000	0,05
	X1.3	0,667	0,1865	0,000	0,05
	X1.4	0,538	0,1865	0,000	0,05
	X1.5	0,726	0,1865	0,000	0,05
	X1.6	0,726	0,1865	0,000	0,05

Sumber : Data diolah (20024)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa setiap item pernyataan yang berhubungan dengan variabel partisipasi anggaran yang disebarkan kepada 30 responden memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan setiap nilai probabilitasnya $< 0,05$, hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan dinyatakan valid.

Tabel 3.6
Hasil Uji Validitas Variabel Sistem Pelaporan

Variabel	Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Probabilitas	Sig
Sistem Pelaporan	X2.1	0,370	0,1865	0,044	0,05
	X2.2	0,597	0,1865	0,000	0,05
	X2.3	0,769	0,1865	0,000	0,05
	X2.4	0,416	0,1865	0,022	0,05
	X2.5	0,742	0,1865	0,000	0,05
	X2.6	0,693	0,1865	0,000	0,05

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat bahwa setiap item pernyataan yang berhubungan dengan variabel sistem pelaporan yang disebarkan kepada 30 responden memiliki nilai $r_{hitung} > 0,5$, hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan dinyatakan valid.

Tabel 3.7

Hasil Uji Validitas Variabel Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Variabel	Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Probabilitas	Sig
Akuntabilitas	Y.1	0,582	0,1865	0,000	0,05
	Y.2	0,645	0,1865	0,000	0,05
	Y.3	0,443	0,1865	0,014	0,05
	Y.4	0,524	0,1865	0,000	0,05
	Y.5	0,569	0,1865	0,000	0,05
	Y.6	0,767	0,1865	0,000	0,05
	Y.7	0,590	0,1865	0,000	0,05
	Y.8	0,624	0,1865	0,000	0,05

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat bahwa setiap item pernyataan yang berhubungan dengan variabel akuntabilitas yang disebarkan kepada 30 responden memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan setiap nilai probabilitasnya $< 0,05$, hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan dinyatakan valid.

Tabel 3.8
Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi

Variabel	Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Probabilitas	Sig
Komitmen Pimpinan	Z.1	0,387	0,1865	0,035	0,05
	Z.2	0,658	0,1865	0,000	0,05
	Z.3	0,490	0,1865	0,006	0,05
	Z.4	0,536	0,1865	0,002	0,05
	Z.5	0,624	0,1865	0,000	0,05
	Z.6	0,574	0,1865	0,000	0,05

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat bahwa setiap item pernyataan yang berhubungan dengan variabel komitmen organisasi yang disebarkan kepada 30 responden memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan setiap nilai probabilitasnya $< 0,05$, hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan dinyatakan valid.

3. Uji Reliabilitas

Menurut (Sugiyono 2016) menyatakan bahwa uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Maka ujian reliabilitas dilakukan bersamaan dengan pertanyaan. Untuk uji reliabilitas menggunakan metode *Alpha*. Hasil penelitian ini terjadi apabila kesamaan data dalam waktu yang sangat berbeda. Instrumen yang reliabel merupakan instrumen yang akan digunakan beberapa kali dalam mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama juga. Instrumen dari variabel reliabilitas sebagai berikut :

$$r_{AB} = r = \frac{(n\sum AB) - (\sum A)(\sum B)}{[n(\sum A^2) - (\sum A)^2][n(\sum B^2) - (\sum B)^2]}$$

Keterangan :

r_{AB} = Korelasi *Pearson Product Moment*

$\sum A$ = Jumlah total skor belahan ganjil

$\sum B$ = Jumlah total skor belahan genap

$\sum A^2$ = Jumlah kuadrat skor belahan ganjil 2

$\sum B^2$ = Jumlah kuadrat skor belahan genap 2

$\sum AB$ = Jumlah perkalian skor jawaban belahan ganjil dan genap

Tabel 3.9**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpa	r	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0,746	0,7	Reliabel
Sistem Pelaporan	0,796	0,7	Reliabel
Akuntansi Pertanggungjawaban	0,752	0,7	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,807	0,7	Reliabel

Sumber : Data diolah (2024)

3.6 Teknik Analisis Data**1. Analisis SEM (Structural Equation Modelling)**

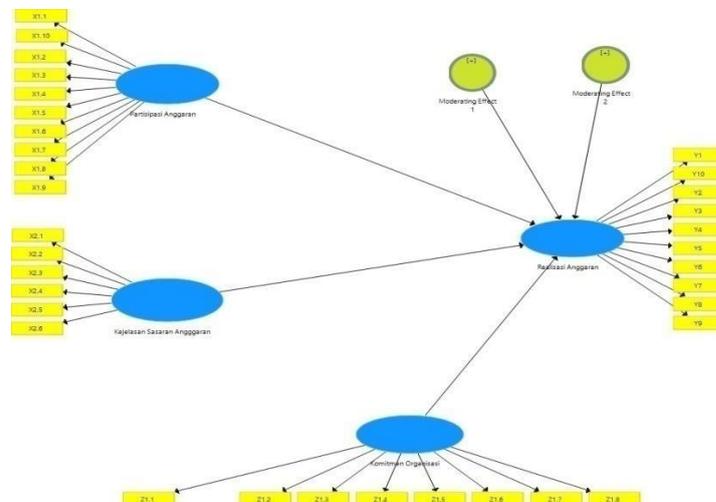
Penelitian ini dilakukan dalam menggunakan metode analisis data dengan menggunakan *software SmartPLS* yang diolah dengan media komputer. PLS (*Partial Least Square*) adalah analisis persamaan struktural (SEM) yang terkait

dengan secara simultan terutama melakukan pengujian model dalam pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Menurut (Ghozali 2015) menjelaskan bahwa “PLS (*Partial Least Square*) adalah metode analisis, yang bersifat soft modelling karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran sjkala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat keci (dibawah 100 sampel)”.

Kemudian itu SEM dapat menguji penelitian yang kongkrit dan banyak variabel secara simultan. SEM dapat membantu menganalisis dengan satu kali estimasi yang akan di selesaikan secara persamaan menggunakan dimensi.

SEM dapat melakukan analisis faktor, regresi dan jalur



sekaligus dengan baik. Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan menggunakan software Smart PLS for windows. Berikut ini merupakan model struktural yang dibentuk yaitu:

Gambar 3.5 Model Struktural PLS

Keterangan :

X1 = Partisipasi Anggaran

X2 = Sistem Pelaporan

Z = Komitmen Organisasi

Y = Akuntansi Pertanggungjawaban

a) Model Struktural atau Inner Model

Inner model adalah menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Maka model structural dievaluasi menggunakan R-square untuk konstruk dependen. Perubahan nilai R-square akan digunakan dalam menilai variabel laten independe yang terhadap variabel laten dependen. Pengujian hipotesis (hanya direct effect) yaitu :

1. Pengaruh X1 terhadap Y
2. Pengaruh X2 terhadap Y
3. Pengaruh X1 terhadap Y melalui Z
4. Pengaruh X2 terhadap Y melalui Z

Analisis model struktural ini akan menganalisis hubungan antar variabel yakni variabel bebas dan variabel terikat serta hubungan diantaranya (Julidani 2015).

1. *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi yang dapat dijelaskan oleh variabel yang dapat mempengaruhi. Ini digunakan untuk memprediksi apakah model tersebut baik/buruk (Julidani 2015). Kriteria dalam penilaian yaitu :

- a) Jika nilai $R\text{-square} = 0.75$ maka model adalah lemah
- b) Jika nilai $R\text{-square} = 0.50$ maka model adalah sedang
- c) Jika nilai $R\text{-square} = 0.25$ maka model adalah lemah

2. *F-Square*

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang di pengaruhi (Julidani 2015). Kriteria penilaian sebagai berikut :

- a) Jika nilai $F\text{-Square} = 0.2$ maka efek yang kecil dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi.
- b) Jika nilai $F\text{-Square} = 0.15$ maka efek yang sedang/moderat dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi.

c) Jika nilai *F-Square* = 0.152 maka efek yang besar dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi.

b) Model pengukuran atau Outer model

Outer model menggambarkan/menganalisis hubungan konstruk (variabel laten) dan indikator. Convergent validity dari model pengukuran yang model didalam indikator yang didasarkan nilai setiap item score dengan konstruk yang dihitung dengan PLS. Karena, tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang diukur.

Analisis outer model yang akan dilakukan untuk memastikan measurement yang digunakan apakah layak untuk dijadikan pengukuran artinya valid atau reliable.

1. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran ini dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi dengan item score yang akan dihitung menggunakan PLS. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi yaitu lebih 0.70% dengan konstruk yang diukur. Menurut (Ghozali 2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup memadai.

2. Discriminant Validity

Discriminant validity dalam model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan Crossloading pengukuran dengan konstruk. Metode lain untuk menilai discriminant validity merupakan membandingkan nilai Root OF Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk dalam setiap model.

Jika nilai AVE dalam setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk lain dalam model, maka memiliki nilai discriminant validity. Berikut ini rumus AVE sebagai berikut :

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum IV(\Sigma)}$$

3. Composite Reliability

Composite reliability blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu internal consistency menurut (Ghozali). Kemudian, menggunakan output yang akan dihasilkan PLS maka Composite reliability dapat dihitung dengan rumus :

$$PC = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum IV(\Sigma)}$$

4. Pengujian Hipotesis

Menurut (Hussein, 2015), secara umum metode explanatory research adalah pendekatan metode yang menggunakan PLS. Menguji hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. dan nilai probabilitas, hipotesis diterima bila $p < 0,05$. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika t-statistik $> 1,96$.

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

1. Analisis Pengaruh Langsung X terhadap Y

1. Hipotesis

- a) H_0 : X tidak berpengaruh signifikan terhadap Y
- b) H_1 : X berpengaruh signifikan terhadap Y

2. Kriteria pengujian hipotesis

- a) Tolak H_0 jika nilai sig $< \alpha 0,05$
- b) Terima H_0 jika nilai sig $> \alpha 0,05$

2. Analisis Tidak Pengaruh Langsung X terhadap Y dimoderasi Z

1. Koefisien Pengaruh tidak langsung, tidak langsung, dan total :

- a) Pengaruh langsung X ke Y dilihat dari nilai koefisien regresi X terhadap Y.
- b) Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z dilihat dari perkalian antara nilai koefisien regresi X terhadap Z dengan nilai koefisien regresi Z terhadap Y.
- c) Pengaruh total X ke Y dilihat dari nilai pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Tempat Penelitian

PT Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor perkebunan di Indonesia. Berdiri sejak tahun 1996 sebagai hasil restrukturisasi perusahaan-perusahaan perkebunan yang sebelumnya dikelola oleh pemerintah, PTPN IV memiliki fokus utama pada produksi minyak kelapa sawit, karet, teh, dan kopi. Beroperasi di berbagai wilayah di Sumatera Utara, seperti Deli Serdang, Langkat, dan Asahan, PTPN IV telah berkembang menjadi salah satu perusahaan perkebunan terbesar di Indonesia. Selain berkontribusi pada perekonomian daerah melalui produksi komoditas perkebunan, PTPN IV juga berperan dalam penyediaan lapangan kerja bagi masyarakat setempat. Perusahaan ini terus berupaya meningkatkan kualitas dan kuantitas produksinya serta menerapkan praktik-praktik perkebunan yang berkelanjutan dan ramah lingkungan.

4.1.2 Tingkat Pengembalian Responden

Penelitian ini dilaksanakan bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran dan sistem pelaporan terhadap implementasi Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi pada PTPN IV. Sampel yang dipilih adalah 66 pegawai di PTPN IV sebagai responden penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan

menyebarkan kuesioner langsung kepada responden. Dari jumlah sampel sebanyak 66 responden kuesioner yang dapat kembali sebanyak 66. Dengan demikian sebanyak 66 kuesioner saja yang dapat digunakan untuk membuktikan hipotesis penelitian. Berikut adalah perincian mengenai pendistribusian dan pengembalian kuesioner.

Tabel 4.1
Data Distribusi Sample Penelitian

No	Keterangan	Jumlah	% Sekolah
1	Kuesioner yang disebar	66	100
2	Jumlah kuesioner yang kembali	66	100
3	Jumlah kuesioner yang tidak kembali	0	0%

Sumber : Data Primer Diolah 2024

Table 4.1 menunjukkan bahwa jumlah kuesioner penelitian yang disebar kepada responden sebanyak 66 kuesioner dan semua kuesioner tersebut dikembalikan sebanyak 66 kuesioner. Oleh karena itu data yang bisa diperoleh sebanyak 66 dengan presentase 100%.

4.1.2 Deskripsi Data Responden

Berdasarkan hasil tabulasi kuesioner yang diterima dapat diketahui karakteristik responden yang akan dibahas dibawah ini meliputi: jenis kelamin, usia dalam komitmen pimpinan.

1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel

Tabel 4.2
Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	41	62,1	62,1	62,1
	Wanita	25	37,9	37,9	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa jenis kelamin yang menjadi responden lebih didominasi oleh pria sebanyak 41 orang atau 62,1%, sedangkan wanita sebanyak 25 orang atau 37,9%.

2. Data Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3
Data Responden Berdasarkan Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-25	2	3,0	3,0	3,0
	26-30	18	27,3	27,3	30,3
	31-35	36	54,5	54,5	84,8
	> 40	10	15,2	15,2	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Tabel 4.2 menunjukan bahwa responden yang berusia 20-25 tahun sebanyak 2 orang sebesar 3.0%, usia 26-30 tahun sebanyak 18 orang sebesar 27.3%, usia 31-35 tahun sebanyak 36 orang (54.5%) dan usia >40 tahun sebanyak 10 orang (15,2%)

Tabel 4.4
Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	20	30,3	30,3	30,3
	S1	46	69,7	69,7	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Dari tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar pendidikan responden adalah S1 yaitu sebanyak 46 orang (69.7%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih banyak berpendidikan S1 dan karyawan memiliki karakteristik pendidikan cukup tinggi. Sehingga diharapkan mampu memahami variabel-variabel dalam penelitian ini.

Tabel 4.4
Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 Thn	2	3,0	3,0	3,0
	1- 5 Thn	2	3,0	3,0	6,1
	> 5 Thn	62	93,9	93,9	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Dari tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar masa kerja responden adalah >5 tahun yaitu sebanyak 62 orang (93.9%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih banyak masa kerja lebih dari > 5 tahun memiliki masa kerja cukup

tinggi. Sehingga diharapkan mampu memahami variabel-variabel dalam penelitian ini.

4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Data yang didapatkan dari hasil tanggapan responden digunakan untuk menginterpretasikan pembahasan sehingga dapat diketahui kondisi dari setiap indikator variabel yang diteliti. Dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, maka dilakukan kategorisasi terhadap tanggapan responden berdasarkan rata-rata skor tanggapan responden. Prinsip kategorisasi dilakukan menurut (Sugiyono, 2009) yaitu berdasarkan rentang skor maksimum dan skor minimum dibagi jumlah kategori yang diinginkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rentang Skor Kategori} = \frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Jumlah Kategori}}$$

Tabel 4.5
Pedoman Kategorisasi Rata-rata Skor Tanggapan Responden

Interval Kuesioner	Kategori
1,00 – 1,80	Tidak Baik
1,81 – 2,60	Kurang Baik
2,61 – 3,40	Cukup Baik
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat Baik

Setelah diperoleh kategorisasi rata-rata skor atas tanggapan responden, maka dapat dijelaskan interpretasi atas tanggapan responden tersebut pada setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

A. Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban (Y)

Dalam penelitian ini, variable implementasi akuntansi pertanggungjawaban diukur dengan 4 indikator antara lain 1) struktur organisasi, 2) anggaran, 3) akuntansi biaya, 4) pelaporan biaya. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Tidak Baik), 2 (Kurang Baik), 3 (Cukup Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Penerapan ARKAS yang dirangkum pada tabel berikut :

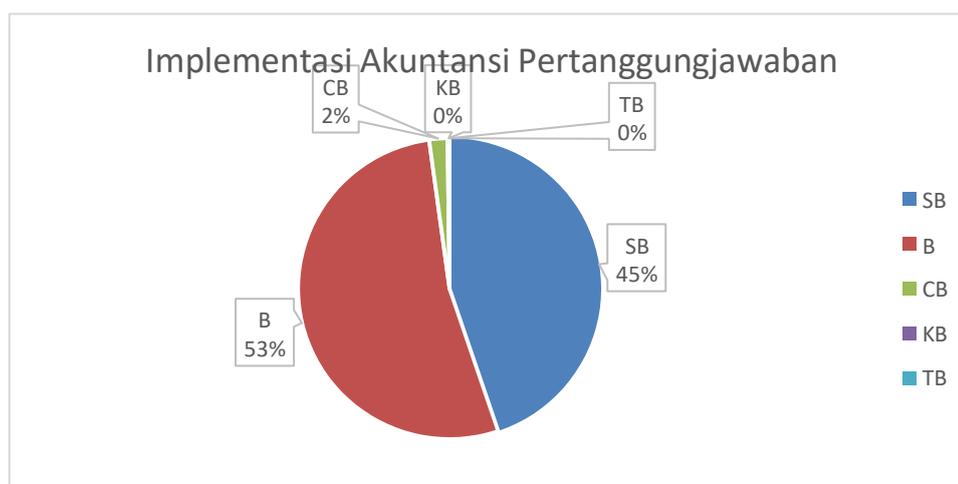
Tabel 4.6
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden
Variabel Implementasi Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan							Kategorisasi
			SB	B	CB	KB	TB	Rata-Rata Jawaban	
Indikator Kejelasan Pusat Tanggung Jawab									
1	Pusat tanggung jawab di PTPN IV didefinisikan dengan jelas	F	34	58	14	4	1	4.1	Baik
		%	31	52	13	3,6	0,9		
2	Setiap manajer memahami peran dan tanggung jawab mereka dengan jelas	F	35	51	19	3	3	4	Baik
		%	32	46	17	2,7	2,7		
Indikator Penetapan Anggaran dan Standar Kinerja									
3	Anggaran untuk setiap pusat tanggung jawab ditetapkan secara tepat waktu.	F	40	46	22	3	0	4.1	Baik
		%	36	41	20	2,7	0		
4	Manajer dilibatkan dalam proses penetapan anggaran dan standar kinerja.	F	39	47	18	7	0	4.1	Baik
		%	35	42	16	6,3	0		

Indikator Pengukuran dan Pelaporan Kinerja									
5	Kinerja pusat tanggung jawab diukur secara teratur.	F	35	57	13	5	1	4.1	Baik
		%	32	51	12	4,5	0,9		
6	Laporan kinerja disusun dan didistribusikan secara periodik	F	36	45	26	3	1	4	Baik
		%	32	41	23	2,7	0,9		
Indikator Analisis Varians									
7	Analisis varians dilakukan secara rutin untuk mengidentifikasi penyimpangan dari anggaran	F	37	55	16	3	0	4.1	Baik
		%	33	50	14	2,7	0		
8	Penyebab varians diidentifikasi dan didokumentasikan dengan baik.	F	35	55	20	1	0	4.1	Baik
		%	32	50	18	0,9	0		
Rata-Rata Skor								4.1	Baik

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

Berdasarkan tabel jawaban responden di atas maka grafik persentase jawaban responden pada variabel akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :



Gambar 4.1 Diagram Penyebaran Jawaban Responden Variabel Implementasi Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Baik dengan skor tertinggi terdapat pada indikator kejelasan pusat tanggung jawab dengan item pernyataan pusat tanggung jawab di PTPN IV didefinisikan dengan jelas dengan jumlah responden menjawab Baik sebanyak 58 orang (52%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan merasa bahwa struktur organisasi dan pembagian pusat tanggung jawab di PTPN IV sudah cukup jelas dan dipahami dengan baik oleh mereka. Kejelasan dalam definisi pusat tanggung jawab adalah salah satu elemen penting dalam implementasi Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban karena membantu dalam menetapkan batasan dan tanggung jawab yang jelas untuk setiap unit kerja. Dengan struktur yang terdefinisi dengan baik, manajer dan karyawan dapat lebih mudah mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab mereka, sehingga memfasilitasi proses pengukuran kinerja, penetapan anggaran, dan analisis varians. Kejelasan ini juga meningkatkan akuntabilitas, karena setiap individu tahu apa yang diharapkan dari mereka dan dapat lebih efektif dalam menjalankan tugas mereka, yang pada akhirnya mendukung tercapainya tujuan organisasi dan meningkatkan efisiensi operasional.

B. Partisipasi Anggaran (X1)

Dalam penelitian ini, variabel partisipasi anggaran diukur dengan 6 indikator antara lain 1) Keterlibatan dalam penyusunan anggaran, 2) Alasan revisi anggaran, 3) Kerelaan dalam memberikan pendapat, 4) Frekuensi saran dalam anggaran, 5) Banyaknya pengaruh yang diberikan, 6) Pentingnya kontribusi.

Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Tidak Baik), 2 (Kurang Baik), 3 (Cukup Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel partisipasi anggaran yang dirangkum pada tabel berikut :

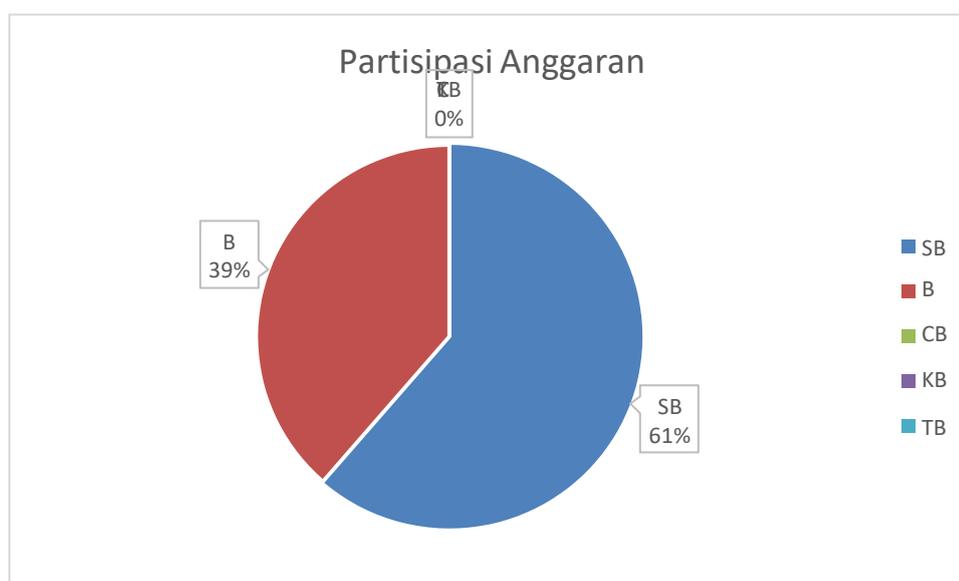
Tabel 4.7
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden
Variabel Partisipasi Anggaran

No	Indikator / Pernyataan	Butir	Distribusi Tanggapan					Rata-rata Jawaban	Kategori
			SB	B	CB	KB	TB		
Indikator Keterlibatan dalam penyusunan anggaran									
1	Saya merasa terlibat dalam proses penyusunan anggaran di perusahaan ini	F	44	22	0	0	0	4.7	Sangat Baik
		%	66,7	33,3	0,0	0,0	0,0		
Indikator Alasan revisi anggaran									
2	Saya memahami alasan di balik setiap revisi anggaran yang dilakukan	F	35	31	0	0	0	4.5	Sangat Baik
		%	53,0	47,0	0,0	0,0	0,0		
Indikator Kerelaan dalam memberikan pendapat									
3	Saya rela memberikan pendapat dan masukan saat penyusunan anggaran	F	35	31	0	0	0	4.5	Sangat Baik
		%	53,0	47,0	0,0	0,0	0,0		
Indikator Frekuensi saran dalam anggaran									
4	Saya sering memberikan saran dan rekomendasi dalam proses penyusunan anggaran.	F	47	19	0	0	0	4.7	Sangat Baik
		%	71,2	28,8	0,0	0,0	0,0		
Indikator Banyaknya pengaruh yang diberikan									

5	Saya merasa pendapat saya memiliki pengaruh yang signifikan dalam penyusunan anggaran	F	37	29	0	0	0	4.6	Sangat Baik
		%	56,1	43,9	0,0	0,0	0,0		
Indikator Pentingnya kontribusi									
6	Kontribusi saya dalam proses penyusunan anggaran dianggap penting oleh perusahaan.	F	45	21	0	0	0	4.7	Sangat Baik
		%	68,2	31,8	0,0	0,0	0,0		
Rata-Rata Skor								4.6	Sangat Baik

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

Berdasarkan tabel jawaban responden di atas maka grafik persentase jawaban responden pada variabel partisipasi anggaran adalah sebagai berikut :



Gambar 4.2 Diagram Persentase Jawaban Responden Variabel Partisipasi Anggaran

Berdasarkan tabel 4.6 hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Sangat Baik dengan skor tertinggi terdapat pada indikator frekuensi saran dalam anggaranitem pernyataan saya sering memberikan saran dan rekomendasi dalam proses penyusunan anggaran jumlah responden menjawab Sangat Baik sebanyak 47 (71.2%). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran di kalangan responden sangat tinggi.Partisipasi anggaran merupakan salah satu elemen penting dalam proses penyusunan anggaran yang efektif. Dengan tingginya partisipasi, seperti yang ditunjukkan oleh responden, organisasi dapat memastikan bahwa anggaran yang dibuat lebih realistis dan mencerminkan kebutuhan serta aspirasi dari berbagai pihak yang terlibat. Pada PTPN IV, partisipasi anggaran dapat berperan penting dalam meningkatkan Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban. Ketika karyawan aktif memberikan saran dan rekomendasi, mereka merasa memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil akhir anggaran tersebut.Dengan adanya partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran, setiap departemen atau unit dalam PTPN IV akan lebih memahami dan mendukung tujuan keuangan yang telah ditetapkan. Mereka juga akan lebih berkomitmen dalam menjalankan dan mengelola anggaran tersebut dengan penuh tanggung jawab. Oleh karena itu, tingginya partisipasi anggaran seperti yang terlihat dalam hasil responden ini tidak hanya membantu dalam penyusunan anggaran yang

lebih baik, tetapi juga memperkuat sistem Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban di PTPN IV.

Berdasarkan diagram persentase jawaban responden menunjukkan bahwa persentase jawaban responden tertinggi adalah Sangat Baik sebesar 61%, hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki persepsi yang sangat positif terhadap indikator yang diukur. Persepsi yang sangat baik ini dapat mencerminkan tingkat kepuasan yang tinggi, efektivitas suatu program, atau kualitas yang unggul dari suatu proses atau layanan yang dievaluasi. Dalam konteks partisipasi anggaran, tingginya persentase responden yang memberikan jawaban "Sangat Baik" menunjukkan bahwa para responden merasa sangat terlibat dan berkontribusi secara aktif dalam proses penyusunan anggaran. Hal ini bisa berarti bahwa organisasi berhasil menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan pemberdayaan karyawan. Keterlibatan yang tinggi ini juga dapat diartikan bahwa responden merasa bahwa masukan dan saran mereka dihargai dan dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan anggaran.

C. Sistem Pelaporan (X2)

Dalam penelitian ini, variabel sistem pelaporan diukur dengan 6 indikator, 1) Penyajian Laporan keuangan secara lengkap, 2) Laporan keuangan diselesaikan tepat waktu 3) Informasi yang disajikan menggambarkan transaksi secara jujur, 4) laporan keuangan dapat diuji, 5) informasi yang dapat dimuatkan dapat dibandingkan, 6) pelaporan biaya dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1

(Tidak Baik), 2 (Kurang Baik), 3 (Cukup Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik).

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel sistem pelaporan yang dirangkum pada tabel berikut :

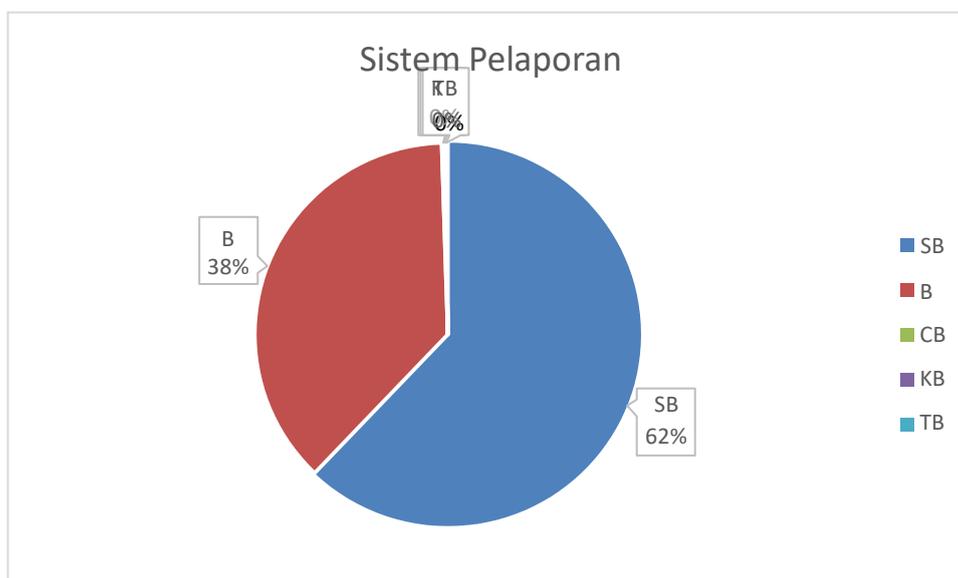
Tabel 4.8
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden
Variabel Sistem Pelaporan

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-rata Jawaban	Kategori	
			SB	B	CB	KB			TB
Indikator Penyajian Laporan keuangan secara lengkap									
1	Bapak/ibu Laporan Keuangan yang disusun secara lengkap dan telah sesuai dengan Standar Akuntansi	F	35	31	0	0	0	4,5	Sangat Baik
		%	53,0	47,0	0,0	0,0	0,0		
Indikator Laporan keuangan diselesaikan tepat waktu									
2	Bapak/ibu Laporan Keuangan disajikan tepat waktu sehingga dapat digunakan sebagai bahan dalam pengambilan keputusan saat ini.	F	42	24	0	0	0	4,6	Sangat Baik
		%	63,6	36,4	0,0	0,0	0,0		
Indikator Informasi yang disajikan menggambarkan transaksi secara jujur									
3	Bapak/ibu laporan keuangan yang disajikan dalam laporan keuangan, teruji kebenarannya	F	38	27	0	0	1	4,5	Sangat Baik
		%	57,6	40,9	0,0	0,0	1,5		
Indikator laporan keuangan dapat diuji									
4	Bapak/ibu informasi yang termuat dalam laporan keuangan yang kami susun selalu dapat dibandingkan dengan laporan keuangan periode sebelumnya.	F	41	25	0	0	0	4,5	Sangat Baik
		%	62,1	37,9	0,0	0,0	0,0		

Indikator informasi yang dapat dimuatkan dapat dibandingkan									
5	Bapak/ibu laporan keuangan yang kami buat disusun secara sistematis sehingga mudah dimengerti	F	55	10	1	0	0	4,8	Sangat Baik
		%	83,3	15,2	1,5	0,0	0,0		
Indikator pelaporan biaya									
6	Bapak/ibu kami selalu menggunakan kebijakan akuntansi yang sama dari tahun ketahun	F	35	31	0	0	0	4.8	Sangat Baik
		%	53,0	47,0	0,0	0,0	0,0		
Rata-Rata Skor								4.6	Sangat Baik

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

Berdasarkan tabel jawaban responden di atas maka grafik persentase jawaban responden pada variabel sistem pelaporan adalah sebagai berikut :



Gambar 4.3 Diagram Persentase Tertinggi Jawaban Responden Variabel Sistem Pelaporan

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Sangat Baik dengan skor tertinggi terdapat pada indikator informasi yang dapat dimuatkan dapat dibandingkan dengan item pernyataan Bapak/ibu laporan keuangan yang kami buat disusun secara sistematis sehingga mudah dimengerti dengan jumlah responden menjawab Baik sebanyak 55 (83.3%). Temuan ini menunjukkan bahwa laporan keuangan yang disusun oleh PTPN IV memiliki kualitas yang tinggi, tersusun secara sistematis, dan mudah dipahami oleh para pemangku kepentingan. Sistem pelaporan anggaran yang baik merupakan fondasi penting bagi realisasi anggaran yang efektif dan efisien. Pelaporan yang sistematis dan mudah dimengerti memungkinkan para pengelola anggaran untuk memantau dan mengevaluasi penggunaan anggaran secara tepat waktu dan akurat. Dalam konteks PTPN IV, temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil menyusun laporan keuangan yang memenuhi standar kualitas yang tinggi, memudahkan pemahaman dan penilaian atas realisasi anggaran. Dengan sistem pelaporan anggaran dan realisasi yang baik, PTPN IV dapat memastikan bahwa setiap unit dan departemen bertanggung jawab atas penggunaan anggaran mereka. Hal ini mendukung transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan perusahaan. Ketika laporan keuangan disusun secara sistematis dan mudah dimengerti, pengambilan keputusan berbasis data menjadi lebih efektif, dan kesalahan atau penyimpangan dalam penggunaan anggaran dapat diminimalisir.

D. Komitmen Organisasi (M)

Dalam penelitian ini, variabel Komitmen Organisasi diukur dengan 7 indikator antara lain 1) Persamaan sistem nilai, 2) Kebanggaan terhadap pekerjaan, 3) kemampuan adaptasi terhadap pekerjaan, 4) peluang untuk meningkatkan kinerja, 5) perubahan dapat meninggalkan organisasi, 6) ketetapan memilih pekerjaan, 7) kepedulian terhadap masa depan organisasi. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Tidak Baik), 2 (Kurang Baik), 3 (Cukup Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel komitmen organisasi yang dirangkum pada tabel berikut :

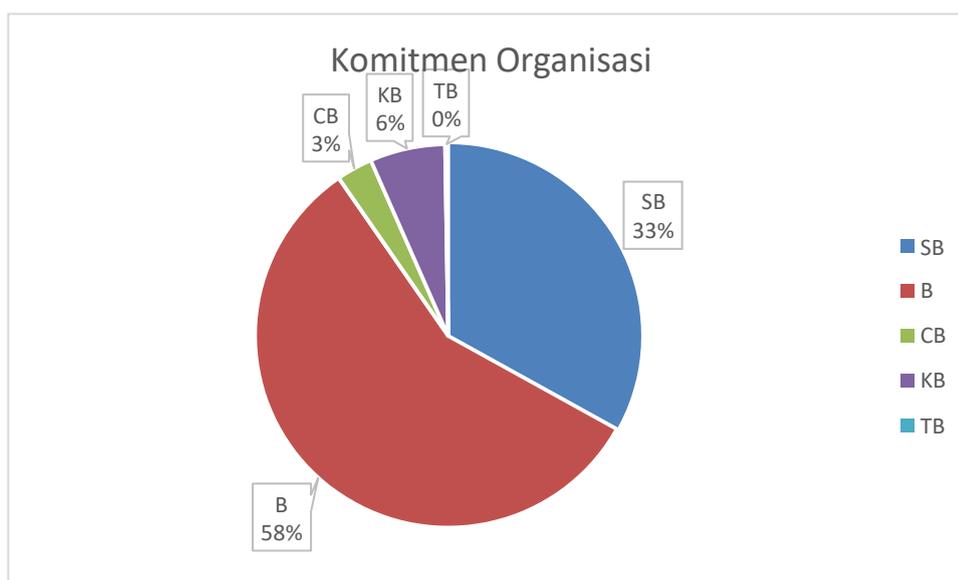
Tabel 4.9
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden
Variabel Komitmen Organisasi

No	Indikator / Pernyataan	Butir	Distribusi Tanggapan					Rata-rata Jawaban	Kategori
			SB	B	CB	KB	TB		
Indikator Persamaan sistem nilai									
1	Saya merasa sistem nilai perusahaan ini sejalan dengan nilai-nilai pribadi saya	F	27	32	4	2	1	4,2	Baik
		%	40,9	48,5	6,1	3,0	1,5		
Indikator Kebanggaan terhadap pekerjaan									
2	Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan di perusahaan ini	F	21	36	2	7	0	4,1	Baik
		%	31,8	54,5	3,0	10,6	0,0		
Indikator kemampuan adaptasi terhadap pekerjaan									
3	Saya mampu beradaptasi dengan baik terhadap	F	16	37	3	10	0	3,9	Baik

	perubahan dalam pekerjaan saya	%	24,2	56,1	4,5	15,2	0,0		
Indikator peluang untuk meningkatkan kinerja									
4	Perusahaan ini memberikan saya peluang yang cukup untuk meningkatkan kinerja saya	F	23	41	0	2	0	4.3	Sangat Baik
		%	34,8	62,1	0,0	3,0	0,0		
Indikator perubahan dapat meninggalkan organisasi									
5	Saya merasa sulit untuk meninggalkan perusahaan ini meskipun ada perubahan yang signifikan	F	20	43	0	3	0	4.2	Baik
		%	30,3	65,2	0,0	4,5	0,0		
Indikator ketetapan memilih pekerjaan									
6	Saya peduli terhadap masa depan perusahaan ini dan berkomitmen untuk mendukungnya	F	24	38	3	1	0	4.3	Sangat Baik
		%	36,4	57,6	4,5	1,5	0,0		
Indikator kepedulian terhadap masa depan organisasi									
7	Saya peduli terhadap masa depan perusahaan ini dan berkomitmen untuk mendukungnya	F	20	43	0	3	0	4.2	Baik
		%	30,3	65,2	0,0	4,5	0,0		
Rata-Rata Skor								4.2	Baik

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

Berdasarkan tabel jawaban responden di atas maka grafik persentase jawaban responden pada variabel komitmen organisasi adalah sebagai berikut :



Gambar 4.4 Diagram Penyebaran Jawaban Responden Variabel Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Baik dengan skor tertinggi terdapat pada indikator perubahan dapat meninggalkan organisasi dan indikator Indikator kepedulian terhadap masa depan organisasi dengan item pernyataan masing-masing indikator saya merasa sulit untuk meninggalkan perusahaan ini meskipun ada perubahan yang signifikan dan saya peduli terhadap masa depan perusahaan ini dan berkomitmen untuk mendukungnya dengan jumlah responden menjawab Baik sebanyak 43 responden (65,2%). Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun ada perubahan signifikan dalam organisasi, sebagian besar karyawan memiliki

komitmen yang kuat untuk tetap tinggal dan mendukung masa depan perusahaan. Komitmen organisasi karyawan berperan penting dalam penyusunan anggaran di PTPN IV. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung lebih terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Mereka tidak hanya memberikan kontribusi berupa saran dan rekomendasi yang konstruktif tetapi juga memastikan bahwa anggaran yang disusun mencerminkan kebutuhan nyata dan aspirasi perusahaan. Karyawan yang sulit meninggalkan perusahaan meskipun terjadi perubahan signifikan menunjukkan tingkat loyalitas yang tinggi. Loyalitas ini dapat berkontribusi positif terhadap stabilitas dan kontinuitas proses penyusunan anggaran, karena karyawan yang berkomitmen tinggi akan berusaha sebaik mungkin untuk menjaga integritas dan kualitas anggaran.

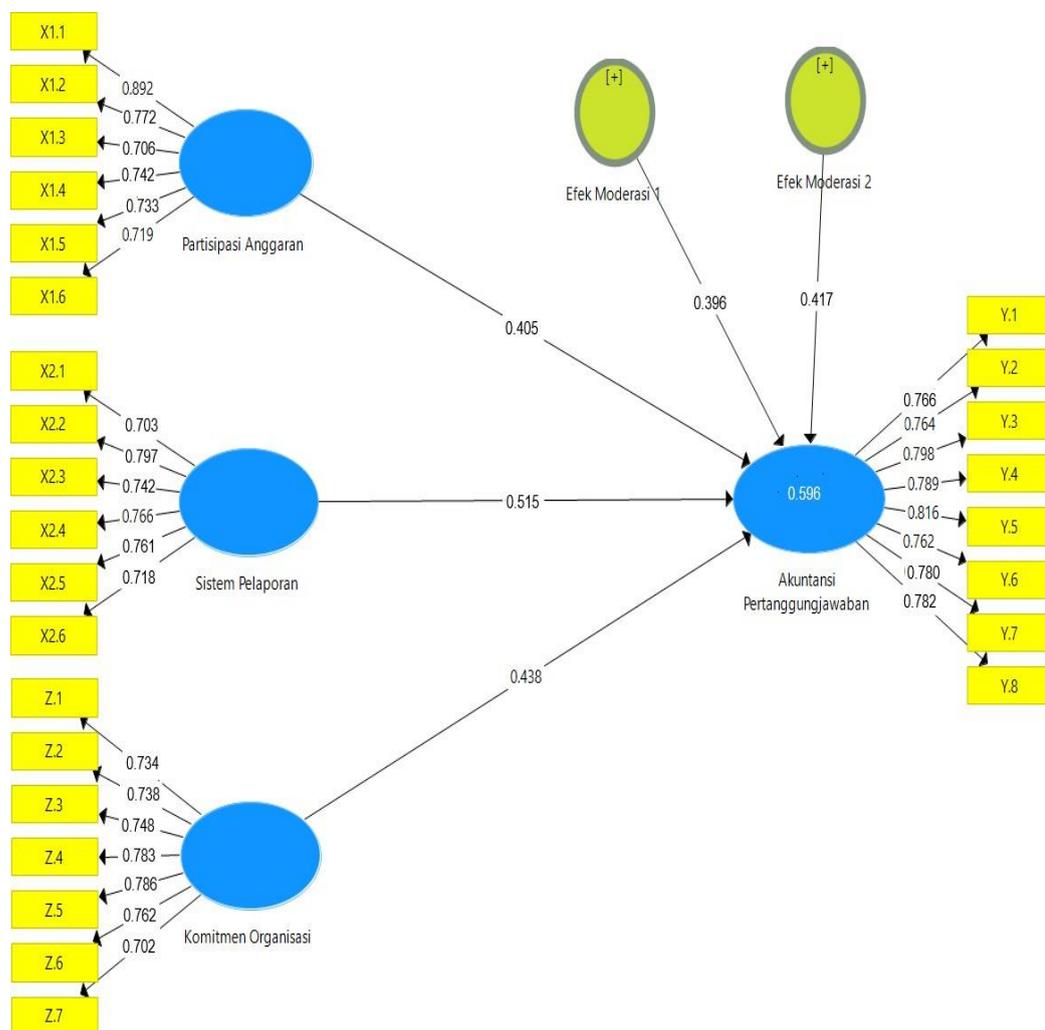
4.1.4 Hasil Pengujian SEM PLS

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, penelitian ini terlebih dahulu melakukan pengujian terhadap kualitas data yang digunakan. Pengujian ini digunakan untuk menjamin terpenuhinya asumsi yang diperlukan untuk melakukan pengujian terhadap penelitian ini.

4.1.3.1 Analisis *Outer Model*

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai fit model dari sebuah model penelitian

(Ghozali, 2017). Salah satunya adalah analisis *outer model*. Analisis *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang valid. Ada beberapa indikator dalam analisis *outer model*, diantaranya *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.



Gambar 4.5

Outer Model

a. *Convergent Validity*

Convergent validity dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* pada *Loading Factor* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.



Gambar 4.6
Convergent Validity

Hasil pengolahan dengan SmartPLS 3.00 dapat dilihat pada gambar 4.6 nilai *outer model* antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi *convergent validity* karena indikator setiap variabel memiliki nilai validitas diatas 0,7.

b. Discriminant Validity

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity*. 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, 2015). Berikut adalah nilai *cross loading* pada masing-masing indikator:

Tabel 4.10
Cross Loading

	Implementasi Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban	Komitmen Organisasi	Partisipasi Anggaran	Sistem Pelaporan
X1.1	0,270	0,157	0,892	0,292
X1.2	0,049	0,096	0,772	0,279
X1.3	0,010	0,046	0,706	0,183
X1.4	0,006	0,072	0,742	0,131
X1.5	0,034	0,000	0,733	0,263
X1.6	0,181	0,293	0,719	0,410
X2.1	0,024	0,072	0,355	0,703
X2.2	0,182	0,238	0,312	0,797
X2.3	0,190	0,059	0,255	0,742
X2.4	0,202	0,150	0,309	0,766
X2.5	0,135	0,025	0,055	0,761
X2.6	0,037	0,088	0,176	0,718

Y.1	0,766	0,085	0,044	0,036
Y.2	0,764	0,468	0,228	0,345
Y.3	0,798	0,269	0,370	0,288
Y.4	0,789	0,305	0,182	0,144
Y.5	0,816	0,336	0,203	0,122
Y.6	0,762	0,262	0,246	0,212
Y.7	0,780	0,190	0,158	0,238
Y.8	0,782	0,203	0,090	0,123
Z.1	0,193	0,734	0,228	0,058
Z.2	0,025	0,738	0,161	0,036
Z.3	0,269	0,748	0,405	0,212
Z.4	0,033	0,783	0,040	0,033
Z.5	0,125	0,786	0,025	0,077
Z.6	0,101	0,762	0,248	0,038
Z.7	0,128	0,702	0,026	0,068

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2024

Berdasarkan data Tabel 4.10 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.

Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *Average Variant*

Extracted (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus > 0,7 untuk model yang baik (Ghozali,2017)

Tabel 4.11
Average Varianed Extracted (AVE)

	(AVE)
Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban	0,987
Komitmen Organisasi	0,934
Partisipasi Anggaran	0,944
Sistem Pelaporan	0,980

Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui nilai AVE variabel partisipasi anggaran, sistem pelaporan, komitmen organisasi, Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban > 0,7, maka dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

c. Composite Reliability

Composite reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* > 0,7 (Ghozali,2017). Berikut nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 4.12
Composite Reliability

	Composite Reliability
Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban	0,871
Komitmen Organisasi	0,913
Partisipasi Anggaran	0,730
Sistem Pelaporan	0,935

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2024

Berdasarkan Tabel 4.14 diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian $> 0,7$. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

d. Cronbach's Alpha

Uji reliabilitas dengan *composite reliability* sebelumnya dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach's alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* $> 0,7$. Berikut adalah nilai *cronbach's alpha* masing-masing variabel

Tabel 4.13
Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban	0,827
Komitmen Organisasi	0,911
Partisipasi Anggaran	0,765
Sistem Pelaporan	0,916

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2024

Berdasarkan Tabel 4.15 diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* masing-masing variabel penelitian $> 0,7$. Maka hasil ini menunjukkan masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan reliabilitas yang tinggi.

4.1.2.2 Analisa Inner Model

Setelah memenuhi kriteria *outer model*, selanjutnya dilakukan pengujian model struktural (*inner model*). Pada penelitian ini akan dijelaskan mengenai uji *goodness of fit*.

a. Uji Path Coefficient

Evaluasi path coefficient digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen kepada variabel dependen. Berdasarkan gambar 4.6 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS menjelaskan bahwa nilai *path coefficient* variabel Partisipasi Anggaran-Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban sebesar 0,405 sistem pelaporang-akuntansi pertanggungjawaban sebesar 0.5415,. Berdasarkan uraian tersebut menunjukkan bahwa variabel dalam model ini pengaruh partisipasi anggaran dan sistem pelaporan terhadap komitmen organisasi menunjukkan arah yang positif.

b. Uji Goodness of Fit

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan dengan program SmartPLS 3.0 diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut:

Tabel 4.14
R-Square

	R Square
Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban	0.596

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2024

Pada Tabel 4.12 nilai *R-Square* yang diperoleh adalah 0.596 untuk variabel Akuntabilitas. nilai tersebut menginterpretasikan bahwa variabel partisipasi anggaran, sistem pelaporan hanya mampu menjelaskan variabel Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban sekitar 59.6% variabel selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

F-Square

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen). Perubahan nilai R² saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi,2018). Kriteria F-Square menurut (Juliandi,2018) adalah sebagai berikut :

- 1) Jika nilai $F^2 = 0.02$ berarti efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- 2) Jika nilai $F^2 = 0.15$ berarti efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- 3) Jika nilai $F^2 = 0.35$ berarti efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

variabel endogen.

Tabel 4.15F-Square

	Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban	Komitmen Organisasi	Partisipasi Anggaran	Sistem Pelaporan
Komitmen Organisasi	0,216			
Partisipasi Anggaran	0,038			
Sistem Pelaporan	0,040			
Efrok Moderasi 1	0,711			
Efrok Moderasi 2	0,503			

Sumber : Diolah Oleh Peneliti Dengan Aplikasi SmartPLS

Kesimpulan dari pengujian F-Square pada tabel di atas adalah variabel partisipasi anggaran terhadap Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban memiliki nilai $F^2 = 0,038$. Maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel sistem pelaporan terhadap akuntansi pertanggungjawaban memiliki nilai $F^2 = 0,040$. Maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap implementasi akuntansi pertanggungjawaban memiliki nilai $F^2 = 0,711$ maka komitmen organisasi memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap implementasi akuntansi pertanggungjawaban, begitu juga dengan komitmen organisasi memoderasi pengaruh sistem pelaporan terhadap implementasi akuntansi pertanggungjawaban memiliki nilai $F^2 = 0,503$

maka komitmen organisasi memperkuat pengaruh sistem pelaporan terhadap implementasi akuntansi pertanggungjawaban.

4.1.5 Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat *t-statistic* dan nilai *p-value*. Variabel independen dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen apabila *t-statistic* > 1,98 (Lampiran 5) dan *P-Value* < 0,05. Berikut ini adalah hasil pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS versi 3.0:

Tabel 4.16
T-Statistics dan P-Values

	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Efek Moderasi 1 ->Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban	4,296	0,001
Efek Moderasi 2 ->Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban	4,217	0,002
Partisipasi Anggaran ->Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban	5,893	0,000
Sistem Pelaporan ->Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban	5,915	0,000

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2024

Berdasarkan dari Tabel 4.16 Nilai *t-statistic* sebesar 5.983 > 1,98 dan *P-value* 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban. Begitu juga dengan sistem pelaporan nilai *t-statistic* sebesar 5.915 > 1.98 *P-values* 0.000 < 0.05

menunjukkan bahwa sistem pelaporan berpengaruh terhadap Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban.

Dari hasil pengolahan data di atas maka dapat dilihat bahwa nilai *t-statistic* sebesar $4.296 > 1,98$ dan *P-value* $0,001 < 0,05$ menunjukkan bahwa komitmen organisasidapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap akuntansi pertanggungjawaban. Begitu juga dengan nilai *t-statistic* sebesar $4.217 > 1,98$ dan *P-value* $0,002 < 0,05$ menunjukkan bahwa komitmen orgaisasi dapat memoderasi pengaruh sistem pelaporan terhadap Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban.

4.2 Pembahasan Penelitian

Setelah dilakukan pengujian pada hasil penelitian, kemudian akan dilanjutkan dengan pembahasan dari hasil penelitian sebagai berikut:

4.2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PTPN IV

Berdasarkan hasil uji hipotesis diperoleh nilai *t-statistic* sebesar $5.983 > 1,98$ dan *P-value* $0,000 < 0,0$ artinya partisipasi anggaran berpengaruh terhadap Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban pada PTPN IV, hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan aktif karyawan dalam proses penyusunan anggaran memiliki dampak signifikan terhadap kualitas dan efektivitas Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban di perusahaan. Ketika karyawan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, mereka merasa lebih bertanggung jawab atas hasil akhir dan lebih berkomitmen dalam

mencapai target anggaran yang telah ditetapkan. Partisipasi ini juga memungkinkan berbagai perspektif dan informasi penting dari berbagai level organisasi untuk disertakan dalam anggaran, yang dapat meningkatkan akurasi dan relevansi anggaran tersebut.

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Sangat Baik dengan skor tertinggi terdapat pada indikator frekuensi saran dalam anggaran item pernyataan saya sering memberikan saran dan rekomendasi dalam proses penyusunan anggaran jumlah responden menjawab Sangat Baik sebanyak 47 (71.2%). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran di kalangan responden sangat tinggi. Partisipasi anggaran merupakan salah satu elemen penting dalam proses penyusunan anggaran yang efektif. Dengan tingginya partisipasi, seperti yang ditunjukkan oleh responden, organisasi dapat memastikan bahwa anggaran yang dibuat lebih realistis dan mencerminkan kebutuhan serta aspirasi dari berbagai pihak yang terlibat. Pada PTPN IV, partisipasi anggaran dapat berperan penting dalam meningkatkan Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban. Ketika karyawan aktif memberikan saran dan rekomendasi, mereka merasa memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil akhir anggaran tersebut. Dengan adanya partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran, setiap departemen atau unit dalam PTPN IV akan lebih memahami dan mendukung tujuan keuangan yang telah ditetapkan. Mereka juga akan lebih berkomitmen dalam menjalankan dan mengelola anggaran tersebut dengan penuh tanggung jawab. Oleh karena itu, tingginya partisipasi anggaran seperti yang terlihat dalam hasil responden ini tidak

hanya membantu dalam penyusunan anggaran yang lebih baik, tetapi juga memperkuat sistem Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban di PTPN IV.

Berdasarkan hasil uji cross loading nilai terbesar diperoleh 0.892 terdapat pada indikator keterlibatan dalam penyusunan anggaran dengan pernyataan saya merasa terlibat dalam proses penyusunan anggaran di perusahaan ini, hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam penyusunan anggaran di PTPN IV sangat tinggi. Tingginya nilai ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa memiliki peran yang signifikan dan berpartisipasi aktif dalam proses penyusunan anggaran, yang mencerminkan komitmen mereka terhadap tujuan dan strategi perusahaan. Keterlibatan karyawan yang tinggi dalam penyusunan anggaran berhubungan erat dengan komitmen organisasi dan Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban. Karyawan yang merasa terlibat dalam proses anggaran cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Mereka merasa dihargai dan dianggap penting dalam pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan loyalitas dan dedikasi mereka terhadap perusahaan. Komitmen ini memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dalam mencapai target anggaran dan memastikan penggunaan dana yang efektif dan efisien. Dalam konteks Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban, keterlibatan karyawan yang tinggi meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Ketika karyawan terlibat dalam penyusunan anggaran, mereka lebih memahami tujuan anggaran dan tanggung jawab masing-masing. Hal ini memungkinkan mereka untuk mengelola sumber daya dengan lebih baik dan melaporkan realisasi anggaran secara akurat. Selain itu, keterlibatan ini mendorong budaya transparansi, di mana setiap keputusan

keuangan dapat dipertanggungjawabkan, dan setiap penyimpangan dari anggaran dapat diidentifikasi dan diperbaiki dengan cepat.

Nilai cross loading terbesar berikutnya diperoleh 0.772 terdapat pada indikator alasan revisi anggaran dengan pernyataan saya memahami alasan di balik setiap revisi anggaran yang dilakukan, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan di PTPN IV memiliki pemahaman yang baik mengenai alasan dan logika di balik setiap perubahan atau revisi yang dilakukan terhadap anggaran. Pemahaman ini sangat penting karena menunjukkan bahwa proses revisi anggaran di PTPN IV dilakukan dengan transparansi dan komunikasi yang baik. Ketika karyawan memahami alasan di balik revisi anggaran, mereka lebih cenderung menerima perubahan tersebut dan bekerja sama untuk mencapai tujuan anggaran yang baru. Ini juga mencerminkan bahwa manajemen melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan anggaran, memberikan penjelasan yang jelas mengenai mengapa revisi diperlukan, dan bagaimana revisi tersebut akan mempengaruhi operasional dan tujuan perusahaan. Dalam konteks Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban, pemahaman karyawan tentang alasan revisi anggaran sangat krusial. Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban berfokus pada pengukuran dan pelaporan kinerja keuangan berdasarkan anggaran yang telah disetujui. Ketika ada revisi, penting bagi semua pihak yang terlibat untuk memahami mengapa revisi dilakukan agar mereka dapat menyesuaikan tindakan dan strategi mereka sesuai dengan anggaran yang baru. Pemahaman ini memastikan bahwa setiap perubahan anggaran dapat

diimplementasikan dengan efektif dan efisien, tanpa mengorbankan akuntabilitas dan transparansi.

Nilai cross loading terbesar berikutnya diperoleh 0.742 terdapat pada indikator frekuensi saran anggaran dengan pernyataan saya sering memberikan saran dan rekomendasi dalam proses penyusunan anggaran, hal ini menunjukkan bahwa karyawan di PTPN IV secara aktif terlibat dalam memberikan masukan dan rekomendasi selama proses penyusunan anggaran. Partisipasi aktif ini mencerminkan bahwa PTPN IV telah berhasil menciptakan lingkungan yang mendukung keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan keuangan. Ketika karyawan merasa bahwa pendapat dan saran mereka dihargai dan dipertimbangkan, mereka menjadi lebih termotivasi untuk berkontribusi secara konstruktif terhadap proses penyusunan anggaran. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas anggaran yang dihasilkan, tetapi juga memastikan bahwa anggaran tersebut mencerminkan kebutuhan dan realitas operasional di lapangan. Frekuensi saran anggaran yang tinggi juga berhubungan erat dengan komitmen organisasi dan Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban. Karyawan yang sering memberikan saran dalam penyusunan anggaran menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi terhadap tujuan dan keberhasilan perusahaan. Mereka merasa memiliki tanggung jawab bersama dalam memastikan bahwa anggaran yang disusun realistis, dapat dicapai, dan mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan.

Sementara untuk nilai cross loading terkecil 0.706 terdapat pada indikator kerelaan dalam memberikan pendapat dengan pernyataan saya rela memberikan

pendapat dan masukan saat penyusunan anggaran, hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada kerelaan dari karyawan untuk memberikan pendapat dan masukan, tingkat kesediaan ini masih merupakan yang terendah dibandingkan dengan indikator lainnya dalam penelitian. Ini mungkin mengindikasikan adanya hambatan atau kurangnya dorongan yang cukup kuat bagi karyawan untuk secara sukarela menyampaikan pendapat mereka dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi yang rendah dalam memberikan pendapat dan masukan saat penyusunan anggaran dapat berkontribusi pada masalah terjadinya selisih yang tidak menguntungkan antara anggaran pendapatan dan realisasi pendapatan pada tahun 2020-2022. Ketika karyawan kurang terlibat dalam memberikan masukan, anggaran yang disusun mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi operasional nyata dan kebutuhan yang ada di lapangan. Akibatnya, anggaran yang dihasilkan bisa kurang akurat atau tidak realistis, yang kemudian menyebabkan perbedaan antara anggaran yang direncanakan dan pendapatan yang sebenarnya diperoleh. Selisih yang tidak menguntungkan ini dapat berdampak negatif pada kinerja keuangan perusahaan dan menurunkan tingkat kepercayaan terhadap proses penyusunan anggaran. Untuk mengatasi masalah ini, PTPN IV perlu mendorong partisipasi aktif karyawan dengan menciptakan lingkungan yang mendukung dan memberikan insentif bagi mereka untuk berbagi pendapat. Meningkatkan komunikasi internal dan transparansi dalam proses anggaran juga dapat membantu mengatasi hambatan yang mungkin membuat karyawan enggan memberikan masukan.

Partisipasi penyusunan anggaran adalah salah satu kegiatan yang akan disusun sebagai keputusan yang ditetapkan dari setiap proses memperoleh dan menetapkan sumber-sumber pendanaan, pemanfaatan dana serta proses pertanggungjawaban. Menurut (Hansen dan Mowen 2013, hal 223) menyatakan partisipasi anggaran memungkinkan bahwa manajer akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, berpartisipasi mengkomunikasi rasa tanggungjawab kepada manager tingkat bawah atau mendorong kreaktifitas.

Partisipasi anggaran khususnya memberi manfaat terhadap kinerja bagi pertanggungjawaban ketika perusahaan dihadapkan pada ketidakpastian. Adanya partisipasi anggaran akan meningkatkan kualitas kinerja yang terkait dengan Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban.

Hal ini sejalan dengan penelitian, (Christianto & Santioso, 2015), dan (Rahmawati et al., 2017) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap akuntansi pertanggungjawaban.

4.2.2 Pengaruh Sistem Pelaporan Terhadap Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Berdasarkan hasil uji hipotesis diperoleh nilai *t-statistic* sebesar $5.915 > 1.98$ *P-values* $0.000 < 0.05$ menunjukkan bahwa sistem pelaporan berpengaruh terhadap akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas dan efektivitas sistem pelaporan memiliki peran yang krusial dalam memastikan akuntabilitas keuangan di PTPN IV. Sistem pelaporan yang baik memungkinkan

perusahaan untuk mencatat, mengelola, dan melaporkan informasi keuangan dengan akurat dan tepat waktu. Ini penting karena Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban berfokus pada pencatatan dan pelaporan kinerja keuangan sesuai dengan anggaran yang telah disusun. Pengaruh sistem pelaporan terhadap Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban di PTPN IV terlihat dari bagaimana data keuangan yang disajikan secara jelas dan transparan dapat mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik oleh manajemen. Sistem pelaporan yang efektif memastikan bahwa setiap unit atau departemen dapat melacak pengeluaran dan pendapatan mereka, membandingkannya dengan anggaran yang telah ditetapkan, dan melaporkan setiap deviasi dengan alasan yang jelas. Hal ini membantu manajemen dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian lebih, membuat penyesuaian yang diperlukan, dan mengimplementasikan langkah-langkah korektif tepat waktu.

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Sangat Baik dengan skor tertinggi terdapat pada indikator informasi yang dapat dimuatkan dapat dibandingkan dengan item pernyataan Bapak/ibu laporan keuangan yang kami buat disusun secara sistematis sehingga mudah dimengerti dengan jumlah responden menjawab Baik sebanyak 55 (83.3%). Temuan ini menunjukkan bahwa laporan keuangan yang disusun oleh PTPN IV memiliki kualitas yang tinggi, tersusun secara sistematis, dan mudah dipahami oleh para pemangku kepentingan. Sistem pelaporan anggaran yang baik merupakan fondasi penting bagi realisasi anggaran yang efektif dan efisien. Pelaporan yang sistematis dan mudah dimengerti memungkinkan para pengelola

anggaran untuk memantau dan mengevaluasi penggunaan anggaran secara tepat waktu dan akurat. Dalam konteks PTPN IV, temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil menyusun laporan keuangan yang memenuhi standar kualitas yang tinggi, memudahkan pemahaman dan penilaian atas realisasi anggaran. Dengan sistem pelaporan anggaran dan realisasi yang baik, PTPN IV dapat memastikan bahwa setiap unit dan departemen bertanggung jawab atas penggunaan anggaran mereka. Hal ini mendukung transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan perusahaan. Ketika laporan keuangan disusun secara sistematis dan mudah dimengerti, pengambilan keputusan berbasis data menjadi lebih efektif, dan kesalahan atau penyimpangan dalam penggunaan anggaran dapat diminimalisir.

Selanjutnya nilai cross loading terbesar 0.797 terdapat pada indikator penyajian laporan keuangan secara lengkap dengan pernyataan Bapak/ibu Laporan Keuangan yang disusun secara lengkap dan telah sesuai dengan Standar Akuntansi, hal ini menunjukkan bahwa laporan keuangan di PTPN IV disusun dengan sangat baik, lengkap, dan sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku. Tingginya nilai ini mencerminkan bahwa mayoritas karyawan atau responden merasa yakin bahwa laporan keuangan perusahaan mematuhi aturan dan pedoman akuntansi yang ditetapkan. Penyajian laporan keuangan yang lengkap dan sesuai dengan standar akuntansi berperan penting dalam memastikan Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban berjalan efektif di PTPN IV. Laporan keuangan yang lengkap memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai posisi keuangan, kinerja, dan arus kas perusahaan. Hal ini memungkinkan manajemen, pemangku

kepentingan, dan pihak terkait lainnya untuk membuat keputusan yang informatif berdasarkan data yang akurat dan dapat diandalkan. Dalam konteks Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban, penyajian laporan keuangan yang lengkap dan sesuai standar memastikan bahwa setiap departemen atau unit kerja dapat dipertanggungjawabkan atas kinerja keuangan mereka. Ini berarti bahwa alokasi dan penggunaan dana dapat diawasi dengan lebih baik, dan setiap penyimpangan dari anggaran yang telah ditetapkan dapat diidentifikasi dan ditindaklanjuti dengan cepat. Selain itu, laporan keuangan yang lengkap dan standar membantu dalam evaluasi kinerja keuangan secara periodik, yang penting untuk penyesuaian anggaran dan perencanaan strategis ke depan.

Nilai cross loading terbesar 0.766 terdapat pada indikator laporan keuangan diselesaikan tepat waktu dengan pernyataan Bapak/ibu Laporan Keuangan disajikan tepat waktu sehingga dapat digunakan sebagai bahan dalam pengambilan keputusan saat ini, hal ini menunjukkan bahwa kualitas dan efektivitas sistem pelaporan memiliki peran yang krusial dalam memastikan akuntabilitas keuangan di PTPN IV. Sistem pelaporan yang baik memungkinkan perusahaan untuk mencatat, mengelola, dan melaporkan informasi keuangan dengan akurat dan tepat waktu. Ini penting karena Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban berfokus pada pencatatan dan pelaporan kinerja keuangan sesuai dengan anggaran yang telah disusun. Pengaruh sistem pelaporan terhadap Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban di PTPN IV terlihat dari bagaimana data keuangan yang disajikan secara jelas dan transparan dapat mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik oleh manajemen. Sistem pelaporan yang

efektif memastikan bahwa setiap unit atau departemen dapat melacak pengeluaran dan pendapatan mereka, membandingkannya dengan anggaran yang telah ditetapkan, dan melaporkan setiap deviasi dengan alasan yang jelas. Hal ini membantu manajemen dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian lebih, membuat penyesuaian yang diperlukan, dan mengimplementasikan langkah-langkah korektif tepat waktu.

Selanjutnya nilai cross loading terbesar 0.761 terdapat pada indikator informasi yang dapat dimuatkan dapat dibandingkan dengan pernyataan Bapak/ibu laporan keuangan yang kami buat disusun secara sistematis sehingga mudah dimengerti, hal ini menunjukkan bahwa indikator laporan keuangan di PTPN IV disusun dengan cara yang sangat sistematis dan mudah dipahami oleh para pengguna laporan tersebut. Tingginya nilai ini mencerminkan bahwa mayoritas karyawan atau responden merasa bahwa laporan keuangan yang disajikan tidak hanya lengkap dan sesuai standar, tetapi juga tersusun dengan baik sehingga memudahkan dalam interpretasi dan analisis. Penyajian laporan keuangan yang sistematis dan mudah dipahami adalah elemen penting dalam memastikan bahwa informasi keuangan dapat digunakan secara efektif oleh manajemen dan pemangku kepentingan lainnya. Ketika laporan keuangan disusun dengan cara yang terstruktur, ini mempermudah pengguna untuk membandingkan data dari periode ke periode, mengidentifikasi tren, dan membuat keputusan berdasarkan informasi yang akurat dan relevan. Struktur yang jelas juga membantu dalam menyoroti aspek-aspek penting dari kinerja keuangan dan posisi

perusahaan, sehingga meminimalkan risiko kesalahpahaman atau interpretasi yang keliru.

Selanjutnya nilai cross loading terbesar 0.742 terdapat pada Informasi yang disajikan menggambarkan transaksi secara jujur dengan pernyataan Bapak/ibu laporan keuangan yang disajikan dalam laporan keuangan, teruji kebenarannya, hal ini menunjukkan bahwa laporan keuangan di PTPN IV secara signifikan dianggap akurat dan mencerminkan transaksi keuangan perusahaan secara jujur dan transparan. Tingginya nilai ini mencerminkan bahwa sebagian besar responden percaya bahwa informasi yang disajikan dalam laporan keuangan telah diverifikasi dan terbukti kebenarannya, menunjukkan keandalan dan integritas laporan yang dibuat. Penyajian informasi yang jujur dan teruji kebenarannya sangat penting dalam Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban. Laporan keuangan yang akurat dan dapat dipercaya memungkinkan pemangku kepentingan untuk membuat keputusan yang diinformasikan dengan baik berdasarkan data yang sah. Kejujuran dalam penyajian transaksi memastikan bahwa laporan keuangan tidak hanya sesuai dengan standar akuntansi, tetapi juga mencerminkan situasi keuangan sebenarnya dari perusahaan tanpa adanya manipulasi atau penyimpangan. Dalam konteks Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban, informasi yang akurat dan teruji mendukung pengelolaan keuangan yang efektif dan transparan. Ini membantu dalam menjaga integritas dan kredibilitas laporan keuangan, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap perusahaan. Selain itu, laporan keuangan yang jujur dan teruji mempermudah proses audit dan pengawasan, karena data yang disajikan

dapat diperiksa dan dikonfirmasi dengan mudah, mengurangi risiko ketidakakuratan atau penyelewengan.

Sedangkan nilai cross loading terendah sebesar 0.703 terdapat pada indikator Penyajian Laporan keuangan secara lengkap dengan pernyataan Bapak/ibu Laporan Keuangan yang disusun secara lengkap dan telah sesuai dengan Standar Akuntansi, hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada upaya untuk menyusun laporan keuangan secara lengkap dan sesuai standar, ada beberapa kelemahan atau kekurangan dalam hal pelaporan yang mungkin belum sepenuhnya memenuhi harapan atau standar yang diinginkan. Kelemahan ini dapat mengindikasikan bahwa laporan keuangan yang disajikan tidak sepenuhnya lengkap atau belum sepenuhnya sesuai dengan standar akuntansi yang diharapkan oleh beberapa pihak. Ketidaklengkapan dalam laporan keuangan atau ketidakpatuhan terhadap standar akuntansi dapat mengakibatkan kesulitan dalam mendapatkan gambaran yang akurat tentang kondisi keuangan perusahaan.

Selisih anggaran biaya yang merugikan (*unfavorable*) yang terjadi dari tahun 2020 hingga 2022 dapat disebabkan oleh ketidakakuratan dalam laporan keuangan yang digunakan untuk perencanaan anggaran. Misalnya, jika laporan keuangan tidak menyajikan semua informasi biaya atau pendapatan secara lengkap, maka anggaran yang direncanakan bisa jadi tidak realistis atau tidak mencerminkan realitas operasional perusahaan. Akibatnya, anggaran bisa menjadi terlalu optimis atau pesimis, menyebabkan selisih yang merugikan antara anggaran yang direncanakan dan hasil nyata yang dicapai. Selain itu, jika sistem pelaporan tidak efektif dalam mengidentifikasi dan melaporkan varians anggaran

secara tepat waktu, masalah yang muncul mungkin tidak dapat ditangani dengan cepat. Ini dapat mengakibatkan pengeluaran yang tidak terduga atau penggunaan sumber daya yang tidak efisien, yang pada akhirnya berdampak negatif pada hasil keuangan perusahaan.

Sistem pelaporan merupakan salah satu tanggung jawab untuk menyampaikan informasi yang akan disampaikan dalam penggunaan anggaran terhadap pihak eksternal, internal maupun pihak berkepentingan. Sedangkan sistem pelaporan adalah serangkaian dua atau lebih komponen yang saling terkait dan berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan menurut (Romney, 2015). Adapun kriteria sistem pelaporan keuangan yang baik apabila Laporan Keuangan yang dibuat sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) dengan memberikan laporan keuangan dan instansi pemerintah menerbitkan laporan keuangan yang dijelaskan dalam persyaratan pelaporan keuangan.

Laporan umpan balik (*feedback*) diperlakukan dalam mengukur sistem aktivitas-aktivitas yang diterapkan dalam meningkatkan kinerja dan Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban dalam melaksanakan suatu rencana atau waktu untuk mengimplementasikan sistem pelaporan, anggaran sehingga manajemen dapat mengetahui hasil pencapaian dan tahap pelaksanaan rencana atau pencapaian sasaran anggaran yang diterapkan.

Proses pembuatan laporan keuangan yang dapat dilakukan oleh masing-masing divisi yang akan menjadi Laporan Keuangan Perusahaan. Laporan

Keuangan Perusahaan terdiri dari Laporan neraca, laporan arus kas, laporan atas catatan keuangan.

Sistem pelaporan adalah suatu laporan yang menggambarkan sistem pertanggungjawaban mulai dari bawah (pimpinan unit anggaran) sampai kepada atasan (kepala bagian anggaran). Menurut (Indra Bastian 2013:297), pelaporan kinerja merupakan refleksi kewajiban untuk mempresentasikan dan melaporkan kinerja semua aktivitas serta sumber daya yang harus dipertanggungjawabkan. Pelaporan ini juga merupakan wujud proses dari akuntabilitas.

Menurut temuan (Wahdatul, L., Rahayu, S., Dillak, V., Akuntansi, P., Ekonomi, F., & Telkom, 2016) bahwa adanya pengaruh signifikan dengan arah yang positif antara Sistem Pelaporan Keuangan Terhadap Akuntabilitas Kinerja hal ini memberikan gambaran bahwa semakin cepat sistem pelaporan maka semakin tinggi akuntabilitas kinerja dan sebaliknya semakin rendah sistem pelaporan maka semakin rendah pula akuntabilitas kinerjanya. Pendapat lain juga sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh (Indudewi, 2018) yaitu laporan yang baik adalah laporan yang harus disusun secara jujur, obyektif, dan transparan hal ini akan berpengaruh atau berdampak positif terhadap akuntabilitasnya.

Menurut temuan (Soraya G, 2015), bahwa Variabel Sistem Pelaporan Keuangan berpengaruh positif terhadap Akuntabilitas Kinerja pada Badan Pertanahan Nasional Wilayah Sumsel dikarenakan Sistem Pelaporan Keuangan sangatlah efektif dan baik dengan menyediakan informasi keuangan yang

diperlukan secara akurat dan relevan sehingga dapat meningkatkan Akuntabilitas Kerjanya.

4.2.3 Komitmen Organisasi Memoderasi Partisipasi Anggaran Terhadap Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PTPN IV

Berdasarkan hasil uji hipotesis diperoleh nilai *t-statistic* sebesar $4.296 > 1,98$ dan *P-value* $0,001 < 0,05$ artinya partisipasi anggaran berpengaruh terhadap Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban yang dimoderasi oleh komitmen organisasi, hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran memiliki dampak yang signifikan terhadap efektivitas Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban, dan pengaruh tersebut dapat diperkuat atau dipengaruhi oleh tingkat komitmen organisasi.

Berdasarkan karakteristik responden yang dilihat dari masa kerja maka masa kerja > 5 tahun mendominasi responden di PTPN IV, hal ini menunjukkan bahwa Karyawan dengan masa kerja yang lebih lama sering kali memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Mereka telah melewati berbagai perubahan dan tantangan di perusahaan, yang memungkinkan mereka untuk mengembangkan ikatan yang kuat dan rasa memiliki terhadap perusahaan. Komitmen ini biasanya tercermin dalam dedikasi mereka untuk mencapai tujuan perusahaan, keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan, dan partisipasi mereka dalam kegiatan-kegiatan perusahaan. Selain itu, karyawan yang memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun cenderung memiliki pemahaman yang

mendalam tentang budaya, nilai-nilai, dan prosedur perusahaan. Pemahaman ini dapat memperkuat komitmen mereka, karena mereka merasa lebih terintegrasi dalam sistem dan tujuan perusahaan. Mereka juga mungkin lebih termotivasi untuk berkontribusi secara positif terhadap perencanaan dan pengelolaan anggaran, serta meningkatkan Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban, karena mereka memiliki pengalaman dan keterampilan yang mendalam.

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Baik dengan skor tertinggi terdapat pada indikator perubahan dapat meninggalkan organisasidan indikator Indikator kepedulian terhadap masa depan organisasi dengan item item pernyataan masing-masing indikator saya merasa sulit untuk meninggalkan perusahaan ini meskipun ada perubahan yang signifikan dan saya peduli terhadap masa depan perusahaan ini dan berkomitmen untuk mendukungnya dengan jumlah responden menjawab Baik sebanyak 43 responden (65,2%). Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun ada perubahan signifikan dalam organisasi, sebagian besar karyawan memiliki komitmen yang kuat untuk tetap tinggal dan mendukung masa depan perusahaan. Komitmen organisasi karyawan berperan penting dalam penyusunan anggaran di PTPN IV. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung lebih terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Mereka tidak hanya memberikan kontribusi berupa saran dan rekomendasi yang konstruktif tetapi juga memastikan bahwa anggaran yang disusun mencerminkan kebutuhan nyata dan aspirasi perusahaan. Karyawan yang sulit meninggalkan perusahaan meskipun terjadi perubahan signifikan menunjukkan tingkat loyalitas

yang tinggi. Loyalitas ini dapat berkontribusi positif terhadap stabilitas dan kontinuitas proses penyusunan anggaran, karena karyawan yang berkomitmen tinggi akan berusaha sebaik mungkin untuk menjaga integritas dan kualitas anggaran.

Berdasarkan hasil nilai cross loading maka dapat dilihat nilai cross loading terbesar yaitu 0.786 terdapat pada indikator perubahan dapat meninggalkan organisasi item pernyataan saya merasa sulit untuk meninggalkan perusahaan ini meskipun ada perubahan yang signifikan hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa memiliki ikatan emosional dan komitmen yang kuat terhadap perusahaan, bahkan ketika menghadapi perubahan signifikan. Tingginya nilai cross loading ini mencerminkan tingkat komitmen yang tinggi dari karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa sulit untuk meninggalkan perusahaan meskipun ada perubahan besar menunjukkan bahwa mereka memiliki loyalitas yang mendalam dan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap organisasi. Mereka merasa terikat secara emosional dan profesional dengan perusahaan, yang membuat mereka enggan untuk meninggalkan posisi mereka atau mencari peluang lain meskipun perusahaan mengalami perubahan atau tantangan. Dalam kaitannya dengan Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban, karyawan yang berkomitmen tinggi akan lebih memperhatikan detail dalam pelaporan dan pengelolaan anggaran, karena mereka merasa bahwa keberhasilan perusahaan adalah tanggung jawab mereka juga. Mereka akan lebih proaktif dalam memberikan masukan yang konstruktif dan memastikan bahwa anggaran dan laporan keuangan mencerminkan kondisi nyata perusahaan.

Sedangkan nilai *cross loading* terendah sebesar 0.702 terdapat pada indikator kepedulian terhadap masa depan organisasi dengan pernyataan saya peduli terhadap masa depan perusahaan ini dan berkomitmen untuk mendukungnya hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat tingkat kepedulian yang signifikan terhadap masa depan perusahaan, ada ruang untuk perbaikan dalam hal tingkat komitmen dan dukungan yang dirasakan oleh sebagian responden. Nilai *cross loading* yang lebih rendah pada indikator ini mengindikasikan bahwa ada beberapa karyawan yang mungkin kurang merasa terhubung atau berkomitmen terhadap masa depan perusahaan dibandingkan dengan indikator lainnya. Ini dapat berarti bahwa, meskipun ada kesadaran dan perhatian terhadap masa depan perusahaan, tingkat dukungan dan komitmen yang dirasakan tidak sekuat atau sebesar pada indikator lain, seperti kesulitan untuk meninggalkan perusahaan meskipun ada perubahan. Dalam konteks Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban, kurangnya kepedulian terhadap masa depan perusahaan dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan dalam pengelolaan anggaran dan pelaporan keuangan. Karyawan yang kurang berkomitmen mungkin tidak sepenuhnya mendukung upaya untuk memastikan bahwa anggaran dan laporan keuangan sesuai dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Mereka mungkin juga kurang proaktif dalam memberikan masukan atau melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Berdasarkan temuan fenomena yang terjadi pada PTPN IV ditemukan Didalam Komitmen perusahaan tidak memberikan ketetapan perkiraan target anggaran dan realisasi yang akan dicapai setiap tahunnya, Tanpa adanya ketetapan

yang jelas mengenai target anggaran dan realisasi yang diharapkan setiap tahunnya, proses perencanaan anggaran bisa menjadi kurang efektif. Karyawan mungkin tidak memiliki pedoman yang cukup untuk menetapkan target yang realistis atau untuk melakukan penyesuaian yang diperlukan. Ketidakjelasan ini dapat menyebabkan perencanaan anggaran yang tidak sesuai dengan kebutuhan operasional atau tujuan strategis perusahaan, yang akhirnya berdampak pada Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban yang kurang optimal.

Ketidakpastian dalam penetapan target anggaran dan realisasi juga dapat mengakibatkan kesulitan dalam mengukur kinerja dan mengelola pengeluaran. Jika target dan realisasi tidak ditetapkan dengan jelas, sulit bagi manajemen untuk mengevaluasi pencapaian dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Hal ini dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mengelola anggaran secara efisien dan efektif, serta mengurangi akuntabilitas dalam penggunaan sumber daya.

4.2.4 Komitmen Organisasi memoderasi pengaruh Sistem Pelaporan Terhadap Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Berdasarkan hasil uji hipotesis diperoleh nilai *t-statistic* sebesar $4.217 > 1,98$ dan *P-value* $0,002 < 0,05$ menunjukkan bahwa terdapat pengaruh sistem pelaporan terhadap akuntansi pertanggungjawaban yang dimoderasi oleh komitmen organisasi, hal ini menunjukkan bahwa efektivitas sistem pelaporan dalam mendukung Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas sistem pelaporan itu sendiri tetapi juga oleh tingkat

komitmen organisasi dari karyawan. Artinya, sistem pelaporan yang baik—yang mencakup laporan keuangan yang lengkap, akurat, dan sesuai dengan standar akuntansi—memiliki dampak positif pada Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban. Namun, dampak tersebut dapat diperkuat atau dipengaruhi oleh tingkat komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan.

Komitmen organisasi, yang mencakup dedikasi dan keterlibatan karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, memainkan peran penting dalam memastikan bahwa sistem pelaporan diterapkan secara efektif. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan cenderung lebih termotivasi untuk mematuhi standar pelaporan, melaporkan informasi keuangan dengan akurat, dan berpartisipasi aktif dalam proses pengelolaan anggaran. Mereka juga lebih mungkin untuk melakukan pemeriksaan internal dan memastikan bahwa sistem pelaporan berfungsi dengan baik, yang pada gilirannya meningkatkan Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban.

Menurut (Robbins dan Judge 2015:100), menyatakan komitmen pada organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Salah satu seseorang individu berkomitmen untuk mencapai suatu tujuan organisasi, maka akan mempengaruhi tindakan dan kinerjanya adalah menggunakan kapasitasnya untuk menghasilkan suatu kinerja yang berkualitas. Bahkan sebaliknya jika memiliki komitmen yang rendah, melalui sistem pelaporan keuangan yang baik, maka seseorang akan menggunakan kemampuan untuk bertanggungjawabkan keberhasilan atau

kegagalan dalam pelaksanaan yang di lakukannya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ia tetapkan.

Menurut (Sudarmanto 2015:292) komitmen organisasi merupakan kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi. Sehingga, komitmen pada organisasi tersebut membahas tentang kedekatan karyawan memberntuk kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi tersebut. Seseorang individual yang berkomitmen untuk mencapai sebuah tujuan organisasi, maka akan mempengaruhi sebuah tindakan dan kinerjanya karena akan mempengaruhi kapasitas didalam menghasilkan kinerja yang berkualitas. Didalam perusahaan untuk memiliki sistem informasi akuntansi yang handan dan relevan. Jika siste informasi yang dimiliki sebuah perusahaan yang masih rendah, maka kualitas informasi yang dihasilkn perusahaan juga lemah, maka kualitas tersebut yang dihasilkan pemerintah akan menyesatkan bagi para berkepentingan terutama dalam hal pengambilan keputusan. Pemerintah daerah selaku pengelola dana mampu menyediakan informasi keuangan yang diperlukan secara akurat, relevan, tepat waktu dan konsisten.

Menurut (Nurhabibah 2019) bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi hubungan antara sistem pelaporan dengan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Komitmen organisasi yang tinggi maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Komitmen yang kuat didalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi dan memiliki pandangan positif serta berusaha berbuat yang terbaik untuk kepentingan perusahaan tersebut.

Laporan keuangan pada dasarnya merupakan pihak manajemen pemerintah yang menginfokan dan memantau kondisi keuangan yang akan disampaikan kepada para kepentingan (*Stakholder*). Pelaporan keuangan juga membantu memenuhi kebutuhan para pengguna laporan.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis PLS menggunakan SmartPLS 3.0 dan *sobel test* pada hasil dan pembahasan penelitian yang dibahas pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa sebagian besar dari hasil penelitian berpengaruh positif signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Simpulan yang dapat diambil dari hasil analisis adalah:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban pada PTPN IV yaitu Partisipasi yang rendah dalam memberikan pendapat dan masukan saat penyusunan anggaran dapat berkontribusi pada masalah terjadinya selisih yang tidak menguntungkan antara anggaran pendapatan dan realisasi pendapatan pada tahun 2020-2022. Ketika karyawan kurang terlibat dalam memberikan masukan, anggaran yang disusun mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi operasional nyata dan kebutuhan yang ada di lapangan.
2. Sistem pelaporan berpengaruh terhadap Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban pada PTPN IV yaitu Selisih anggaran biaya yang merugikan (*unfavorable*) yang terjadi dari tahun 2020 hingga 2022 dapat disebabkan oleh ketidakakuratan dalam laporan keuangan yang digunakan untuk perencanaan anggaran. Misalnya, jika laporan keuangan tidak

menyajikan semua informasi biaya atau pendapatan secara lengkap, maka anggaran yang direncanakan bisa jadi tidak realistis atau tidak mencerminkan realitas operasional perusahaan

3. Terdapat pengaruh partisipasi anggaran berpengaruh terhadap Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban yang di moderasi oleh komitmen organisasi pada PTPN IV yaitu Dalam konteks Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban, kurangnya kepedulian terhadap masa depan perusahaan dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan dalam pengelolaan anggaran dan pelaporan keuangan. Karyawan yang kurang berkomitmen mungkin tidak sepenuhnya mendukung upaya untuk memastikan bahwa anggaran dan laporan keuangan sesuai dengan tujuan jangka panjang perusahaan.
4. Terdapat pengaruh sistem pelaporan berpengaruh terhadap Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban yang di moderasi oleh komitmen organisasi pada PTPN IV yaitu Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas sistem pelaporan itu sendiri tetapi juga oleh tingkat komitmen organisasi dari karyawan .Artinya, sistem pelaporan yang baik—yang mencakup laporan keuangan yang lengkap, akurat, dan sesuai dengan standar akuntansi—memiliki dampak positif pada Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban.

5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil simpulan yang diperoleh, maka penulis ingin memberikan saran bagi pihak yang berkepentingan yakni sebagai berikut:

1. Dengan mendorong partisipasi anggaran yang lebih tinggi, PTPN IV dapat mengumpulkan berbagai perspektif dan informasi penting yang dapat meningkatkan akurasi dan relevansi anggaran. Ketika karyawan merasa bahwa pendapat mereka dihargai dan didengar, mereka akan lebih berkomitmen untuk mencapai target anggaran dan memastikan bahwa anggaran yang disusun mencerminkan realitas operasional. Hal ini tidak hanya akan membantu mengurangi selisih yang tidak menguntungkan antara anggaran dan realisasi pendapatan, tetapi juga meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas pengelolaan keuangan perusahaan.
2. Selisih yang tidak menguntungkan ini dapat berdampak negatif pada kinerja keuangan perusahaan dan menurunkan tingkat kepercayaan terhadap proses penyusunan anggaran. Untuk mengatasi masalah ini, PTPN IV perlu mendorong partisipasi aktif karyawan dengan menciptakan lingkungan yang mendukung dan memberikan insentif bagi mereka untuk berbagi pendapat. Meningkatkan komunikasi internal dan transparansi dalam proses anggaran juga dapat membantu mengatasi hambatan yang mungkin membuat karyawan enggan memberikan masukan..

3. PTPN IV perlu fokus pada upaya untuk meningkatkan komitmen jangka panjang karyawan dan memperjelas target anggaran serta realisasi yang diharapkan. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan informasi yang jelas mengenai tujuan dan target anggaran, meningkatkan komunikasi tentang pentingnya peran karyawan dalam mencapai target tersebut, dan memberikan dukungan serta pengakuan atas kontribusi mereka. Dengan langkah-langkah ini, PTPN IV dapat meningkatkan kepedulian dan komitmen karyawan, yang pada akhirnya akan memperbaiki proses perencanaan anggaran dan Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban di perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriana, D. (2015). 649 / *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan Vol.3 / No.1 / 2015*. 3(1), 649–659.
- Astuty, W. (2014). *An Analysis on the Impact of Participatory Budgeting and Procedural Fairness Toward Manager ' s Commitment and Performance*. 4(4), 191–204. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v4-i4/1321>
- Baldric Siregar, B. S. (2017). *Akuntansi Manajemen: Akuntansi Pertanggungjawaban*. Salemba Empat. Jakarta.
- Busro, M. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Christianto, A., & Santioso, L. (2015). *PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Jakarta dan Tangerang)*. XIX(01), 144–159.
- Eka Nurmala Sari, Roma Lilis, Muhyarsyah, dan N. (2019). *The Analysis of Factors That Influence Managerial Performace At The Private University Of Medan. The Ist Multi-Disciplinary International conference University Of Asahaam 2019 Thema: The Role of Science in Development in the Era of Industrial Revolusion 4*.
- Fadil, Hanafiah Lubis dan Leny Suzan, SE, M. S. (2016). *Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada PT Perkebunan Sumatera Utara)*. *E-Proceeding of Management, Fakultas Ekonomi dan BIsnis Universitas Telkom, . Vol. 3 No*.
- Galih Wicaksono. (2016). *Pengaruh Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Sekolah Menengah Negeri Di Tegal*. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 6(Oktober), 199–212. <https://doi.org/10.15408/ess.v6i2.3575>
- Halim, A., & Kusufi, S. (2017). *Akuntansi Sektor Publik: Teori, Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Horngren, Charles T., Srikant M. Datar, and M. R. (2015). *Cost Accounting Managerial Emphasis. fifteenth. USA: Pearson Education, Inc.*
- Irfan, S. M. dan A. J. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi (Pertama). UMSU PRESS.*
- Irfan, W. A. dan H. P. (2018). *Pengaruh partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap kinerja Manajerial dengan Pengendalian Diri (Locus of Control) Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Organisasi Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar). Prosiding Konferensi Nasional.*
- Julita. Dkk. (2015). *Penganggaran Perusahaan Pedoman, Pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja. Bandung: Citapustaka Media.*
- Jusmani, J., & Mursalin, M. (2020). Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Pengendalian Biaya Administrasi dan Umum. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 17(1), 43–54.
- Lufriansyah, Novien Rialdy, Widia Astuty, D. D. A. H. (2015). *Akuntansi Manajemen.*
- Maulida. (2019). *Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Tirta Montala Aceh Besar. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh Banda Aceh.*
- Mawarni, Z., dan Retnani E.D. (2016). , *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya. Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi.* 5(2).
- Mulyadi. (2016). *Sistem Akuntansi Manajemen. Jakarta Selatan Salemba Empat.*
- Mulyadi. (2018). *Sistem Akuntansi, Edisi Tiga. Jakarta: Salemba Empat.*
- Nainggolan, R. L., & Sari, E. N. (2019). *THE ANALYSIS OF FACTORS THAT*

INFLUENCE MANAGERIAL. 680–691.

Ni Putu Medhayanti dan Ketut Alit Suardana. (2015). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Self Efficacy, Desentralisasi, dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi*. *E-Jurnal Akuntansi, Universitas Udayana* 2015.

Rahmawati, Y., Budiwibowo, S., & Murwani, J. (2017). *Pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pt. kai persero daop vii madiun*. *September 2017*, 347–364.

Romney, M. B. dan P. J. S. (2015). *Sistem Informasi Akuntansi, Edisi 13, alih bahasa : kikin SAKinah Nur Safira dan Novita Puspaari*.

Silitonga, H. P., & Astuty, W. (2018). *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial dengan Pengendalian Diri (Locus Of Control) Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar)*.

Soraya G. (2015). *Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Dan Sistem Pelaporan Keuangan Terhadap Akuntabilitas Kinerja*. 22, 1–10.

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

Umam, K. (2018). *Perilaku Organisasi*.

Wahdatul, L., Rahayu, S., Dillak, V., Akuntansi, P., Ekonomi, F., & Telkom, U. (2016). *Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Dan Sistem Pelaporan Keuangan Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Bandung The Influence of Performance-Based Budgeting and Financial Reporting System To the Accountability of the local Government*. 3(2), 1560–1565.

Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*.

Wulandari, D. E. dan ikhsan B. R. (2016). *Pengaruh Penganggaran Partisipatif*

terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi dan gaya kepemimpinan. *Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 5(4).

Yusuf, R. M. dan D. S. (2018). *Komitmen Organisasi: Defenisi, Dipengaruhi, dan Mempengaruhi*.

Zakiyudin, M. A. (2015). *Kejelasan Sasaran Anggaran , Pengendalian Akuntansi , Sistem Pelaporan dan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI*. 2(1), 89–96.