

**PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI  
ALAT PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP PENILAIAN PRESTASI  
KERJA PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk DIVISI  
REGIONAL I SUMATERA**

**SKRIPSI**

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



Oleh :

**Nama** : Dinda Astri Yolanda  
**NPM** : 1405170765  
**Program Studi** : Akuntansi Manajemen

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2018**



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

Jl. Kapt. Mochtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Jum'at, tanggal 23 Maret 2018, Pukul 08.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**

Nama : DINDA ASTRI YOLANDA  
N P M : 1405170765  
Program Studi : AKUNTANSI  
Judul Skripsi : PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNG  
JAWABAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN MANAJEMEN  
TERHADAP PENILAIAN PRESTASI KERJA PADA  
PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, TBK DIVISI REGIONAL I  
SUMATERA

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

**TIM PENGUJI**

Penguji I

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

Penguji II

RIVA UBAR IIRP, SE, Ak, M.Si, CA, CPAI

Pembimbing

NOVIEN RIALDY, S.E., M.M

**PANITIA UJIAN**

Ketua

H. JANURI, S.E., M.M., M.Si

Sekretaris



ADE GUNAWAN, S.E., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Lengkap : DINDA ASTRY YOLANDA  
N.P.M : 1405170765  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNG  
JAWABAN DAN PENGENDALIAN MANAJEMEN  
TERHADAP PENILAIAN PRESTASI KERJA PADA  
PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk DIVISI  
REGIONAL I SUMATERA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian  
mempertahankan skripsi.

Medan, Maret 2018

Pembimbing Skripsi

(NOVIEN RIALDY, SE, M.Si)

Diketahui/Disetujui  
Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

(FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si)



(H. JANURI, SE, MM, M.Si)





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

NAMA LENGKAP : DINDA ASTRY YOLANDA  
NPM : 1405170765  
PROG. STUDI : AKUNTANSI  
KONSENTRASI : MANAJEMEN  
JUDUL PENELITIAN : PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI  
PERTANGGUNGJAWABAN DAN PENGENDALIAN  
MANAJEMEN TERHADAP PENILAIAN PRESTASI KERJA  
PADA PT. TELKOM DIVISI REGIONAL I SUMATERA

TANGGAL	MATERI BIMBINGAN	PARAF	KETERANGAN
14/18	Daftar pustaka		
15/18	Daftar tabel tentang SPSS.		
16/18	Contoh t. tabel dalam f. tabel		
17/18	Daftar penelitian		
18/18	Perhatikan penulisan dan tata		
19/18	letak untuk gambar dan tabel		
20/18	ACS		
21/18	Sialang		
22/18	Skripsi		

Pembimbing

(NOVIEN RIADY, SE, M.Si)

Medan, 2018  
Diketahui / Disetujui  
Ketua Program Studi Akuntansi

(FITRIANI SARAGIH, SE., M.Si)

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : DINDA ASTRI YOLANDA

NPM : 1405170765

Program : Strata- 1

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul : "Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dan Pengendalian Manajemen Terhadap Penilaian Prestasi Kerja Pada PT. Telekomunikasi Indonesia,Tbk Divisi Regional I Sumatera" adalah benar hasil karya saya sendiri dan data-data laporan keuangan dalam skripsi ini benar saya peroleh dari PT. Telekomunikasi Indonesia,Tbk Divisi Regional I Sumatera.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data skripsi ini salah dan merupakan hasil plagiat karya orang lain maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Medan, Maret 2018



Saya yang menyatakan

*Dinda*  
DINDA ASTRI YOLANDA

## ABSTRAK

Dinda Astri Yolanda. NPM. 1405170765. Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dan Pengendalian Manajemen Terhadap Penilaian Prestasi Kerja Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Regional I Sumatera, 2018. Skripsi.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan hal yang penting untuk diterapkan karena dapat menunjang pencapaian tujuan umum perusahaan dan membantu pihak manajemen dalam menyusun kebijaksanaan perusahaan dimasa yang akan datang dan akuntansi pertanggungjawaban mempunyai peranan dalam menilai prestasi kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Manajemen Terhadap Penilaian Prestasi Kerja Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Regional I Sumatera. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Regional I Sumatera dengan sampel sebanyak 33 orang menggunakan metode *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data ini dengan mengambil data laporan akuntansi pertanggungjawaban perusahaan dari periode 2014 – 2016 dan kuisioner lalu uji validitas dan uji reliabilitas. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji asumsi klasik, analisis jalur/ *path analysis*, uji T, uji F, dan koefisien determinasi (*R-Square*).

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh secara signifikan terhadap penilaian prestasi kerja dengan  $t_{hitung} (2,107) > t_{tabel} (2,042)$  dan nilai sig adalah  $(0,00) < 0,05$ . Pengendalian manajemen berpengaruh secara signifikan terhadap penilaian prestasi kerja dengan  $t_{hitung} (2,075) > t_{tabel} (2,042)$  dan nilai sig  $(0,00) < 0,05$ . Berdasarkan hasil uji F didapat nilai  $F_{hitung} (7,253) > F_{tabel} (3,32)$  dengan signifikan  $(0,003) < 0,05$ , bahwa akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian manajemen berpengaruh secara signifikan terhadap penilaian prestasi kerja. Nilai *R-square* determinasi 32,6% memperlihatkan bahwa penilaian prestasi kerja dipengaruhi oleh akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian manajemen dan sisanya 67,4% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

*Kata kunci* : Akuntansi pertanggungjawaban, pengendalian manajemen, penilaian prestasi kerja

## KATA PENGANTAR



Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayah-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal ini. Shalawat beriring salam juga penulis persembahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW telah membawa kabar tentang pentingnya ilmu bagi kehidupan di dunia dan di akhirat kelak.

Proposal ini merupakan salah satu syarat untuk menempuh ujian tingkat Sarjana pendidikan S-1 Jurusan Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Penulis memilih proposal ini berjudul “Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dan Pengendalian Manajemen Terhadap Penilaian Prestasi Kerja pada PT. Telekomunikasi Indonesia Divisi Regional I Sumatera”. Di dalam menyelesaikan proposal ini, telah banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, maka pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada nama-nama yang tersebut dibawah ini :

1. Ayahanda tercinta Alm. Iswanto dan ibunda July Santika yang ku sayang merupakan inspirasi dan penyemangat bagi si penulis,yang telah berjuang dengan segenap kemampuan membesarkan, mendidik, memberi dorongan, motivasi serta Do'a sehingga penulis mampu menyelesaikan proposal ini . Serta ketiga abangku tersayang Roby iswanto Putra, Ervan Tomy Sinatra, Alvin Tirta Rinaldy yang selalu memberikan dukungan dan semangat dari awal sampai akhir kepada penulis.
2. Bapak Dr. Agussani, MAP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Januri SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Ibu Fitriani Saragih SE, M.Si selaku Ketua program studi Akuntansi fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

5. Ibu Zulia Hanum SE, M.Si selaku Sekretaris program studi Akuntansi fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Novien Riady SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan waktu dan arahan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal ini.
7. Dosen-dosen seluruh staf dan pegawai di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Hendri selaku Human Resources di PT. Telekomunikasi Indonesia yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian.
9. Seluruh teman-teman seperjuangan yang ada di Fakultas Ekonomi dan Bisnis terkhusus Akuntansi stambuk 2014.

Akhirnya, kepada seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu secara langsung telah memberikan bantuan dan dukungan dalam penyusunan proposal ini. Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya semoga mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Serta tidak lupa penulis memohon maaf atas semua kekurangan dan kesalahan yang ada selama penulisan proposal ini, semoga akan lebih baik lagi kedepannya,  
Amin

Medan, Desember 2017

Hormat Penulis

**DINDA ASTRI YOLANDA**

**NPM. 1405170765**



## DAFTAR ISI

Halaman

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I    PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	7
C. Batasan dan Rumusan Masalah .....	8
1. Batasan Masalah.....	8
2. Rumusan Masalah.....	8
D. Tujuan Penelitian .....	8
E. Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II    LANDASAN TEORI .....</b>	<b>10</b>
A. Uraian Teoritis.....	10
1. Prestasi Kerja.....	10
a. Pengertian Prestasi Kerja.....	10
b. Faktor Prestasi Kerja.....	11
c. Penilaian Prestasi Kerja.....	12
d. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja.....	14
e. Metode Penilaian Prestasi Kerja .....	15

f. Laporan Pertanggungjawaban Prestasi Kerja.....	17
2. Akuntansi Pertanggungjawaban .....	17
a. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban.....	17
b. Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban .....	19
c. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban.....	21
d. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban .....	23
e. Kondisi Yang Menunjang Efektivitas.....	25
f. Pusat Pertanggungjawaban .....	27
g. Jenis Pusat Pertanggungjawaban.....	28
3. Pusat Pertanggungjawaban Biaya.....	30
a. Pengertian Pusat Biaya.....	30
b. Jenis Pusat Biaya .....	31
c. Biaya Terkendali dan Tak Terkendali.....	32
4. Anggaran Biaya .....	34
a. Jenis Anggaran Biaya.....	34
b. Penilai Kinerja Pusat Biaya.....	35
5. Pengendalian Manajemen .....	36
a. Pengertian Pengendalian Manajemen .....	36
b. Ciri Penting Pengendalian Manajemen.....	38
c. Karakteristik Pengendalian Manajemen .....	39
d. Batasan Pengendalian Manajemen .....	40
e. Langkah Pokok Pengendalian Manajemen .....	41

B. Penelitian Terdahulu .....	45
C. Kerangka Konseptual.....	47
D. Hipotesis.....	49
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>50</b>
A. Pendekatan Penelitian .....	50
B. Definisi Operasional Variabel .....	50
C. Tempat dan Waktu Penelitian.....	51
1. Tempat Penelitian .....	51
2. Waktu Penelitian.....	51
D. Populasi dan Sampel.....	52
1. Populasi.....	52
2. Sampel.....	52
E. Teknik Pengumpulan Data .....	54
1. Kuisisioner (Angket).....	54
2. Dokumentasi.....	54
3. Instrumen Penelitian .....	54
a. Skala Pengukuran Penelitian .....	54
b. Uji Validitas .....	55
c. Uji Reliabilitas .....	56
F. Teknik Analisis Data .....	57
1. Uji Asumsi Klasik.....	57

a. Analisis Jalur/ Path analysis .....	57
2. Uji Hipotesis.....	59
a. Uji T .....	59
b. Uji F .....	60
3. Koefisien Determinasi .....	61
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>62</b>
A. Sejarah & Kegiatan Operasional Perusahaan.....	62
1. Sejarah Singkat PT. Telkom.....	62
2. Visi & Misi.....	65
3. Tujuan Strategi .....	65
4. Makna warna dan logo Telkom.....	67
5. Struktur Organisasi dan Deskripsi Tugas.....	68
B. Hasil Penelitian .....	73
1. Deskriptif Responden.....	73
2. Karakteristik Responden .....	74
C. Analisis Variabel Penelitian.....	77
1. Tanggapan Responden Terhadap Variabel $X_1$ .....	78
2. Tanggapan Responden Terhadap Variabel $X_2$ .....	80
3. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Y.....	81
D. Uji Instrumen .....	82
1. Uji Validitas .....	82
2. Uji Reliabilitas.....	85
E. Uji Asumsi Klasik .....	86



1. Analisis Jalur / Path Analysis .....	86
a. Koefisien Korelasi .....	86
b. Koefisien Regresi.....	88
F. Uji Hipotesis.....	91
1. Uji T (Uji Parsial) .....	91
2. Uji F (Uji Simultan).....	93
G. Uji Determinasi .....	95
H. Pembahasan.....	96
1. Pengaruh $X_1$ Terhadap Y.....	97
2. Pengaruh $X_2$ Terhadap Y .....	98
3. Pengaruh $X_1$ dan $X_2$ Terhadap Y .....	99
<b>BAB V    KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>101</b>
A. Kesimpulan .....	101
B. Saran .....	101

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1	Persentase Pencapaian dan Penyimpangan Anggaran ..... 6
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu ..... 45
Tabel 3.1	Definisi Operasional ..... 50
Tabel 3.2	Waktu Penelitian..... 51
Tabel 3.3	Jumlah Karyawan ..... 52
Tabel 3.4	Sampel Penelitian ..... 53
Tabel 3.5	Instrumen Skala Likert..... 54
Tabel 4.1	Tingkat Pengumpulan Kuisisioner ..... 73
Tabel 4.2	Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin ..... 74
Tabel 4.3	Karakteristik Berdasarkan Usia ..... 74
Tabel 4.4	Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir..... 75
Tabel 4.5	Karakteristik Berdasarkan Jabatan..... 75
Tabel 4.6	Karakteristik Berdasarkan Masa Jabatan ..... 76
Tabel 4.7	Hasil Statistik Deskriptif Variabel $X_1$ ..... 78
Tabel 4.8	Hasil Statistik Deskriptif Variabel $X_2$ ..... 80
Tabel 4.9	Hasil Statistik Deskriptif Variabel Y ..... 81
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas $X_1$ ..... 83
Tabel 4.11	Hasil Uji Validitas $X_2$ ..... 84
Tabel 4.12	Hasil Uji Validitas Y..... 84
Tabel 4.13	Hasil Uji Reliabilitas $X_1$ ..... 85

Tabel 4.14	Hasil Uji Reliabilitas $X_2$ .....	85
Tabel 4.15	Hasil Uji Reliabilitas Y .....	86
Tabel 4.16	Hasil Uji Analisis Jalur Korelasi $X_1$ dan $X_2$ .....	87
Tabel 4.17	Hasil Uji Koefisien Regresi.....	88
Tabel 4.18	Model Summary .....	89
Tabel 4.19	Uji T (Uji Parsial) .....	91
Tabel 4.20	Uji F (Uji Simultan) .....	94
Tabel 4.21	Koefisien Determinasi.....	96

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	48
Gambar 3.1 Hubungan Struktural $X_1$ .....	57
Gambar 3.2 Hubungan Struktural $X_2$ dan Y.....	58
Gambar 3.3 Hubungan Struktural $X_1$ dan $X_2$ terhadap Y.....	58
Gambar 4.1 Logo PT. Telkom.....	67
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Telkom.....	69
Gambar 4.3 Diagram Analisis Jalur Korelasi $X_1$ dan $X_2$ .....	87
Gambar 4.4 Diagram Analisis Jalur Korelasi $X_1$ dan $X_2$ Terhadap Y .....	89



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Perusahaan adalah sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut, sebuah perusahaan memerlukan sebuah manajemen yang baik. Karena perusahaan jika tidak ada manajemen yang baik tidak akan berjalan lancar dan tidak dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan aktivitas perusahaan akan berjalan dengan lancar apabila direncanakan secara cermat dan teliti. Oleh sebab itu, dalam suatu perusahaan pihak manajemen memiliki peran yang amat penting (Widiana dkk, 2016). Namun dengan bertambah besarnya perusahaan, maka pimpinan tidak mungkin dapat mengendalikan secara menyeluruh aktivitas dan masalah yang timbul dalam perusahaan.

Perusahaan membutuhkan sistem akuntansi pertanggungjawaban dimana perusahaan dapat mendelegasikan dan menyebarkan wewenang secara efektif dalam menghadapi banyaknya tugas dan tanggung jawab pimpinan. Akuntansi pertanggungjawaban adalah metode yang paling sering digunakan karena memungkinkan untuk merekam seluruh aktivitas perusahaan dan mengetahui unit yang bertanggungjawab atas aktivitas tersebut. Dari hasil kerja para manajer pusat pertanggungjawaban kemudian dinilai prestasi yang telah dicapai oleh masing-masing manajer. Dan berdasarkan analisa ini, para manajer mencoba mencari jawaban mengapa hasil yang dicapai tidak sesuai dengan apa yang telah direncanakannya. Penilaian prestasi kerja yang telah dilaksanakan adalah dengan

merencanakan dan menetapkan anggaran biaya untuk jangka waktu tertentu kemudian membandingkan realisasi pelaksanaan dengan anggaran biaya yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut sistem ini, unit-unit yang ada dalam organisasi dibagi menjadi 4 pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat laba, pusat pendapatan, dan pusat investasi. Hakikatnya pusat pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang membandingkan rencana (anggaran) dengan realisasinya dari setiap pusat pertanggungjawaban untuk mengukur kinerja seseorang atau manajemen untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban sangat berguna dalam pengendalian manajemen sebagai sarana untuk komunikasi, motivasi, dan penilaian. Manajemen bertanggungjawab untuk memastikan bahwa pekerjaan itu telah dilaksanakan, maka informasi akuntansi membantu dalam pengendalian biaya. Dan jika terdapat penyimpangan-penyimpangan yang menjadi masalah manajemen maka harus diteliti dan dicari sebabnya (Darsono, 2008).

Menurut Samryn (2012, hal. 259) pusat pertanggungjawaban merupakan suatu bagian dari organisasi yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, perolehan pendapatan, atau penggunaan dana investasi. Penelitian ini berfokus terhadap pusat biaya dimana pengendalian biaya merupakan masalah yang kompleks karena dipengaruhi oleh berbagai pihak yaitu mekanisme pasar, tindakan ekonomis, dan sumber daya yang dimiliki (profesionalitas). Pengendalian biaya adalah perbandingan kinerja aktual dengan kinerja standar, penganalisaan selisih-selisih yang timbul guna mengidentifikasi penyebab-penyebab yang dapat dikendalikan dan pengambilan tindakan untuk membenahi atau menyesuaikan

perencanaan dan pengendalian dimasa mendatang. Untuk pengawasan pusat biaya, manajemen membuat perencanaan untuk setiap pusat biaya untuk mengelompokkan biaya menurut unit kerjanya. Pengelompokkan pada pusat biaya ini bertujuan agar setiap pimpinan yang ditugaskan pada pusat biaya bertanggungjawab atas biaya yang terjadi pada biayanya masing-masing.

Beberapa peneliti terkait dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pernah dilakukan sebelumnya. Lubis (2016) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial”. Penelitian dilakukan pada PT. Perkebunan Sumatera Utara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa besarnya pengaruh akuntansi pertanggungjawaban sebesar 14,8 % terhadap kinerja manajerial dan sisanya 85,2 % merupakan faktor lain di luar variabel bebas yang diteliti.

Ni Made dan Wayan (2013) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Efektivitas Pengendalian Biaya Pada Departemen Pusat Perbelanjaan di Kabupaten Badug”. Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban belum berjalan dengan baik, dimana struktur organisasi, pemisahan biaya terkendali dan tak terkendali serta pengklasifikasian kode rekening belum sesuai dengan pihak yang memiliki tanggungjawab.

Prima (2014) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Hotel Berbintang Di Daerah Istimewa Yogyakarta”. Penelitian ini memperoleh hasil bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial bahwa perubahan kinerja manajerial tersebut searah dengan

perubahan penerapan akuntansi pertanggungjawaban maka kinerja manajerial semakin meningkat.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel dependen yaitu peneliti menggunakan penilaian prestasi kerja karena prestasi kerja berpengaruh pada kondisi perusahaan, semakin bagus prestasi kerja karyawan maka semakin bagus pula perusahaan tersebut berkembang sehingga dapat tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dengan meningkatnya laba. Serta penulis menambahkan variabel independen yaitu pengendalian manajemen karena dengan melihat laporan akuntansi pertanggungjawaban pihak manajemen dapat melihat sampai bagaimana baiknya manajer pusat pertanggungjawaban khususnya pusat biaya dalam mengendalikan atau manage pekerjaan yang berada di bawah pengawasannya untuk mengukur rencana dan tindakan kedepannya. Obyek penelitian ini adalah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Regional I Sumatera.

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Regional I Sumatera atau PT. Telkom adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa telekomunikasi dan penyedia jaringan telekomunikasi secara lengkap di Indonesia. PT. Telkom merupakan salah satu BUMN yang memiliki kegiatan operasional yang cukup kompleks. Mengingat bahwa perusahaan ini sudah sedemikian besar, untuk meningkatkan daya saingnya PT. Telkom mengembangkan desain organisasi yang fleksibel dan desentralistis sehingga meningkatkan divisi-divisi untuk lebih cepat dalam menjalankan usahanya.

Dengan semakin banyaknya divisi atau dikenal dengan pusat-pusat pertanggungjawaban pada PT. Telkom, akuntansi pertanggungjawaban sangat



dibutuhkan untuk membantu kegiatan perusahaan, karena akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengambil keputusan terhadap seluruh kegiatan perusahaan dan sebagai penilai kinerja manajer tingkat bawah sampai manajer tingkat atas.

Dalam melakukan kegiatan operasionalnya PT. Telkom telah menerapkan langkah-langkah penyusunan informasi akuntansi pertanggungjawaban, Hal ini ditandai dengan adanya struktur organisasi dan uraian tugas yang menerangkan wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen. Namun sehubungan dengan diterapkannya pusat pertanggungjawaban pada PT. Telkom penulis menemukan bahwa di dalam tanggung jawab tugas pada perusahaan belum sepenuhnya dilaksanakan dengan baik khususnya pada bagian pusat biaya.

Perusahaan telah menerapkan konsep anggaran biaya namun hasil realisasi dari perencanaan biaya yang dianggarkan belum selektif, efektif dan ekonomis. Perusahaan tidak selektif dalam memilih kemungkinan yang terbaik dari beberapa kemungkinan artinya dalam menyusun anggarannya tidak mempertimbangkan dengan matang kemungkinan yang dapat dicapai dan pelaksanaan anggaran perusahaan yang tidak efektif atau tidak dilaksanakan dengan baik serta anggaran yang disusun merupakan biaya yang tidak menguntungkan. Berhubungan dengan anggaran, dapat dilihat pada tabel 1.1 hal yang ditemukan oleh penulis adalah realisasi anggaran biaya jika dibandingkan dengan anggaran yang telah direalisasikan menunjukkan varians negatif artinya terjadi penyimpangan dari anggaran yang telah direncanakan tersebut.

Tabel 1.1  
 Persentase Pencapaian dan Penyimpangan Realisasi Anggaran pada PT. Telkom

<b>Tahun</b>	<b>Anggaran</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Pencapaian (%)</b>	<b>Penyimpangan dari anggaran (%)</b>
2014	42.494.000.000	43.468.246.000	102,29 %	-2,24 %
2015	52.3009.000.000	53.885.239.000	103,60 %	-3,48 %
2016	57.335.000.000	59.838.330.000	104,36 %	-4,18 %

Sumber : Data Laporan Pertanggungjawaban Biaya PT. Telkom (2014-2016)

Tabel di atas menunjukkan bahwa PT. Telkom mempunyai masalah pada laporan realisasi anggaran pada tiap tahunnya. Akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya yang dilaksanakan oleh PT. Telkom tidak terlepas dari kelemahan, hal ini terlihat dalam laporan pertanggungjawaban pada PT. Telkom dimana realisasi anggaran lebih besar dari anggaran yang telah ditetapkan atau dapat disebut unfavourable atau merugikan. Sehingga dapat dikatakan bahwa buruknya kontrol terhadap penggunaan anggaran yang telah ditetapkan perusahaan dan kurangnya perhatian lebih oleh pihak manajemen sehingga kegiatan operasional perusahaan dalam menggunakan anggaran tidak efektif dan efisien. Dan akuntansi pertanggungjawaban khususnya dalam pengendalian pusat biaya belum sepenuhnya diterapkan dengan baik oleh PT. Telkom. Karena pada hakikatnya, akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk mengetahui adanya penyimpangan dari biaya yang dianggarkan. Perusahaan harus lebih bijak menekan biaya yang dikeluarkan selama kegiatan operasional perusahaan berlangsung sehingga biaya yang dikeluarkan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Dari uraian di atas, peneliti memandang bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan hal yang penting untuk diterapkan karena dapat menunjang pencapaian tujuan umum perusahaan dan membantu pihak manajemen

dalam menyusun kebijaksanaan perusahaan dimasa yang akan datang dan akuntansi pertanggungjawaban mempunyai peranan dalam menilai prestasi kerja, maka perlu dilakukan penelitian tentang bagaimana keberadaan dan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Telkom . Serta pengawasan manajemen dalam pusat biaya merupakan hal yang penting untuk diterapkan dalam perusahaan. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai akuntansi pertanggungjawaban dengan judul: **“Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dan Pengendalian Manajemen Terhadap Penilaian Prestasi Kerja Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Regional I Sumatera”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Laporan realisasi anggaran biaya lebih besar setiap tahunnya dari anggaran biaya yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang dialami PT. Telkom pada tahun 2014 sampai dengan 2016.
2. Adanya penyimpangan anggaran yang terjadi di setiap tahunnya yang dialami oleh PT. Telkom pada tahun 2014 sampai dengan 2016.
3. Belum diterapkannya pengendalian manajemen yang baik dalam pusat biaya dan kurangnya perhatian pihak manajemen dalam mengendalikan biaya kegiatan operasional perusahaan .

## **C. Batasan dan Rumusan Masalah**

### **1. Batasan Masalah**

Agar penelitian ini dapat dilakukan lebih fokus, sempurna, dan mendalam maka penulis memandang permasalahan penelitian yang diangkat perlu dibatasi . Oleh sebab itu, penulis membatasi diri hanya berkaitan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Regional I Sumatera.

### **2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap penilaian prestasi kerja pada PT. Telkom ?
2. Apakah pengendalian manajemen berpengaruh terhadap penilaian prestasi kerja pada PT. Telkom ?
3. Apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian manajemen berpengaruh terhadap penilaian prestasi kerja pada PT. Telkom ?

## **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap penilaian prestasi kerja pada PT. Telkom.



2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengendalian manajemen terhadap penilaian prestasi kerja pada PT. Telkom.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian manajemen terhadap penilaian prestasi kerja pada PT. Telkom.

### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, antara lain:

1. Bagi penulis, dapat mengetahui masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaan serta mengetahui sampai sejauh mana penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap penilaian prestasi kerja.
2. Bagi perusahaan, dapat membantu para pengambil keputusan untuk meningkatkan kualitas proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi dengan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban serta dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
3. Bagi dunia akademisi, dapat memperoleh gambaran dan menjadi sumber informasi yang ada hubungannya dengan akuntansi pertanggungjawaban, serta dapat menjadi penambah wawasan mengenai prestasi kerja serta dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Prestasi Kerja**

###### **a. Pengertian Prestasi Kerja**

Organisasi adalah kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, yang saling tergantung satu dengan yang lainnya, yang berusaha untuk mewujudkan kepentingan bersama mereka, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya (Sutrisno, 2015, hal. 149).

Bernadin dan Russel (dalam Sutrisno, 2015, hal. 150), memberikan definisi tentang prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Byars dan Rue (dalam Sutrisno, 2015, hal. 150), mengartikan prestasi sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya. Pengertian tersebut menunjukkan pada bobot kemampuan individu di dalam memenuhi ketentuan-ketentuan yang ada di dalam pekerjaannya. Adapun prestasi kerja adalah hasil upaya yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu.

Berdasarkan pendapat sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Informasi

tentang tinggi rendahnya prestasi kerja seorang karyawan tidak dapat diperoleh begitu saja, tetapi diperoleh melalui proses yang panjang yaitu proses penilaian prestasi kerja karyawan yang disebut dengan istilah *performance appraisal*.

#### **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja**

Menurut Steers (dalam Sutrisno, 2015, hal. 151), umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu:

1. Kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja
2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seseorang pekerja.
3. Tingkat motivasi kerja.

Byar dan Rue (dalam Sutrisno, 2015, hal. 151), mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah :

1. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
2. Kemampuan (*abilities*), yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
3. Pandangan atau perilaku individu (*role/task perception*), yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Adapun faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja adalah :

1. Kondisi fisik.
2. Peralatan
3. Waktu.
4. Material.
5. Pendidikan
6. Supervisi
7. Desain Organisasi
8. Pelatihan
9. Keberuntungan

Dari penjelasan di atas, dapat dilihat bahwa perilaku seseorang dalam organisasi merupakan hasil dari interaksi berbagai variabel, yaitu individual dan situasional. Oleh karena itu, perilaku individu dapat diukur berdasarkan variabel-variabel yang berhubungan dengannya. Namun yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah perilaku itu sendiri, bukan variabel-variabel yang menyebabkan terjadinya perilaku tersebut.

### **c. Penilaian Prestasi Kerja**

Untuk menilai perilaku itu sendiri atau sejauh mana individu berperilaku sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi atau institusi, yaitu prestasi kerja pada umumnya dikaitkan dengan pencapaian hasil dari standar kerja yang telah ditetapkan (Sutrisno, 2015 hal. 152). Di dalam penilaian prestasi kerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang bersangkutan. Bidang prestasi kunci tersebut adalah :

a. Hasil Kerja

Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

b. Pengetahuan Pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

c. Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

d. Kecekatan Mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

e. Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

f. Disiplin Waktu dan Absensi

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Dapat disimpulkan bahwa pembahasan masalah keberhasilan kerja dan prestasi kerja haruslah dilihat dari dua sudut pandang yaitu :

1. Harus dilihat dari aspek-aspek yang menyangkut kriteria pengukuran keberhasilan kerja yang merupakan sasaran akhir dari pelaksanaan suatu pekerjaan.
2. Perilaku dari individu itu sendiri dalam usahanya untuk mencapai keberhasilan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Perilaku itu

sendiri dipengaruhi oleh dua variabel utama yang individual dan situasional.

#### **d. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut Rivai (2010, hal. 315) manfaat penilaian prestasi kerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan atau organisasi, khususnya manajemen SDM yaitu :

1. Perbaiki prestasi, umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan
2. Spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki prestasi karyawan.
3. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja. Sering promosi adalah penghargaan untuk prestasi kerja yang lalu.
4. Evaluasi proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.
5. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal. Terkadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan pekerjaan seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal pribadi lainnya.
6. Umpan balik SDM. Prestasi yang baik atau jelek di seluruh perusahaan, mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi.

#### e. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Setiap perusahaan perlu melakukan penilaian prestasi kerja agar dapat diketahui karyawan-karyawan mana yang menunjukkan prestasi yang baik. Menurut Utomo dan Sugiarto (2007, hal. 76), metode untuk penilaian prestasi kerja ada dua yaitu :

##### 1. Metode yang berorientasi masa lalu (*Past Oriented Method*)

Metode ini menilai prestasi yang sudah terjadi dimasa lalu dan tidak dapat merubah apa yang sudah terjadi. Tetapi dengan adanya penilaian terhadap apa yang sudah terjadi dimasa lalu itu, karyawan diharapkan mendapat umpan balik mengenai usaha mereka dan diharapkan kepada perbaikan prestasi kerja dan mempengaruhi untuk lebih meningkatkan prestasi mereka. Ada beberapa teknik yang dapat digunakan dalam metode ini yaitu:

- a. Skala rata-rata (*rating scale*) merupakan metode yang banyak digunakan untuk mengukur karakteristik tertentu untuk menilai karyawan, kemudian membentuk tingkatan pada berbagai karakteristik yang dinilai.
- b. Metode *checklist* merupakan metode penilaian prestasi kerja dengan cara member tanda (√) pada uraian perilaku negatif atau positif karyawan yang namanya tertera dalam daftar.
- c. Metode esei yaitu penilai menuliskan sejumlah pertanyaan terbuka yang dalam beberapa kategori pertanyaan yang terbuka.
- d. Metode pencatatan kejadian kritis (*critical insident method*) merupakan penilaian prestasi kerja yang menggunakan pendekatan dengan

menggunakan catatan-catatan yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat buruk.

e. Metode wawancara yaitu menggunakan wawancara ini agar karyawan mengetahui posisi dan bagaimana cara kerja mereka.

2. Metode yang berorientasi masa akan datang (*Future Oriented Method*).

Metode ini memfokuskan pada penampilan kerja yang akan datang melalui penilaian potensi kerja atau dengan mengatur sasaran prestasi kerja karyawan dimasa datang namun tetap tidak bisa menentukan dengan pasti apa yang akan terjadi dimasa akan datang. Teknik yang digunakan dalam metode ini yaitu:

a. Penilaian diri (*self appraisal*) merupakan metode yang menekankan adanya penilaian yang dilakukan karyawan terhadap diri sendiri dengan tujuan melihat potensi yang dapat dikembangkan dari diri mereka.

b. Penilaian psikologis (*psychological appraisal*) yaitu penilaian yang dilakukan dalam bentuk wawancara mendalam, tes psikologi diskusi, *review* terhadap hasil evaluasi pekerjaan karyawan.

c. Pendekatan *Management By Objective* (MBO) merupakan sistem yang menggambarkan kajian tentang target yang hendak dicapai berdasarkan kesepakatan antara supervisor dan bawahannya.

d. Pusat penilaian (*assessment center*) merupakan lembaga pusat penilaian prestasi kerja, dimana lembaga tersebut berfungsi melakukan penilaian prestasi kerja antara karyawan suatu perusahaan.



#### **f. Laporan Pertanggungjawaban dalam Penilaian Prestasi Kerja**

Dalam penilaian prestasi kerja, diperlukan sistem pelaporan yang dapat memantau kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban. Untuk itu sangat penting untuk menetapkan sejak awal tentang informasi apa yang perlu dilaporkan, mekanisme pelaporan dan bagaimana sistem pelaporan perusahaan disusun untuk kepentingan pihak luar maupun untuk kepentingan pihak dalam. Pada sejumlah perusahaan di Indonesia, sistem pelaporan ini banyak menimbulkan persoalan. Kurangnya komitmen atasan terhadap pentingnya laporan tertulis merupakan salah satu kendala yang sering kali menghambat berjalannya sistem pelaporan tanggung jawab (Viyanti dan Tin, 2010).

### **2. Akuntansi Pertanggungjawaban**

#### **a. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen (Samryn, 2015 hal. 261).

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan perusahaan yang mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban dengan menetapkan pendapatan dan biaya tertentu. Akuntansi pertanggungjawaban timbul sebagai akibat adanya wewenang yang

diberikan dan bagaimana mempertanggungjawabkan dalam bentuk suatu laporan tertulis (Tin dan Viyanti, 2010).

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi. Istilah akuntansi pertanggungjawaban ini akan mengarah pada proses akuntansi yang melaporkan sampai bagaimana baiknya manajer pusat pertanggungjawaban dapat memanager pekerjaan yang langsung di bawah pengawasannya dan yang merupakan tanggung jawabnya atau suatu sistem yang mengukur rencana dan tindakan dari setiap pusat pertanggungjawaban (Sriwidodo, 2010).

Sehingga berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat dilihat bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian yang sangat erat kaitannya dengan perkembangan suatu perusahaan dan dapat disimpulkan suatu perusahaan tidak dapat mengikuti perkembangan perekonomian tanpa penerapan akuntansi manajemen yang baik di perusahaan tersebut. Keputusan-keputusan yang dibuat manajer beserta pihak-pihak internal lainnya mempengaruhi hasil-hasil yang akan didapat pada masa yang akan datang. Akuntansi pertanggungjawaban juga berperan dalam menyediakan informasi akuntansi pertanggungjawaban bagi penyusunan perencanaan aktivitas, yang memberikan informasi sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya kepada berbagai aktivitas yang direncanakan serta digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja seseorang dan/atau suatu departemen dari setiap pusat pertanggungjawaban dalam pencapaian tujuan perusahaan.

## **b. Syarat Penerapan Akutansi Pertanggungjawaban**

Mulyadi (2010) menyatakan dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban di perusahaan, ada beberapa hal yang menjadi syarat yang harus dipenuhi agar pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya memadai. Berikut ini lima syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya yang memadai sebagai berikut:

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen.
2. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (*controllability*) biaya oleh manajemen tertentu dalam organisasi.
4. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi.
5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab (*responsibility reporting*).

## **Struktur Organisasi**

Mulyadi (2010) menyatakan untuk tujuan pengendalian, organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap pimpinan menjadi jelas. Tanggung jawab timbul sebagai akibat adanya pendelegasian wewenang dari suatu tingkat manajemen yang lebih tinggi ke tingkat manajemen yang lebih rendah. Untuk dapat dimintai pertanggungjawaban, manajemen tingkat lebih rendah harus mengetahui dengan jelas wewenang apa yang didelegasikan kepadanya oleh atasannya. Manajemen tingkat lebih rendah mempunyai kewajiban untuk

mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang tersebut kepada manajemen atasnya. Dengan demikian wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab adalah sebaliknya.

#### 1. Organisasi fungsional

Struktur fungsional (*function structure*) mengelompokkan tugas dan aktivitas berdasarkan fungsi bisnis, seperti produksi/operasi, pemasaran, keuangan/akuntansi, litbang dan sistem informasi manajemen. Organisasi fungsional merupakan bentuk organisasi yang biasanya dipakai oleh perusahaan besar yang di tandai dengan adanya jumlah karyawan yang besar, spesialisasi kerja tinggi, wilayah kerja luas, serta komando yang tidak lagi berada pada satu tangan pimpinan. Organisasi fungsional memiliki keuntungan yaitu adalah efisiensi.

#### 2. Organisasi Divisional

Bentuk organisasi unit bisnis dari organisasi dirancang untuk menyelesaikan masalah-masalah yang terdapat pada struktur fungsional. Suatu unit bisnis, yang juga disebut sebagai suatu divisi, bertanggung jawab atas seluruh fungsi yang ada dalam produksi dan pemasaran sebuah produk. Unit bisnis tersebut bertanggung jawab untuk melakukan perencanaan dan koordinasi kerja dari berbagai fungsi yang terpisah. Dalam pengoperasiannya setiap manajer unit bisnis mempunyai wewenang yang sangat luas terhadap unit-unitnya, tetapi kantor pusat tetap memiliki sejumlah hak prerogatif dalam pengelolaan unit-unit bisnisnya. Fungsi kantor pusat ini sangatlah penting, tanpa

peranan kantor pusat maka unit-unit bisnis akan lebih berfungsi sebagai perusahaan-perusahaan yang terpisah.

### **c. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Samryn (2013, hal. 261) akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran, sedangkan informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan alat pemotivasi manajer. Dari kutipan tersebut ada tiga manfaat akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

#### **1. Dasar Penyusunan Anggaran**

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan siapa yang bertanggungjawab untuk melaksanakan kegiatan pencapaian tujuan perusahaan dan pendapatan sumber daya yang disediakan bagi pemegang tanggung jawab tersebut. Setiap pusat pertanggungjawaban harus menyusun anggaran sesuai dengan kebutuhan pusat pertanggungjawaban itu sendiri.

Dalam hal ini, informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat untuk memperjelas peran seorang manajer sebab dalam penyusunan anggaran, ditetapkan siapa atau pihak mana yang bertanggungjawab atas pelaksanaan sebagian kegiatan pencapaian tujuan perusahaan, juga ditetapkan sumber daya (yang diukur dalam satuan mata uang) yang disediakan bagi pemegang tanggung jawab tersebut untuk melaksanakan kegiatannya itu. Penyusunan anggaran yang baik mengakibatkan setiap manajer menyadari peranannya dalam

pencapaian tujuan perusahaan, sehingga akan timbul komitmen yang tinggi dalam diri mereka untuk bekerjasama.

## 2. Alat Penilai Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban

Penilai kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka miliki dalam organisasi. Jika informasi akuntansi merupakan salah satu dasar penilaian kinerja, maka informasi itu terkait dengan akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan individu yang memiliki peran dalam organisasi yang merupakan informasi akuntansi manajemen.

Pada periode awal, manajemen puncak akan menetapkan batasan tanggung jawab kepada manajer pusat pertanggungjawaban. Jika seseorang diminta untuk bertanggungjawab atas sesuatu, langkah pertama yang harus dilakukan adalah menetapkan dengan jelas daerah pertanggungjawaban yang menjadi wewenangnya.

Akuntansi pertanggungjawaban mempunyai peranan yang penting dalam hal perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi karena informasi yang dihasilkannya menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggungjawab atas perencanaan dan realisasinya. Sedangkan fungsi pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan atau biaya yang menjadi tanggungjawabnya.

## 3. Alat Pemotivasi Manajer

Pemberian penghargaan atas kinerja manajer akan berpengaruh langsung pada motivasi manajer untuk meningkatkan kinerja. Informasi

akuntansi pertanggungjawaban yang berisi laporan pertanggungjawaban manajer dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk menilai prestasi manajer yang tentunya secara positif memotivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya. Motivasi dapat dibangkitkan secara langsung yaitu dengan memberikan penghargaan berupa bonus dan promosi. Penghargaan tidak langsung dilakukan dengan memberikan tunjangan kesejahteraan karyawan seperti asuransi, honorarium, liburan atau tunjangan lainnya.

#### **d. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Mulyadi (2010), akuntansi pertanggungjawaban mempunyai 4 (empat) karakteristik sebagai berikut :

##### **1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban**

Sistem akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, tim kerja, atau individu. Apapun satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk, akuntansi pertanggungjawaban membebaskan tanggung jawab kepada individu yang diberi wewenang.

##### **2. Adanya standar yang ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu**

Setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan ditetapkan, akuntansi pertanggungjawaban menghendaki ditetapkannya biaya standar sebagai dasar untuk menyusun anggaran. Anggaran berisi biaya standar yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah diciptakan. Biaya

standar dan anggaran inilah yang merupakan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan anggaran.

3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran

Pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggungjawaban untuk mencapai sasaran. Penggunaan sumberdaya ini diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi mengenai biaya sesungguhnya dan biaya yang dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggungjawab untuk memungkinkan mereka mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggarannya. Dengan demikian biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan dapat diukur kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi

Sistem penghargaan dan hukuman dirancang untuk memacu para manajer dalam mengelola biaya sehingga tercapai target standar biaya yang dicantumkan dalam anggaran. Atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan biaya yang direalisasi dari biaya yang dianggarkan, para manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan standar yang ditetapkan.



**e. Kondisi-Kondisi Yang Menunjang Efektivitas Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban mendasarkan pada pemikiran bahwa seorang manajer harus dibebani tanggung jawab atas kinerjanya sendiri dan kinerja bawahannya. Konsep akuntansi pertanggungjawaban menjadi pedoman departemen untuk mengumpulkan, mengukur, dan melaporkan kinerja sesungguhnya, kinerja yang diharapkan, dan selisih yang timbul dalam setiap pusat pertanggungjawaban.

Supriyono (2012, hal. 274) mengemukakan bahwa :

Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan dengan baik jika terdapat kondisi-kondisi berikut :

1. Luas wewenang dan tanggung jawab pembuatan keputusan harus ditentukan dengan baik melalui struktur organisasi.
2. Manajer pusat pertanggungjawaban harus berperan serta dalam penentuan tujuan yang digunakan untuk mengukur kinerjanya.
3. Manajer pusat pertanggungjawaban harus berusaha untuk mencapai tujuan yang ditentukan untuknya dan untuk pusat pertanggungjawabannya.
4. Manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggungjawab atas kegiatan pusat pertanggungjawaban yang dapat dikendalikannya.
5. Hanya pendapatan, biaya, laba dan investasi yang dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang harus dimasukkan ke dalam laporan kinerjanya.

6. Laporan kinerja dan umpan baliknya untuk manajer pusat pertanggungjawaban harus disajikan tepat waktu.
7. Laporan kinerja menyajikan secara jelas selisih yang terjadi, tindakan koreksi, dan tindak lanjutnya sehingga memungkinkan diterapkannya prinsip pengecualian.
8. Harus ditentukan dengan jelas peranan kinerja manajemen terhadap struktur balas jasa atau perangsang dalam perusahaan.
9. Sistem akuntansi pertanggungjawaban hanya mengukur salah satu kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, yaitu kinerja keuangan. Selain kinerja keuangan, seorang manajer dapat menilai kinerjanya atas dasar tingkat kepuasan karyawan, moral dan sebagainya.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam akuntansi pertanggungjawaban terdapat syarat-syarat yang harus dipenuhi yaitu :

1. Struktur organisasi baik, artinya memiliki batasan wewenang dan tanggungjawab yang jelas dan tegas sehingga setiap karyawan perusahaan dapat menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik.
2. Anggaran harus disusun berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban sehingga pendapatan dan biaya dapat dipertanggungjawabkan.
3. Khusus akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya, harus dilakukan pemisahan antara biaya yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

#### **f. Pusat Pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban ialah setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas aktivitas yang dilakukan atau unit organisasi yang dipimpinnya (Sriwidodo, 2010).

Pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan. Pada hakikatnya, perusahaan merupakan sekumpulan pusat-pusat tanggung jawab yang masing-masing diwakili oleh sebuah kotak dalam bagan organisasi (Herlityas, 2011).

Menurut L.M. Samryn (2015:262) pusat akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu bagian dalam organisasi yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, perolehan, atau penggunaan dana investasi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban pada dasarnya diciptakan untuk mencapai sasaran tertentu. Sasaran-sasaran dari setiap pusat pertanggungjawaban haruslah selaras dan seimbang dalam kinerja untuk pencapaian sasaran umum perusahaan. Tujuan suatu pusat pertanggungjawaban secara individual diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan perusahaan sebagai suatu keseluruhan. Kinerja yang tidak dapat mencapai tujuan perusahaan kemungkinan disebabkan karena akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja belum memadai. Salah satu cara bagi manajemen untuk dapat menilai hasil kinerja perusahaan adalah dengan menghitung

persentase pencapaian dan penyimpangan yang terjadi di dalam realisasi anggaran, yaitu dengan cara :

Untuk menghitung pencapaian

$$x = \frac{\text{Realisasi anggaran}}{\text{Anggaran}} \times 100\%$$

Untuk menghitung penyimpangan anggaran

$$x = \frac{\text{Anggaran} - \text{Realisasi Anggaran}}{\text{Realisasi Anggaran}} \times 100\%$$

#### **g. Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban**

Menurut Samryn (2015, hal. 263) ada empat jenis pusat pertanggungjawaban yaitu :

##### **1. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)**

Pusat pendapatan yaitu suatu pusat pertanggungjawaban dimana seorang manajer bertanggungjawab untuk penjualan atau perolehan pendapatan. Apabila penetapan harga jual produk dilakukan oleh perusahaan di luar pusat pendapatan ini maka manajer pusat pendapatan diukur prestasinya dengan volume penjualan.

##### **2. Pusat Biaya (*Cost Center*)**

Pusat biaya yaitu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab untuk biaya-biaya. Departemen produksi dalam sebuah perusahaan manufaktur seperti perakitan, pengecatan, dan lain-lain merupakan contoh pusat biaya. Supervisi bagian produksi mengendalikan biaya pabrik dan tidak mencantumkan harga jual atau membuat keputusan pemasaran lainnya. Oleh karena itu departemen

produksi dinilai prestasinya berdasarkan kemampuan mengendalikan biaya.

### 3. Pusat Laba (*Profit Center*)

Pusat laba yaitu suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggungjawab untuk biaya-biaya dan pendapatan secara bersama-sama. Pusat pertanggungjawaban ini memiliki tanggungjawab yang lebih luas dibanding pusat-pusat pertanggungjawaban yang lain. Pusat laba memiliki tanggungjawab dan wewenang untuk mengendalikan biaya dan pendapatan sekaligus dalam ukuran jangka pendek.

Keberadaan suatu pusat laba lebih relevan untuk perencanaan dan pengendalian laba yang mengacu kepada pengukuran unit masukan dan keluaran dari pusat laba yang bersangkutan. Untuk meyakinkan efektivitas pengendalian melalui sistem pengendalian pusat laba, beragam aktivitas yang *controllable* dan *uncontrollable* harus diidentifikasi. Manajer pusat laba bertanggungjawab atas biaya-biaya dan penghasilan yang dikontrol melalui keputusan-keputusannya. Biaya-biaya yang tidak dapat diidentifikasi secara langsung dengan *cost object* nya dianggap *uncontrollable*, jadi tidak dialokasikan ke pusat laba.

Keuntungan adanya pusat laba :

- a. Kesadaran atas laba memicu para manajer untuk senantiasa peka dalam aktivitas pemasaran yang memperbesar keuntungannya.
- b. Proses pembuatan keputusan operasional relatif lebih singkat sebab tidak perlu harus dibuat di kantor pusat, tetapi cukup di pusat laba yang bersangkutan.

Manajer pusat laba semakin leluasa mengembangkan inisiatif dan kapabilitasnya dalam mengendalikan strategic business unit yang dipimpinnya.

#### 4. Pusat Investasi (*Investment Center*)

Pusat investasi yaitu pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggungjawab untuk atau tidak memiliki kendali atas pendapatan, biaya, dan investasi sekaligus. Agar manajer divisi berwenang untuk mengendalikan biaya dan keputusan harga maka yang bersangkutan dengan sendirinya harus memiliki wewenang untuk membuat keputusan investasi.

Alat ukur kinerja pusat investasi adalah *Return On Investment (ROI)* dan *Economic Value Added (EVA)*.

a. Formula  $ROI = \frac{\text{Net Operating Income}}{\text{Total Assets}}$

b. Formula  $EVA = EBIT - TAX - WACC$

Keterangan :

EBIT : *Earning Before Interest and Tax* (laba sebelum beban bunga dan pajak)

TAX : Pajak Penghasilan Perusahaan

WACC : *Weighted Average Cost of Capital* (biaya modal rata-rata tertimbang)

### 3. Pusat Pertanggungjawaban Biaya

#### a. Pengertian Pusat Biaya

Menurut Samryn (2012, hal. 125) pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi dalam suatu organisasi yang

prestasi manajernya dinilai atas dasar biaya pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

Pusat biaya adalah tempat dalam organisasi dimana biaya tertentu dikumpulkan dan bisa berupa suatu divisi, departemen, bagian atau seksi. Berdasarkan pengertian ini, biaya-biaya yang terjadi dalam suatu organisasi dikumpulkan menurut tempat terjadinya dan biaya-biaya inilah yang menjadi tanggung jawab manajer yang memimpin pusat biaya tersebut.

Pengertian ini menyebutkan bahwa pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan masukan yang digunakan (biaya).

Berdasarkan ketiga pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas biaya-biaya yang terjadi di pusat tersebut dan prestasi manajernya diukur berdasarkan biaya (masukan) yang digunakannya.

## **b. Jenis-Jenis Pusat Biaya**

Menurut Yunita (2012) berdasarkan hubungan antara biaya dan keluaran yang dihasilkan, dikenal adanya 2 (dua) jenis pusat biaya, yaitu :

### **1. Pusat Biaya Teknis**

Pusat biaya teknis adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya dapat ditentukan dengan pasti karena biaya tersebut berhubungan erat dengan volume kegiatan pusat biaya tersebut. Contohnya yaitu bagian produksi dan bagian pengiriman. Efisiensi pusat

biaya diukur dengan jalan menghitung jumlah masukan yang diperlukan untuk menghasilkan satu unit keluaran. Efektifitas pusat biaya tercermin oleh kualitas keluaran pada tingkat produksi yang direncanakan, dan ketepatan waktu dalam mencapai tingkat produksi yang direncanakan.

## 2. Pusat Biaya Kebijakan

Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak berhubungan erat dengan volume kegiatan pusat biaya tersebut. Contohnya yaitu bagian akuntansi, bagian personalia, dan bagian penelitian dan pengembangan. Contoh biaya yang tidak erat berhubungan dengan volume kegiatan adalah gaji pegawai, dan biaya depresiasi berbagai alat kantor atau laboratorium. Oleh karena dalam pusat biaya kebijakan sebagian besar biayanya tidak berhubungan erat dengan volume kegiatan, maka efisiensinya sulit diukur. Efektivitas bagian penelitian dan pengembangan dapat diukur dengan jalan membandingkan antara realisasi dan rencana menciptakan produk baru ataupun peningkatan teknologi.

### c. Biaya yang Terkendali dan Biaya yang Tidak Terkendali

Menurut Sufrin (2017) terjadinya biaya dalam suatu pusat pertanggungjawaban tidak selalu sebagai akibat dari keputusan yang diambil oleh manajer yang bersangkutan. Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan, maka dalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya-



biaya yang terkendali dan biaya-biaya yang tidak terkendali. Adapun pengertian dari kedua jenis biaya tersebut adalah sebagai berikut :

1. Biaya yang Terkendali

Biaya terkendali adalah biaya yang secara langsung dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan tertentu dalam jangka waktu tertentu dalam jangka pendek.

2. Biaya yang Tidak Terkendali

Biaya yang tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan atau pejabat tertentu berdasarkan wewenang yang ia miliki atau dapat dipengaruhi oleh seorang pejabat dalam jangka waktu tertentu. Biaya yang semula tidak dapat dikendalikan dapat diubah menjadi terkendali melalui dua cara yaitu:

a. Mengubah dasar pembebanan biaya

Biaya-biaya yang dialokasikan kepada pusat pertanggungjawaban dengan rumus-rumus tertentu merupakan biaya yang dikendalikan karena tidak mencerminkan hubungan sebab akibat, sehingga tidak mencerminkan tanggung jawab itu. Untuk mengubah menjadi biaya terkendali, biaya tersebut harus dibebankan sedemikian rupa sehingga dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

b. Mengubah letak tanggung jawab pengambilan keputusan.

Cara lain untuk mengubah biaya tak terkendali menjadi terkendali adalah dengan mengubah letak tanggung jawab pengambilan keputusan dengan pendelegasian wewenang dari manajemen puncak kepada

menejer pusat pertanggung jawaban mengakibatkan menejer tersebut berada dalam posisi dapat mempengaruhi secara signifikan biaya-biaya tertentu yang semula berada diluar tanggungjawabnya.

#### **4. Anggaran Biaya**

##### **a. Jenis Anggaran Biaya**

Menurut Celeban (2011) anggaran biaya dapat dibagi menjadi 2 (dua) jenis sesuai dengan penggolongan biaya berdasarkan hubungannya dengan keluaran, yaitu :

##### **1. Biaya tetap**

Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisar perubahan volume kegiatan tertentu. Biaya tetap dalam hubungannya untuk perencanaan dan pengawasan biaya, biaya tetap dibedakan menjadi:

##### *a. Committed fixed cost*

*Committed fixed cost* adalah biaya yang tetap dikeluarkan, yang tidak dapat dikurangi guna mempertahankan kemampuan perusahaan di dalam memenuhi tujuan-tujuan jangka panjang. Contoh : *committed fixed cost* adalah biaya depresiasi, pajak bumi dan bangunan, sewa, asuransi dan gaji karyawan utama. Kebijakan menjadi *committed fixed cost* terutama dipengaruhi oleh rencana kegiatan jangka panjang.

##### *b. Discretionary fixed cost*

*Discretionary fixed cost* adalah biaya yang timbul dari keputusan penyediaan anggaran secara berkala (biasanya tahunan) yang secara langsung mencerminkan kebijakan manajemen puncak mengenai jumlah maksimum biaya yang diizinkan untuk dikeluarkan, dan yang tidak dapat

menggambarkan hubungan yang optimum antara masukan dengan keluaran (yang di ukur dengan volume penjualan, jasa atau produk).  
Contoh : *discretionary fixed cost* adalah biaya riset dan pengembangan, biaya iklan, biaya promosi penjualan, biaya program latihan karyawan, biaya konsultan.

## 2. Biaya Variabel

Biaya variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Contohnya adalah biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Untuk tujuan perencanaan dan pengawasan, biaya variabel dibedakan menjadi :

### a. *Engineered variabel cost*

*Engineered variabel cost* adalah biaya yang memiliki hubungan fisik tertentu dengan ukuran kegiatan tertentu atau biaya yang antara masukan dan keluarannya mempunyai hubungan yang erat dan nyata. Contohnya : biaya bahan baku.

### b. *Discretionary cost*

*Discretionary variabel cost* adalah biaya-biaya yang jumlah totalnya sebanding dengan perubahan volume kegiatan sebagai akibat kebijakan/keputusan manajemen. Contohnya : biaya iklan yang ditetapkan oleh manajemen.

## **b. Anggaran Biaya Sebagai Penilai Kinerja Pusat Biaya**

Anggaran biaya merupakan suatu bentuk laporan yang berisikan hasil perhitungan biaya dalam bentuk angka-angka yang disajikan sebagai

program manajemen dalam menjalankan aktivitas perusahaan untuk masa periode yang akan datang. Pada dasarnya anggaran merupakan suatu proyeksi yang dapat dipercaya mengenai hasil-hasil dari rencana sebelum rencana tersebut dilaksanakan karena pada waktu mempersiapkan kita diharuskan untuk memperhatikan dan menyelidiki faktor-faktor yang mempengaruhi rencana kita (Lubis, 2016).

Anggaran biaya dapat digunakan sebagai alat penilaian kinerja pusat biaya karena mencerminkan nilai sumber daya yang memiliki dan akan dikorbankan oleh para manajer untuk menjalankan aktivitasnya. Karena pelaksanaan aktivitas tersebut memerlukan sumberdaya, maka prestasi pusat biaya dapat dinilai dari sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Anggaran biaya juga dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja pusat biaya dengan cara membandingkan dengan realisasi biaya yang terjadi. Dengan demikian dapat diketahui penyimpangan yang terjadi. Besarnya penyimpangan inilah yang digunakan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas pusat biaya.

## **5. Pengendalian Manajemen**

### **a. Pengertian Pengendalian Manajemen**

Pengendalian manajemen adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh badan pengawas organisasi, pimpinan utama (manajemen), dan pegawai lainnya yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tujuan dalam kategori berikut (Majed, 2013) :

- a) Efektivitas dan efisiensi kegiatan

- b) Keterandalan pelaporan keuangan
- c) Ketaatan pada peraturan dan ketentuan yang berlaku.

Pengendalian manajemen adalah kegiatan penting yang umumnya dilakukan oleh para manajer yaitu perencanaan dan pengendalian. Perencanaan adalah memutuskan apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Sedangkan pengendalian adalah kegiatan yang memberikan jaminan bahwa hasil yang diinginkan akan tercapai. Kedua jenis kegiatan tersebut berlangsung diseluruh bagian organisasi. Tugas utama organisasi adalah mencapai sasaran organisasi (*organization goals*) (Mardiah, 2009).

Pengendalian manajemen adalah suatu alat pengumpulan data untuk membantu dan mengkoordinasikan proses pembuatan keputusan dalam organisasi. Sebagai suatu sistem pengendalian manajemen meliputi dua aspek yaitu struktur dan proses. Struktur pengendalian manajemen termasuk pembagian organisasi bisnis menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban . Adapun proses pengendalian manajemen meliputi penyusunan program, penganggaran, analisis dan laporan kinerja keuangan dan anggaran laba (Samryn, 2015 hal. 258).

Sehingga berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat dilihat bahwa proses pengendalian manajemen terdiri atas dua aktivitas yang saling berkaitan yaitu perencanaan dan pengendalian. Perencanaan adalah melihat kedepan untuk memutuskan aktivitas yang seharusnya dikerjakan untuk mencapai tujuan sedangkan pengendalian melihat kebelakang untuk memastikan apakah hasil yang dikehendaki telah dicapai. Sehingga sistem

pengendalian manajemen terletak diantara perumusan strategi dan pengendalian operasional. Kondisi inilah yang mendasari timbulnya pusat pertanggungjawaban yang merupakan segmen bisnis yang manajernya bertanggungjawab terhadap pengaturan kegiatan atau aktivitas-aktivitas tertentu.

#### **b. Ciri Penting Pengendalian Manajemen**

Sistem pengendalian manajemen mempunyai beberapa ciri penting, yaitu:

- a. Sistem pengendalian manajemen digunakan untuk mengendalikan seluruh organisasi, termasuk pengendalian terhadap seluruh sumber daya (*resources*) yang digunakan, baik manusia, alat-alat dan teknologi, maupun hasil yang diperoleh organisasi, sehingga proses pencapaian tujuan organisasi dapat berjalan lancar.
- b. Pengendalian manajemen bertolak dari strategi dan teknik evaluasi yang berintegrasi dan menyeluruh, serta kurang bersifat perhitungan yang pasti dalam mengevaluasi sesuatu.
- c. Pengendalian manajemen lebih berorientasi pada manusia, karena pengendalian manajemen lebih ditujukan untuk membantu manager mencapai strategi organisasi dan bukan untuk memperbaiki detail catatan.

Berdasarkan ciri-ciri tersebut di atas, dapat diketahui bahwa tugas terpenting dari manajemen melalui pengendalian manajemen adalah berusaha mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Agar tugas tersebut dapat dijalankan dengan baik, pada tahap pertama manajer harus memutuskan, apa yang akan dicapai oleh organisasi dan cara untuk mencapainya, lewat keputusan ini akan diketahui seperangkat tujuan organisasi dan strategi menjadi sejumlah kebijakan-kebijakan yang dapat menuntut arah, maupun program-program kegiatan untuk tercapainya tujuan tersebut. Setelah keputusan-keputusan tersebut dibuat, maka pengendalian manajemen mulai bertugas untuk memastikan bahwa kehendak manajemen telah dilaksanakan oleh seluruh organisasi (Nababan, 2008).

### **c. Karakteristik Pengendalian Manajemen**

Pengendalian manajemen baik tindakan untuk menuntun dan memotivasi usaha guna mencapai tujuan kerja yang tidak efektif dan efisien. Sistem pengendalian manajemen yang berbeda diperlukan untuk situasi yang berbeda tetapi semuanya mempunyai karekteristik berikut (Mardiah, 2009):

1. Sistem pengendalian manajemen difokuskan pada program dan pusat-pusat tanggung jawab.
2. Data terencana dalam bentuk program anggaran dan standar. Sedangkan data aktual mengenai apa telah terjadi didalam maupun di lingkungan luar organisasi.
3. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem organisasi total dalam arti bahwa sistem mencakup semua aspek dari operasi organisasi.

4. Melakukan komunikasi informasi, dan evaluasi terhadap informasi-informasi. Pengendalian manajemen tidak berarti semua kegiatan harus terkait dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya, seperti budget. Rencana-rencana tersebut didasarkan kepada kondisi-kondisi yang dipercaya ada pada saat diformulasikan rencana tersebut. Apabila pada saat implementasi terjadi perubahan kondisi, maka kegiatan-kegiatan yang didasarkan kepada rencana tersebut menjadi tidak sesuai. Pengendalian manajemen harus dapat mengantisipasi kondisi-kondisi yang akan datang untuk memastikan tercapainya sasaran perusahaan.
5. Sistem pengendalian manajemen dikategorikan sebagai bagian dari perilaku terapan (applied behavioral science). Pada dasarnya, sistem ini berisi tuntutan kepada kita mengenai cara menjalankan dan mengendalikan perusahaan / organisasi yang “dianggap baik” berdasarkan asumsi-asumsi tertentu.

Sistem pengendalian manajer terdiri dari struktur dan proses yang terorganisir yang digunakan oleh manajemen. Proses dari sistem pengendalian manajemen banyak berkaitan dengan hubungan yang sifatnya informal dalam suatu organisasi perusahaan pada umumnya.

#### **d. Batasan Pengendalian Manajemen**

Pengendalian manajemen merupakan beberapa bentuk kegiatan perencanaan dan pengendalian kegiatan yang terjadi pada suatu organisasi. Pengendalian manajemen merupakan kegiatan yang berada tepat di tengah



dua kegiatan lainnya. Dua kegiatan yang dimaksud adalah perumusan strategik yang dilakukan manajemen puncak dan pengendalian tugas yang dilakukan manajemen paling bawah.

Beberapa karakteristik dari masing-masing aktivitas ini adalah :

1. Perumusan strategik merupakan kegiatan yang paling sedikit sistematis tetapi pengendalian tugas merupakan yang paling sistematis. Pengendalian manajemen dalam hal ini berada ditengah-tengahnya.
2. Perumusan strategi difokuskan untuk jangka panjang, sedangkan pengendalian tugas difokuskan untuk operasi jangka pendek dan pengendalian manajemen dalam hal ini berada ditengah-tengahnya.

Perumusan strategi lebih difokuskan pada proses perencanaan sedang pengendalian tugas lebih difokuskan pada proses pengendalian. Baik itu proses perencanaan maupun pengendalian sama pentingnya dengan pengendalian manajemen (Andhana, 2010).

#### **e. Langkah-Langkah Pokok Proses Pengendalian Manajemen**

Proses pengendalian manajemen terutama menyangkut perilaku. Proses ini menyangkut interaksi antara manajer dengan bawahannya. Seorang Manajer berbeda-beda dalam kemampuan teknik gaya kepemimpinan, keterampilan hubungan antar manusia, pengalaman dan lain-lain. Karena perbedaan inilah maka rincian proses pengendalian manajemen berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya (Mardiah, 2009) :

1. Perumusan Strategi.

Kebanyakan manajer yang kompeten menghabiskan banyak waktu untuk memikirkan masa depan, seperti pemahaman informasi mengenai arah yang akan diambil oleh organisasi atau dapat berupa rumusan-rumusan secara formal (rencana jangka panjang).

## 2. Perencanaan Strategik.

Setelah strategik dipilih untuk mewujudkan visi melalui misi organisasi, strategik tersebut perlu diterjemahkan kedalam neraca kegiatan (*action plan*). Perencanaan strategik merupakan langkah terjemahan strategi kedalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dan koheren. Dalam perencanaan strategik, tiap sasaran strategik kemudian ditentukan ukuran pencapaian dan target yang akan diwujudkan dalam jangka waktu tertentu dimasa depan. Disamping itu dalam langkah ini, sasaran yang strategik akan dipilih dan kemudian ditentukan inisiatif strategi untuk mewujudkannya, dengan demikian perencanaan strategik menghasilkan tiga macam keluaran yaitu:

- a. Sasaran Strategik (*Strategic Objectives*)
- b. Target (*Targets*)
- c. Inisiatif Strategik (*Strategic initiatives*)

## 3. Penyusunan Program

Penyusunan program adalah proses pengambilan keputusan mengenai program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan penafsiran tentang jumlah sumber-sumber yang harus dialokasikan kepada tiap program tersebut. Sedangkan yang dimaksud dengan program itu sendiri adalah kegiatan pokok yang telah diputuskan oleh

organisasi untuk diikuti guna pelaksanaan strateginya didalam perusahaan yang tujuannya mencari laba, dimana tiap-tiap produk utama merupakan suatu program . Program yang telah ditetapkan menggambarkan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dalam rangka mencapai strategi perusahaan. Kemudian masing-masing divisi menjabarkan program tersebut dalam bentuk anggaran dilaksanakan perlu diadakan manajemen terhadap pelaksanaan tersebut .

#### 4. Penyusunan Anggaran

Anggaran operasional suatu organisasi merupakan rencana manajemen, dengan asumsi bahwa langkah-langkah positif yang akan diambil oleh pelaksanaan anggaran untuk realisasi rencana yang telah disusun. Berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada, terdapat beberapa jenis anggaran yaitu:

##### A. Anggaran Biaya

Anggaran Biaya dapat di bagi menjadi 2 macam yaitu :

1. Anggaran yang menyangkut pengeluaran terukur dalam pusat tanggung jawab, anggaran ini merupakan mempunyai karakteristik yaitu :
  - a) Anggaran ini dirancang untuk mengukur efisiensi
  - b) Manajer operasional memikul tanggung jawab penuh atas tercapainya sasaran yang akan dianggarkan.
2. Anggaran yang menyangkut pengeluaran diskresioner dipusat tanggung jawab, dimana keluaran tidak diukur. Anggaran ini mempunyai karakteristik sebagai berikut:
  - a) Anggaran ini tidak dirancang untuk mengukur efisiensi atau inefisiensi.

- b) Penyusunan anggaran bertanggung jawab untuk membelanjakan jumlah yang telah ditetapkan.

#### B. Anggaran Pendapatan

Anggaran pendapatan terdiri atas proyeksi penjualan dikalikan dengan harga jual yang diharapkan. Anggaran ini adalah yang paling penting. Anggaran ini mempunyai karakteristik seperti:

- a) Anggaran ini dirancang untuk mengukur efektivitas pemasaran
- b) Manajer pemasaran tidak dapat dituntut untuk sepenuhnya bertanggungjawab atas pencapaian sasaran yang dianggarkan seperti halnya dengan biaya.

#### C. Anggaran Laba

Anggaran laba merupakan rencana tahunan, anggaran ini terdiri atas proyeksi ikhtisaran keuangan untuk tahun mendatang dengan jadwal pendukung yang berkaitan.

#### 5. Sistem Implementasi (*Implementation*)

Anggaran yang disusun dan disahkan oleh manajemen puncak, kemudian harus dilaksanakan dalam kegiatan-kegiatan. Sesungguhnya yang harus dilakukan manajemen puncak adalah sebagai berikut :

- a) Pelaksanaan anggaran didalam kegiatan yang sesungguhnya. Pengukuran dan pencatatan sumber-sumber yang sesungguhnya dipakai dan penghasilan-penghasilan yang sesungguhnya yang diperoleh.
- b) Pelaporan pelaksanaan anggaran tersebut kepada manajer
- c) Analisa terhadap penyimpangan realisasi dari anggaran untuk menemukan penyebab terjadinya penyimpangan. Setelah anggaran

tersebut dilaksanakan, perlu diadakan pengendalian manajemen terhadap pelaksanaan tersebut. Hasil dari pelaksanaan akan dilaporkan dan dianalisa mengenai penyimpangan yang terjadi.

6. Pemantauan (*Monitoring*)

Sistem pengendalian manajemen baik informasi akuntansi maupun non akuntansi kepada para manajer didalam perusahaan. Informasi ini membuat para manajer selalu mengetahui apa yang sedang berlangsung dan menjamin terkoordinasinya pelaksanaan pekerjaan sebagai pusat pertanggungjawaban.

**B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang berhubungan dengan penelitian ini disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Trisna Sary Lewaru (2014)	Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Prestasi Kerja	Akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh secara signifikan terhadap penilaian prestasi kerja yang menandakan bahwa semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan maka akan memudahkan manajer untuk menilai prestasi kerja dalam perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
2.	Casty Widiana Fadila, Rini Lestari, Epi Fitriah (2014)	Casty Widiana Fadila, Rini Lestari, Epi Fitriah (2014)	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan prestasi kerja pada PT Samafitro Bandung termasuk dalam kriteria sangat baik. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban memiliki pengaruh yang cukup terhadap prestasi kerja.
3.	Mega Satrio Lukito (2015)	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Dinas PU Pengairan Jawa Timur	Akuntansi pertanggungjawaban juga mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial. Kondisi ini ditunjukkan dengan adanya tingkat signifikansi masing-masing variabel tersebut dibawah $\alpha = 5\%$ . Semakin tinggi partisipasi anggaran yang dilakukan karyawan akan semakin meningkatkan kinerja manajerial dan semakin baik akuntansi pertanggungjawaban diterapkan semakin meningkatkan kinerja manajerial.
4.	Olga Rizky Herlityas (2011)	Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pada PT.Citra Mandiri Multi Finance	Di perusahaan tujuan tanggung jawab Akuntansi adalah untuk memotivasi seseorang dalam mencapai tujuan organisasi untuk mencapai suatu obyektif di perusahaan dan dapat mengevaluasi kinerja kerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh akuntansi pertanggungjawaban dan motivasi pada kinerja.

### **C. Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti. Kerangka konsep ini gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas.

I. Menurut Mulyadi (2010, hal. 174) akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran, sedangkan informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan alat motivasi manajer.

Informasi akuntansi merupakan salah satu dasar penilain prestasi kerja, informasi tersebut berkaitan dengan akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan individu yang memiliki peran dalam perusahaan tersebut. Pada akhir periode yang telah ditentukan, manajer pusat pertanggungjawaban harus melaporkan pertanggungjawaban atas kinerja mereka selama periode tersebut. Kemudian dengan hasil laporan pertanggungjawaban tersebut perusahaan dapat menilai kinerja setiap pusat pertanggungjawaban yang memiliki perbedaan kriteria di setiap penilaiannya berdasarkan ruang lingkup tanggung jawab yang telah ditetapkan perusahaan.

II. Pengendalian manajemen adalah penilaian kinerja baik bagi setiap individu karyawan maupun untuk para eksekutif/manajer agar tercapainya kesesuaian dan keharmonisan antara tujuan organisasi dengan tujuan manajer pelaksana, tujuan kelompok, maupun tujuan perorangan dalam organisasi atau lembaga tersebut (Mira, 2012).

Pengendalian manajemen perlu dirancang secara sistematis dan dijalankan secara periodik untuk dapat menghasilkan suatu penilaian yang obyektif dan adil. Karena penilaian kinerja tersebut akan bermanfaat bagi karyawan ataupun manajer yang dinilai prestasi kerjanya, maupun akan bermanfaat bagi organisasi atau lembaganya, berkaitan dengan kelangsungan hidup perusahaan secara menyeluruh dalam bentuk perencanaan.

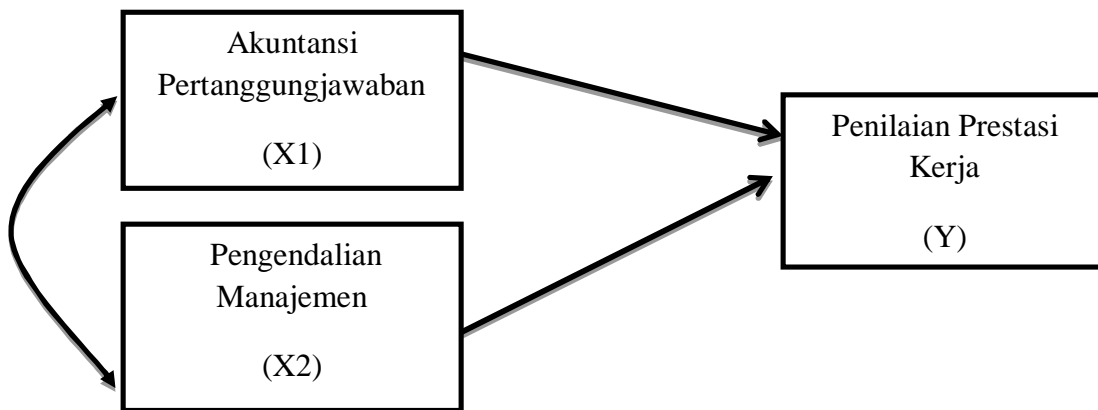
III. Menurut Samryn (2015, hal. 261) akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban yaitu pusat laba, pendapatan, investasi dan pusat biaya. Akuntansi pertanggungjawaban ini berisi laporan yang menunjukkan sampai bagaimana baiknya manajer pusat pertanggungjawaban dalam mengendalikan pekerjaannya. Akuntansi pertanggungjawaban tersebut mengarah pada proses pengendalian manajemen yang bersifat sebagai perencana dan memutuskan apa yang harus dilakukan perusahaan kedepannya dan bagaimana cara melakukannya serta memberikan jaminan bahwa rencana yang akan dilaksanakan membawa hasil yang ingin dicapai. Dan kemudian dilakukan penilaian prestasi kerja sebagai tahap akhir dalam pengendalian manajemen dengan melihat seberapa jauh perencanaan telah tercapai dan seberapa banyak penyimpangan yang terjadi sehingga dengan diketahuinya



penyimpangan tersebut akan dianalisis tindakan apa yang harus diambil untuk perbaikan dimasa yang akan datang.

Berdasarkan uraian dari tinjauan teoritis dan tinjauan penelitian terdahulu, maka penelitian ini menggunakan variabel independen yaitu akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian manajemen dan variabel dependen yaitu penilaian prestasi kerja. Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1  
Kerangka Konseptual

#### D. Hipotesis

1. Ada pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap penilaian prestasi kerja.
2. Ada pengaruh pengendalian manajemen terhadap penilaian prestasi kerja.
3. Ada pengaruh akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian manajemen terhadap penilaian prestasi kerja.

**BAB III**  
**METODE PENELITIAN**

**A. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Pendekatan asosiatif adalah pendekatan dengan menggunakan dua atau lebih variabel guna mengetahui hubungan atau pengaruh yang satu dengan yang lain (Sugiyono, 2012, hal. 100).

**B. Definisi Operasional Variabel**

Berikut akan diuraikan variabel yang diteliti beserta indikator - indikator yang dipakai sebagai alat ukur.

Tabel 3.1  
Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)	Sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Struktur Organisasi</li> <li>2. Anggaran</li> <li>3. Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali</li> <li>4. Pengklasifikasian Kode Rekening</li> <li>5. Laporan Pertanggungjawaban</li> </ol>	Likert
Pengendalian Manajemen (X2)	Data yang diolah menjadi bentuk yang berguna untuk membuat keputusan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Struktur organisasi</li> <li>2. Struktur program</li> <li>3. Struktur informasi</li> <li>4. Faktor perilaku</li> </ol>	Likert

Lanjutan Tabel 3.1

Penilaian Prestasi Kerja (Y)	Hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya terhadap pekerjaan itu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil Kerja</li> <li>2. Pengetahuan Pekerjaan</li> <li>3. Inisiatif</li> <li>4. Kecekatan Mental</li> <li>5. Sikap</li> <li>6. Disiplin waktu dan Absensi</li> </ol>	Likert
------------------------------	---	--	--------

### C. Tempat dan Waktu Penelitian

#### 1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Regional I Sumatera yang berada di Jl. Prof. HM. Yamin SH No.13, Medan.

#### 2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan mulai bulan November 2017 s/d Maret 2018

Tabel 3.2  
Waktu Penelitian

KEGIATAN	BULAN PELAKSANAAN 2017/2018																			
	Nov-17				Des-17				Jan-17				Feb-17				Mar-17			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Prariset/Riset		■	■																	
Pengajuan Judul				■																
Penyusunan Proposal					■	■	■	■	■	■	■	■								
Seminar Proposal											■									
Pengumpulan Data											■	■								
Penyusunan Skripsi													■	■	■	■				
Bimbingan Skripsi													■	■	■	■				
Sidang Meja Hijau																	■	■	■	■

## D. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/ subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013, hal. 80). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada PT. Telkom sebanyak 221 orang.

Berikut data jumlah karyawan pada PT. Telkom:

Tabel 3.3  
Jumlah Karyawan

No.	Keterangan Unit	Jumlah Pegawai
1.	Deputy EVP Infrastructure	1
2.	Deputy EVP Marketing	1
3.	Engine Team	13
4.	EVP Telkom Regional I	1
5.	OSM Engineering & Deployment	19
6.	OSM Managed Service Operation	11
7.	OSM Reg. Enterprise, Government & Bussiness Service	18
8.	OSM Regional Network Operation	28
9.	OSM Regional Operation Center	15
10.	OSM Regional Wholesale Service	14
11.	SM Bussiness Planning & Performance	15
12.	SM Consumer Care & Marketing	18
13.	SM General Affair	22
14.	SM Human Capital	19
15.	SM Payment Collection & Finance	26
Jumlah		221

### 2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2013, hal. 81). Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu teknik

penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Misalnya akan melakukan penelitian tentang kualitas makanan, maka sampel datanya adalah orang yang ahli makanan, atau penelitian tentang kondisi politik di suatu daerah, maka sampel sumber datanya adalah orang yang ahli politik (Sugiyono, 2013, hal. 85). Adapun kriteria untuk sampel yang dijadikan responden, antara lain:

1. Berstatus sebagai karyawan tetap dan aktif (tidak cuti pada saat penelitian) pada PT. Telkom.
2. Karyawan yang bertindak selaku manajer, asisten manajer dan officer dengan pertimbangan mereka merupakan pihak-pihak yang dapat memberikan informasi dan mengetahui masalah tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

Menurut Sugiyono (2012, hal. 116) untuk berpedoman umum dapat dikatakan bahwa bila populasi dibawah 100 orang maka dapat digunakan sampel 50% dan jika diatas 100 orang sebesar 15%.” Maka jumlah sampel yang diambil sebesar 15% dari jumlah populasi sebanyak 221 orang. Maka responden yang diambil adalah 33 orang berdasarkan perhitungan  $15\% \times 221 \text{ orang} = 33,15 \text{ orang}$  yang dibulatkan menjadi 33 orang.

Maka sampel yang diambil adalah hanya yang berhubungan dengan data yang dibutuhkan sesuai dengan kriteria diatas, hal ini dapat dilihat pada tabel 3.4 berikut ini :

Tabel 3.4  
Sampel Penelitian

No.	Keterangan Unit	Jumlah Karyawan
1.	SM Payment Collection & Finance	20
2.	SM Bussiness Planning & Performance	13
Jumlah		33

## E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Kuesioner (angket)

Kuesioner merupakan alat teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan pengumpulan data primer.

### 2. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu melakukan penghimpunan atas data-data sekunder untuk mendapatkan data yang mendukung penelitian ini seperti laporan keuangan perusahaan. Dokumentasi merupakan pengumpulan data sekunder.

### 3. Instrumen Penelitian

#### a. Skala Pengukuran Penelitian

Instrument dalam penelitian menggunakan hasil data dari kuisisioner. Pengukuran variabel dalam penelitian menggunakan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor:

Tabel 3.5  
Instrumen Skala Likert

Keterangan	Skor
Sangat Setuju	4
Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat tidak Setuju	1

Sumber: Penulis (2017)

Dalam tabel 3.5, peneliti tidak menggunakan “netral” sebagai pilihan dalam menjawab kuesioner, dengan alasan bahwa jawaban “netral” merupakan hal yang dapat menyebabkan bias dalam menganalisis data – data kuesioner.

### **b. Uji Validitas**

Uji Validitas digunakan untuk menguji apakah angket yang disusun adalah alat ukur yang tepat/ benar untuk mengukur variabel penelitian. Berikut merupakan rumus dasar menguji validitas adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Dimana :

$n$  : Banyaknya pasangan pengamatan

$\sum x_i$  : Jumlah pengamatan variabel x

$\sum y_i$  : Jumlah pengamatan variabel y

$(\sum x_i^2)$  : Jumlah kuadrat pengamatan x

$(\sum y_i^2)$  : Jumlah kuadrat pengamatan y

$(\sum x_i)^2$  : Kuadrat jumlah pengamatan variabel x

$(\sum y_i)^2$  : Kuadrat jumlah pengamatan variabel y

$\sum x_i y_i$  : Jumlah hasil kali variabel x dan y

Kriteria pengujian validitas instrument :

Dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$

a. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir instrument dinyatakan valid.

b. Jika nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka butir instrument dinyatakan tidak valid.

Uji validitas dilakukan untuk menguji apakah angket yang disusun adalah alat ukur yang tepat/ benar untuk mengukur variabel penelitian. Jika hasilnya valid, berarti instrument yang digunakan adalah instrumen yang tepat/ benar, sehingga data yang dikumpulkan juga merupakan data yang tepat/ benar. Pengujian validitas tiap butir instrument bebas dengan cara mengkorelasikan tiap butir pertanyaan tersebut dengan syarat minimum untuk memenuhi syarat apakah setiap pernyataan valid atau tidak valid, dengan membandingkan  $r_{tabel}$  yang diperoleh berdasarkan perhitungan. Program yang digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas adalah program komputer SPSS versi 16.0.

### c. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji apakah angket yang disusun adalah alat ukur yang bisa dipercaya atau tidak. Teknik yang digunakan adalah Cronbanch Alpha, berikut ini rumusnya :

$$r = \left[ \frac{k}{k - 1} \right] \left[ \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Kriteria penarikan kesimpulan :

1. Jika nilai koefisien reliabilitas (alpha) > 0,60 maka dapat disimpulkan bahwa instrument tersebut memiliki reliabilitas yang baik.
2. Jika nilai koefisien reliabilitas (alpha) < 0,60 maka dapat disimpulkan bahwa instrument tersebut memiliki reliabilitas yang tidak baik.



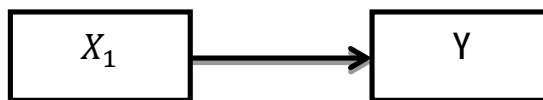
## F. Teknik Analisis Data

### 1. Uji Asumsi Klasik

#### a. Analisis Jalur/ Path Analysis

Analisis jalur/path analysis adalah alat analisis statistik yang digunakan untuk menganalisis pola hubungan kausal antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung, baik secara serempak maupun secara sendiri-sendiri beberapa variabel penyebab terhadap sebuah variabel akibat (Putri, 2013). Pada penelitian ini analisis jalur/path analysis digunakan yaitu untuk menganalisis pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian manajemen terhadap penilaian prestasi kerja. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda dimana untuk menaksir hubungan antar variabel telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori dan anak panah akan menunjukkan hubungan antar variabel . Langkah-langkah menguji path analysis adalah :

- 1) Merumuskan hipotesis beserta gambaran diagram jalur antar variabel, sub strukturnya dan rumus persamaan strukturalnya .
  - a) Terdapat pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap penilaian prestasi kerja.



Gambar 3.1  
Hubungan Struktural  $X_1$  dan Y

$$Y = a + bX_1$$

Dimana :

Y : Variabel terikat / *dependent* (penilaian prestasi kerja)

a : Nilai konstanta

b : Nilai koefisien regresi

$X_1$  : Variabel bebas/ *independent* (akuntansi pertanggungjawaban)

b) Terdapat pengaruh pengendalian manajemen terhadap penilaian prestasi kerja.



Gambar 3.2  
Hubungan Struktural  $X_2$  dan Y

$$Y = a + bX_2$$

Dimana :

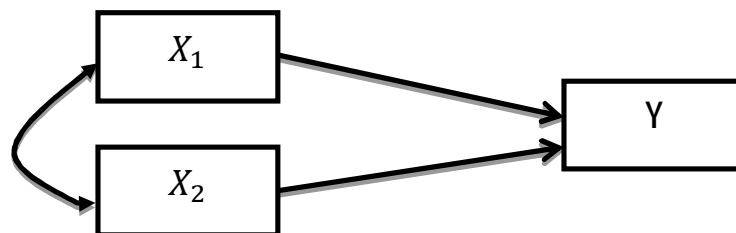
Y : Variabel terikat / *dependent* (penilaian prestasi kerja)

a : Nilai konstanta

b : Nilai koefisien regresi

$X_2$  : Variabel bebas/ *independent* (pengendalian manajemen)

c) Terdapat pengaruh akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian manajemen terhadap penilaian prestasi kerja.



Gambar 3.3  
Hubungan Struktural  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y

$$Y = a + bX_1 + bX_2$$

Dimana :

Y : Variabel terikat / *dependent* (penilaian prestasi kerja)

A : Nilai konstanta

b : Nilai koefisien regresi

$X_1$  : Variabel bebas/ *independent* (akuntansi pertanggungjawaban)

$X_2$  : Variabel bebas/ *independent* (pengendalian manajemen)

2) Menghitung koefisien regresi untuk struktur yang telah dirumuskan.

Yaitu menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan).

a) Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ( $0,05 < \text{Sig}$ ) , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak signifikan.

b) Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ( $0,05 > \text{Sig}$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya signifikan.

3) Menghitung koefisien jalur secara individu.

4) Meringkas dan menyimpulkan.

## 2. Uji Hipotesis

### a. Uji T

Uji ini digunakan untuk mengetahui signifikansi dari pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara individual/parsial dan menganggap variabel dependen konstan.

$$t_{hitung} = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

Keterangan:

$b_i$  = Koefisien regresi

$S_{bi}$  = *Standart Error*

Dengan menggunakan tingkat keyakinan alpha ( $\alpha$ ) sebesar 5% dan derajat kebebasan ( $n-2$ ). Kemudian dibandingkan antara thitung dengan ttabel maka:

- a. Apabila nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.
- b. Apabila nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

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

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji F dan uji T. uji F digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel – variabel independen secara bersama – sama (simultan) terhadap variabel dependen.

$$F_{hitung} = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

Dimana:

$F_n$  =  $F_{hitung}$  yang selanjutnya dibandingkan dengan  $F_{tabel}$

K = Jumlah variabel *independent*

N = Jumlah anggota sampel

$R^2$  = Koefisien korelasi ganda

Pembuktian ini dilkakukan dengan mengamati  $F_{hitung}$  pada alpha ( $\alpha$ ) 5%:

- a. Apabila nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima
- b. Apabila nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

### 3. Koefisien Determinasi

Determinasi adalah untuk melihat persentase kontribusi variabel yaitu variabel bebas (akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian manajemen) dengan variabel terikat (penilaian prestasi kerja). Dalam hal ini menggunakan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2012, hal. 210):

$$D = (R_{xy})^2 \times 100\%$$

Dimana:

D : Koefisien determinasi

$R^2$  : Koefisien korelasi variabel bebas dengan variabel terikat

100% : Persentase kontri

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Sejarah & Kegiatan Operasional Perusahaan**

##### **1. Sejarah Singkat PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk**

Dalam perjalanan sejarahnya, Telkom telah melalui berbagai dinamika bisnis dan melewati beberapa fase perubahan, yakni kemunculan telepon, perubahan organisasi jawatan yang merupakan kelahiran Telkom, tumbuhnya teknologi seluler, berkembangnya era digital, ekspansi bisnis internasional, serta transformasi menjadi perusahaan telekomunikasi berbasis digital.

Pada 1882, kemunculan telepon menyaingi layanan pos dan telegraf yang sebelumnya digunakan pada 1856. Hadirnya telepon membuat masyarakat kian memilih untuk menggunakan teknologi baru ini. Kala itu, banyak perusahaan swasta menyelenggarakan bisnis telepon. Banyaknya pemain ini membuat industri telepon berkembang lebih cepat: pada 1892 telepon sudah digunakan secara interlokal dan tahun 1929 terkoneksi secara internasional.

Pada tahun 1961, Pemerintah Indonesia mendirikan Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Namun, seiring perkembangan pesat layanan telepon dan telex, Pemerintah Indonesia mengeluarkan PP No. 30 tanggal 6 Juli 1965 untuk memisahkan industri pos dan telekomunikasi dalam PN Postel: PN Pos dan Giro serta PN Dengan pemisahan ini, setiap perusahaan dapat fokus untuk mengelola portofolio bisnisnya masing-masing. Terbentuknya PN Telekomunikasi ini menjadi cikal-bakal Telkom saat ini.

Sejak tahun 2016, manajemen Telkom menetapkan tanggal 6 Juli 1965 sebagai hari lahir Telkom.

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (Telkom) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Pemegang saham mayoritas Telkom adalah Pemerintah Republik Indonesia sebesar 52.09%, sedangkan 47.91% sisanya dikuasai oleh publik. Saham Telkom diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode “TLKM” dan New York Stock Exchange (NYSE) dengan kode “TLK”.

Dalam upaya bertransformasi menjadi *digital telecommunication company*, TelkomGroup mengimplementasikan strategi bisnis dan operasional perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan (*customer-oriented*). Transformasi tersebut akan membuat organisasi TelkomGroup menjadi lebih *lean* (ramping) dan *agile* (lincah) dalam beradaptasi dengan perubahan industri telekomunikasi yang berlangsung sangat cepat. Organisasi yang baru juga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menciptakan *customer experience* yang berkualitas.

Kegiatan usaha TelkomGroup bertumbuh dan berubah seiring dengan perkembangan teknologi, informasi dan digitalisasi, namun masih dalam koridor industri telekomunikasi dan informasi. Hal ini terlihat dari lini bisnis yang terus berkembang melengkapi *legacy* yang sudah ada sebelumnya.

Saat ini TelkomGroup mengelola 6 produk portofolio yang melayani empat segmen konsumen, yaitu korporat, perumahan, perorangan dan segmen konsumen lainnya.

Berikut penjelasan portofolio bisnis TelkomGroup:

a. Mobile

Portofolio ini menawarkan produk *mobile voice*, *SMS* dan *value added service*, serta *mobile broadband*. Produk tersebut ditawarkan melalui entitas anak, Telkomsel,

dengan merk Kartu Halo untuk pasca bayar dan simPATI, Kartu As dan Loop untuk pra bayar.

b. Fixed

Portofolio ini memberikan layanan *fixed service*, meliputi *fixed voice*, *fixed broadband*, termasuk *Wi-Fi* dan *emerging wireless technology* lainnya, dengan *brand* IndiHome.

c. Wholesale & International

Produk yang ditawarkan antara lain layanan interkoneksi, *network service*, *Wi-Fi*, *VAS*, *hubbing data center* dan *content platform*, data dan internet, dan *solution*.

d. Network Infrastructure

Produk yang ditawarkan meliputi *network service*, satelit, infrastruktur dan tower.

e. Enterprise Digital

Terdiri dari layanan *information and communication technology platform service* dan *smart enabler platform service*.

f. Consumer Digital

Terdiri dari media dan *edutainment service*, seperti *e-commerce* (blanja.com), video/TV dan *mobile based digital service*. Selain



itu, kami juga menawarkan *digital life service* seperti *digital life style* (Langit Musik dan VideoMax), *digital payment* seperti TCASH, *digital advertising and analytics* seperti bisnis *digital advertising* dan solusi *mobile banking* serta *enterprise digital service* yang menawarkan layanan *Internet of Things* (IoT).

## **2. Visi & Misi**

Seiring dengan perkembangan teknologi digital dan transformasi perusahaan, Telkom memiliki visi dan misi baru yang diberlakukan sejak 2016, yaitu:

### **a. Visi**

*Be the King of Digital in the Region* (Jadilah Raja Digital di Kawasan).

### **b. Misi**

*Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization* (Memimpin Inovasi Digital dan Globalisasi Indonesia).

## **3. Tujuan Strategi**

Sebagai Indonesia *powerhouse company* yang telah memiliki *footprint* bisnis internasional, TelkomGroup memiliki *strategic objectives* sebagai berikut:

### **a. Corporate Strategy (Strategi Perusahaan)**

TelkomGroup juga telah menyusun strategi korporasi guna menciptakan *sustainable competitive growth* (pertumbuhan kompetitif yang

berkelanjutan) dan mendorong cita-cita Indonesia untuk menjadi kekuatan ekonomi digital terbesar di Asia Tenggara.

- b. *Directional Strategy: Disruptive competitive growth* (Strategi Arah : Pertumbuhan persaingan yang mengganggu)

Di tengah perubahan lingkungan industri yang sangat menantang, TelkomGroup yakin bahwa kapitalisasi pasar akan tumbuh secara signifikan. Ini dilakukan dengan cara memberikan nilai lebih kepada pelanggan melalui inovasi produk dan layanan, mendorong sinergi serta membangun ekosistem digital yang kuat baik di pasar domestik maupun internasional.

- c. *Portfolio Strategy: Customer value through digital TIMES portfolio* (Strategi Portofolio : Nilai pelanggan melalui portofolio TIME digital)

TelkomGroup berfokus pada portofolio digital TIMES (Telecommunication, Information, Media, Edutainment & Services) melalui penyediaan layanan yang nyaman dan konvergen sehingga memberikan nilai yang tinggi kepada pelanggan.

- d. *Parenting Strategy: Strategic Control* (Strategi Parenting: Pengendalian Strategis)

Untuk mendukung pertumbuhan bisnis secara efektif, TelkomGroup menerapkan pendekatan strategic control untuk menyelaraskan unit bisnis, unit fungsional dan anak perusahaan agar proses dapat berjalan lebih terarah, bersinergi, dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

- e. Corporate Culture (Budaya Perusahaan)

- f. Basic Belief (Kepercayaan Dasar)

g. Core Values (Nilai Inti)

*Solid, Speed* (cepat), *Smart* (cerdas)

h. Key Behaviours (Perilaku Kunci)

*Imagine, Focus, Action* (Bayangkan, Fokus, Tindakan)

#### 4. Makna warna dalam logo Telkom

Pada tanggal 17 Agustus 2013, Telkom kembali meluncurkan wajah logo baru untuk perusahaannya. Dengan mengambil semangat HUT RI ke-68, Telkom memperkenalkan penampilan baru logo Telkom yang mencerminkan komitmen Telkom untuk memberikan yang terbaik bagi bangsa Indonesia.



Gambar 4.1  
Logo Telkom (16 Agustus 2013-sekarang)

##### a. Arti logo PT. Telkom Tbk

1. Lingkaran sebagai simbol dari kelengkapan produk dan layanan dalam portofolio bisnis baru telkom yaitu TIME (*Telecommunication, Information, Media, Edutainment*)
2. Tangan yang menarik keluar, simbol ini mencerminkan pertumbuhan dan ekspresi keluar
3. Jemari tangan, simbol ini memaknai sebuah kecematan, perhatian serta kepercayaan dan hubungan yang erat

4. Kombinasi tangan yang dilingkari, simbol dari matahari terbit yang maknanya adalah perubahan dan awal yang baru
5. Telapak tangan yang mencerminkan kehidupan untuk menggapai masa depan.

**b. Arti warna PT. Telkom Tbk**

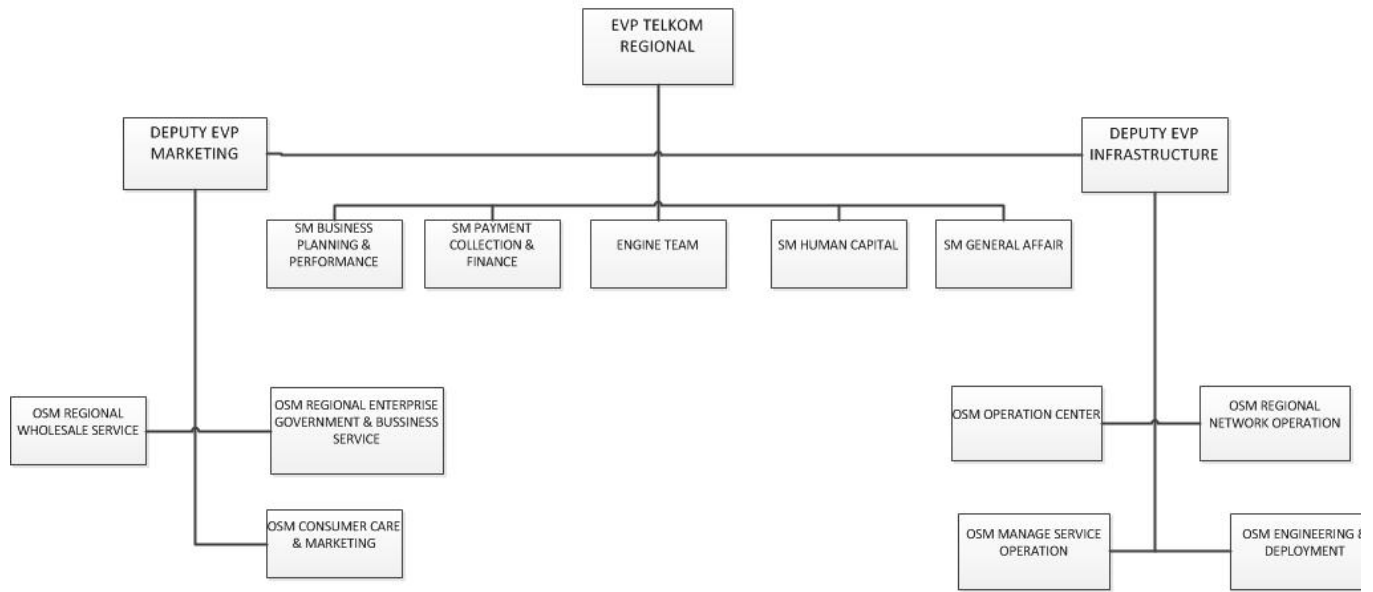
1. Merah melambangkan Berani, Cinta, Energi, Ulet yang mencerminkan spirit PT. Telkom untuk selalu optimis dan berani dalam menghadapi tantangan dan perusahaan.
2. Putih melambangkan suci, damai, cahaya, bersatu, mencerminkan spirit PT. Telkom untuk memberikan yang terbaik bagi bangsa.
3. Hitam – warna dasar melambangkan kemauan keras. Abu-abu – warna transisi melambangkan teknologi

**5. Struktur Organisasi dan Deskripsi Tugas**

**a. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan suatu susunan komponen-komponen atau unit-unit kerja dalam sebuah organisasi. Dengan adanya struktur organisasi menunjukkan bahwa adanya pembagian kerja dan bagaimana fungsi atau kegiatan-kegiatan berbeda yang dikoordinasikan.

STRUKTUR ORGANISASI PT.TELEKOMUNIKASI INDONESIA,Tbk DIVISI REGIONAL I SUMATERA



Gambar 4.2  
Struktur Organisasi PT. Telkom

**b. Deskripsi Tugas**

- 1) EVP Telkom Regional (Wakil Presiden Eksekutif)
  - a) Mengkoordinasi manajer-manajer bidang dalam menjalankan fungsinya.
  - b) Mengkoordinasi manajer pengkaderan dalam peningkatan kualitas dan kuantitas anggota.
  - c) Membantu direktur dalam menjalankan tugas-tugasnya.
  - d) Menjadi teladan yang baik bagi pengurus.
  - e) Memotivasi pengurus yang lain.
- 2) Deputy EVP Marketing (Wakil Presiden Pemasaran/ Penjualan)
  - a) Bertanggung-jawab terhadap manajemen bagian pemasaran.
  - b) Bertanggung jawab terhadap pemasaran seluruh produk telkom dan pelayanan setelah service.

- c) Bertanggung-jawab terhadap perolehan hasil penjualan dan penggunaan dana promosi.
  - d) Sebagai koordinator manajer produk dan manajer penjualan.
  - e) Membina bagian pemasaran dan membimbing seluruh karyawan dibagian pemasaran.
  - f) Membuat laporan pemasaran kepada direksi.
- 3) Deputy EVP Infratructure (Wakil Presiden Infrastruktur)
- a) Bertanggung-jawab terhadap manajemen bagian infrastruktur.
  - b) Mengatur operasional dan maintenance perangkat-perangkat dalam jaringan.
  - c) Mengontrol bagian infratraktur dan membina seluruh karyawan dibagian infrastruktur.
- 4) SM Business Planning & Performance (Manajer Perencanaan Usaha & Kinerja)
- a) Bertanggung jawab atas penyiapan strategi, kebijakan penyelenggaraan bisnis.
  - b) Memantau pengelolaan quality dan performasinya.
  - c) bertanggung jawab dalam perencanaan pembangunan, budget control, performence menegement, quality service dan revenue assurance.
- 5) SM Payment Collection & Finance (Manajer Pembayaran & Keuangan)
- Bertanggung jawab dalam mengcollect seluruh pembayaran pelanggan telkom, termasuk pembiayaan proyek.

6) SM Human Capital (Manajer Sumber Daya Manusia)

- a) Menetapkan kandidat calon pegawai baru.
- b) Menetapkan kegiatan pelatihan dan pembinaan karyawan dalam batas wewenangnya.
- c) Memberikan tegurn sehubungan dengan kinerja karyawan.
- d) Memantau dan mengkoordinasi kegiatan pengelolaan sumber daya manusia.

7) SM General Affair (Manajer Urusan Umum)

- a) Menjamin tercapainya target kinerja sistem CPE dan mengimplementasikan kebijakan manajemen operasi dan pemeliharaan sistem.
- b) Bertanggung jawab atas kegiatan yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam perusahaan.
- c) Bertanggung jawab terhadap proses pengadaan, evaluasi proyek, dan proses pembayaran proyek.

8) OSM Regional Wholesale Service

Bertanggung jawab pada pembangunan jaringan fiber optik maupun pemeliharaan jaringan yang lama.

9) OSM Regional Enterprise Government & Business Service  
(Operasional Perusahaan Pemerintah & Layanan Bisnis)

Bertanggung jawab memberikan layanan telekomunikasi kepada pelanggan entrepreneurship pengusaha-pengusaha perusahaan besar, perbankan, dan juga pemerintahan.

10) OSM Consumer Care & Marketing (Operasional Pelayanan Konsumen & Pemasaran)

- a) Bertugas untuk merencanakan, menjadwalkan, dan mengendalikan aktivitas-aktivitas prapenjualan dan pasca penjualan dalam sebuah organisasi.
- b) Memonitor, mengevaluasi, dan mengembangkan kualitas pengelolaan customer.

11) OSM Operation Center (Pusat Operasi)

Bertanggung jawab dalam mengoperasikan, memonitor dan komplain pelanggan dari sisi monitoring sistem informasi.

12) OSM Regional Network Operation (Operasi Jaringan Regional)

- a) Mengelola pembangunan dan pemeliharaan jaringan telkomsel dalam mengimplementasikan jaringan *one network* telkomsel.
- b) Merencanakan pengembangan, penyediaan, serta pendayagunaan *access network*.
- c) Mengelola dan mengendalikan pendayagunaan *access network* yang terkait dengan *public access*.

13) OSM Manage Service Operation (Pengelola Operasi Layanan)

Bertanggung jawab mengoperasikan telekomunikasi broadband disisi pelanggan.

14) OSM Engineering & Deployment

Bertanggung jawab dalam pembangunan infrastruktur broadband baru maupun program penggantian atau modernisasi jaringan kabel.



## 15) Engine Team

Bertanggung jawab pada pembangunan fiberoptik dan pemeliharaannya.

### B. Hasil Penelitian

#### 1. Deskriptif Responden

Objek pada penelitian ini adalah kepala bidang pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Regional I Sumatera dengan menggunakan metode *purposive sampling* dan membagikan 33 kuesioner. Berikut ini adalah daftar distribusi atau penyebaran kuesioner pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Regional I Sumatera. Pada Tabel 4.1 menunjukkan jumlah sampel penelitian.

Tabel 4.1

Tingkat Pengumpulan Kuisisioner

Item	Jumlah	Persentase
Jumlah kuisisioner yang disebar	33	100 %
Jumlah kuisisioner yang terkumpul kembali	33	100 %
Jumlah kuisisioner yang tidak kembali	0	0
Jumlah kuisisioner yang pengisian jawaban tidak lengkap	0	0
Jumlah kuisisioner yang dapat diolah	33	100 %

Sumber : Data primer yang diolah

## 2. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dikelompokkan menjadi 4 karakteristik yaitu jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, jabatan dan masa jabatan dengan jumlah 33 responden ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2

Karakteristik berdasarkan jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki-laki	17	51,5 %
2.	Perempuan	16	48,5 %
Jumlah		33	100 %

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel 4.2 dapat dilihat dari jumlah seluruh responden, untuk jumlah responden yang berjenis kelamin pria berjumlah 17 orang atau 51,5% dan perempuan berjumlah 16 orang atau 48,5%. Berikut ini adalah tabel karakteristik responden berdasarkan umur atau usia para responden.

Tabel 4.3

Karakteristik berdasarkan usia

No	Usia	Jumlah	Persentase
1.	< 30 Tahun	10	30,3 %
2.	30 - 40 Tahun	7	21,2 %
3.	> 40 Tahun	16	48,5 %
Jumlah		33	100 %

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat diketahui dari seluruh jumlah responden, yang berusia kurang dari 30 tahun berjumlah 10 orang atau setara dengan 30,3%, dan untuk usia 30 – 40 tahun berjumlah 7 orang atau setara dengan 21,2% serta usia yang lebih dari 40 tahun berjumlah 16 orang pula atau setara

dengan 48,5%. Berikut ini Tabel 4.4 yang menyajikan data responden berdasarkan pada pendidikan terakhir.

Tabel 4.4  
Karakteristik berdasarkan pendidikan terakhir

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	Diploma	2	6,05 %
2.	S1	29	87,9 %
3.	S2	2	6,05 %
4.	S3	0	0
	Jumlah	33	100 %

Sumber : Data primer yang diolah

Pada Tabel 4.4, dari seluruh jumlah sampel responden yang berdasarkan pada pendidikan terakhir, untuk yang memiliki pendidikan terakhir D3 sejumlah 2 orang atau 6,05%, dan untuk pendidikan terakhir S1 sejumlah 29 orang atau 87,9% serta responden yang memiliki pendidikan akhir S2 berjumlah 2 orang atau setara dengan 6,05% sedangkan yang memiliki pendidikan terakhir S3 tidak ada. Pada Tabel 4.5 akan ditampilkan mengenai responden berdasarkan jabatan.

Tabel 4.5  
Karakteristik berdasarkan jabatan

No	Jabatan	Jumlah	Persentase
1.	Officer 3 Cash & Bank	3	9,09 %
2.	Officer 1 Finance Service	3	9,09 %
3.	HC / CDC PKBL	4	12,1 %
4.	Officer Enterprise	3	9,09 %
5.	Sales Support BGES	2	6,06 %
6.	Marketing & Acc Team BGES	3	9,09 %
7.	Senior Expert BGES	1	3,03 %
8.	Officer 1 & 2 Cash In Operation	5	15,2 %
9.	Officer 1 Payment Collection & Payment	4	12,1 %

Lanjutan Tabel 4.5

No	Jabatan	Jumlah	Persentase
10.	Human Resources Adm	2	6,06 %
11.	Officer 3 Career Development	1	3,03 %
12.	Manager CDC	1	3,03 %
13.	Staf CDC	1	3,03 %
Jumlah		33	100 %

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel diatas terlihat bahwa untuk jabatan responden, *Officer 1 & 2 Cash In Operation* paling mendominasi yaitu sebanyak 5 orang atau 15,2 %, kemudian dari *Officer 1 Payment Collection & Payment & HC / CDC PKBL* yang masing-masingnya sebanyak 4 orang atau 12,1 %, bagian *Officer 3 Cash & Bank, Officer 1 Finance Service, Officer Enterprise, Marketing & Acc Team BGES* yang pada masing-masingnya sejumlah 3 orang atau 9,09 %, selanjutnya pada bagian *Sales Support BGES, Human Resources Adm* yang masing-masingnya berjumlah 2 orang atau 6,06 %. Dan yang terakhir bagian *Senior Expert BGES, Officer 3 Career Development, Manager CDC, Staf CDC* yang masing-masingnya berjumlah 1 orang atau 3,03 %. Pada Tabel 4.6 akan ditampilkan mengenai responden berdasarkan masa jabatan.

Tabel 4.6

Karakteristik berdasarkan masa jabatan

No	Masa Jabatan	Jumlah	Persentase
1.	< 1 Tahun	5	15,1 %
2.	1 Tahun – 5 Tahun	6	18, 2 %
3.	> 5 Tahun	22	66, 7 %
Jumlah		33	100 %

Sumber : Data primer yang diolah

Pada Tabel 4.6, dapat diketahui untuk responden yang lama bekerja kurang dari 1 tahun berjumlah 5 orang atau 15,1 % . Sedangkan yang telah

lama bekerja 1 – 5 tahun berjumlah 6 orang atau sama dengan 18,2 % dan yang memiliki masa kerja melebihi 5 tahun berjumlah 22 orang atau setara dengan 66,7 %.

### C. Analisis Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan dua variabel independen, yaitu akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian manajemen, serta menggunakan variabel dependen yaitu penilaian prestasi kerja. Penilaian skala dalam penelitian ini menggunakan skala likert sebagai metode pengukuran. Setiap pernyataan memberikan arti empat alternatif skor sesuai dengan ketentuan berikut ini :

Sangat Setuju (SS) = 4

Setuju (S) = 3

Tidak Setuju (TS) = 2

Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

Kemudian dilakukan pencarian terhadap rata-rata dari setiap jawaban responden, agar mempermudah penelitian dari pencarian rata-rata tersebut, digunakan interval untuk menentukan panjangnya interval, sehingga apabila menggunakan rumus interval sebagai berikut :

$$I = \frac{R}{k}$$

Keterangan :

I = Interval

R = Skor tertinggi – skor terendah

k = Banyaknya kelas

Berdasarkan rumus tersebut, maka panjang kelas interval sebagai berikut :

$$I = \frac{4-1}{4} = 0,75$$

Maka interval dari setiap kriteria rata-rata dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a. 1,00 – 1,75 : Sangat Rendah
- b. 1,76 – 2,51 : Rendah
- c. 2,52 – 3,27 : Tinggi
- d. 3,28 – 4,03 : Sangat Tinggi

Kuesioner yang disebar atau dibagikan kepada 33 responden yang terdiri dari :

1. Penilaian Prestasi Kerja (Y) terdiri dari 9 item pernyataan
2. Akuntansi Pertanggungjawaban (X1) terdiri dari 16 item pernyataan
3. Pengendalian Manajemen (X2) terdiri dari 8 item pernyataan

### **1. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Akuntansi Pertanggungjawaban**

Tanggapan responden mengenai variabel Akuntansi Pertanggungjawaban (X1) di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Regional I Sumatera meliputi 5 indikator yaitu struktur organisasi, anggaran, biaya terkendali dan tidak terkendali, pengklasifikasian kode rekening, laporan pertanggungjawaban. Tanggapan responden tentang variabel tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7

Hasil Statistik Deskriptif Variabel Akuntansi Pertanggungjawaban

No Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Responden								Rata- Rata
	STS (1)		TS (2)		S (3)		SS (4)		
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	
1.	0	0	0	0	26	78	7	28	3,21
2.	0	0	0	0	20	60	13	52	3,39
3.	0	0	5	10	13	39	15	60	3

Lanjutan Tabel 4.7

No Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Responden								Rata- Rata
	STS (1)		TS (2)		S (3)		SS (4)		
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	
4.	0	0	0	0	27	81	6	24	3,18
5.	12	12	15	30	3	9	3	12	1,90
6.	0	0	9	18	17	51	7	28	2,93
7.	0	0	2	4	21	63	10	40	3,24
8.	0	0	0	0	17	51	16	64	3,48
9.	0	0	0	0	25	75	8	32	3,24
10.	0	0	1	2	23	69	9	36	3,24
11.	0	0	0	0	22	66	11	44	3,33
12.	0	0	1	2	19	57	13	52	3,36
13.	0	0	0	0	15	45	18	72	3,54
14.	0	0	0	0	26	78	7	28	3,21
15.	0	0	2	4	22	66	9	36	3,21
16.	0	0	1	2	25	75	7	28	3,18
Rata-Rata									3,16

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil dari Tabel 4.7, rata-rata tertinggi terletak pada setiap penyimpangan anggaran yang terjadi di perusahaan akan dievaluasi dan ditindak lanjuti. Hal ini menandakan bahwa informasi akuntansi pertanggungjawaban membantu dalam pengendalian biaya yang dianggarkan. Biaya tersebut dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja pusat biaya dengan cara membandingkan dengan realisasi biaya yang terjadi sehingga dapat terlihat apakah terjadi penyimpangan atau tidak. Mayoritas responden menganggap akuntansi pertanggungjawaban menjadi hal yang penting. Rata-rata responden menyatakan setuju bahwa akuntansi pertanggungjawaban menjadi penilaian penting dengan skor 3,16 dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa secara keseluruhan indikator akuntansi pertanggungjawaban menjadi perhatian tinggi pada PT. Telkom.

## 2. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Pengendalian Manajemen

Tanggapan responden mengenai variabel Pengendalian Manajemen (X2) di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Regional I Sumatera meliputi 6 indikator yaitu struktur organisasi, struktur program, struktur informasi, faktor perilaku. Tanggapan responden tentang variabel tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8

Hasil Statistik Deskriptif Variabel Pengendalian Manajemen

No Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Responden								Rata- Rata
	STS (1)		TS (2)		S (3)		SS (4)		
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	
1.	0	0	0	0	24	72	9	36	3,27
2.	0	0	3	6	22	66	8	32	3,15
3.	0	0	0	0	14	42	19	76	3,57
4.	0	0	0	0	19	57	14	56	3,42
5.	0	0	0	0	24	72	9	36	3,27
6.	0	0	0	0	22	66	11	44	3,03
7.	0	0	0	0	15	45	18	72	3,54
8.	0	0	0	0	21	63	12	48	3,36
Rata-Rata									3,32

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil dari Tabel 4.8, rata-rata tertinggi terletak pada sebagai pimpinan / staff harus mengetahui dengan jelas pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab yang diemban. Hal ini menandakan bahwa adanya struktur organisasi dan uraian tugas yang menerangkan secara jelas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen sehingga dapat membantu manajer dalam mengidentifikasi masalah yang timbul dan kesempatan yang penting dalam hal pencapaian tujuan perusahaan. Mayoritas responden menganggap pengendalian manajemen menjadi hal yang penting.



Rata-rata responden menyatakan setuju bahwa pengendalian manajemen menjadi penilaian penting dengan skor 3,32 dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa secara keseluruhan indikator pengendalian manajemen menjadi perhatian tinggi pada PT. Telkom.

### 3. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Penilaian Prestasi Kerja

Tanggapan responden mengenai variabel Penilaian Prestasi Kerja (Y) di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Regional I Sumatera meliputi 6 indikator yaitu hasil kerja, pengetahuan pekerjaan, inisiatif, kecekatan mental, sikap. Disiplin waktu dan absensi . Tanggapan responden tentang variabel tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9

Hasil Statistik Deskriptif Variabel Penilaian Prestasi Kerja

No Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Responden								Rata- Rata
	STS (1)		TS (2)		S (3)		SS (4)		
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	
1.	1	1	5	10	17	51	10	40	3,09
2.	0	0	0	0	19	57	14	56	3,42
3.	0	0	12	24	13	39	8	32	2,87
4.	0	0	0	0	22	66	11	44	3,03
5.	0	0	0	0	22	66	11	44	3,03
6.	0	0	0	0	20	60	12	48	3,27
7.	0	0	0	0	21	63	12	48	3,36
8.	0	0	0	0	21	63	12	48	3,36
9.	0	0	0	0	21	63	12	48	3,36
Rata-Rata									3,19

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil dari Tabel 4.9, rata-rata tertinggi terletak pada setiap karyawan / staff mengutamakan hasil pekerjaan yang bermutu dan sesuai dengan peraturan yang ada. Hal ini menandakan bahwa dengan menilai prestasi kerja para karyawan atau sejauh mana para karyawan dapat menyelesaikan

pekerjaannya dengan baik dan apakah sudah sesuai dengan peraturan yang diberlakukan diperusahaan. Sehingga para manajer dapat melihat kedepan sebagai acuan untuk memutuskan aktivitas yang seharusnya dikerjakan untuk mencapai tujuan perusahaan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan dan melihat kebelakang sebagai acuan apakah hasil yang dikehendaki telah tercapai dan telah sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan sehingga kelak menghasilkan pekerjaan yang bermutu. Mayoritas responden menganggap penilaian prestasi kerja menjadi hal yang penting. Rata-rata responden menyatakan setuju bahwa penilaian prestasi kerja menjadi penilaian penting dengan skor 3,19 dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa secara keseluruhan indikator penilaian prestasi kerja menjadi perhatian tinggi pada PT. Telkom.

#### **D. Uji Instrumen**

##### **1. Uji Validitas**

Berikut hasil uji validitas dari variabel akuntansi pertanggungjawaban ( $X_1$ ), pengendalian manajemen ( $X_2$ ), dan penilaian prestasi kerja (Y) sebagai berikut. Ketentuan penilai validitas yaitu jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka data tersebut dapat dikatakan valid. Untuk menentukan r tabel dapat dihitung menggunakan cara ( $df = N - 2$ ). Dengan menggunakan tingkat signifikansi uji dua arah dan tingkat signifikansi sebesar 5%.

Cara menentukan r tabel :  $df = N - 2$

$$df = 33 - 2$$

$$df = 31$$

Keterangan :

$df$  = *degree of freedom* untuk pembilang

$N$  = jumlah sampel

Dari perhitungan diatas maka didapat  $df$  yaitu 31, menurut pada  $r$  tabel  $df$  (31) dengan nilai signifikansi sebesar 5% bernilai 0,355.

Tabel 4.10

Hasil Uji Validitas Akuntansi Pertanggungjawaban ( $X_1$ )

Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	0,709	0,355	VALID
2	0,547	0,355	VALID
3	0,579	0,355	VALID
4	0,693	0,355	VALID
5	0,587	0,355	VALID
6	0,515	0,355	VALID
7	0,392	0,355	VALID
8	0,728	0,355	VALID
9	0,753	0,355	VALID
10	0,552	0,355	VALID
11	0,808	0,355	VALID
12	0,579	0,355	VALID
13	0,685	0,355	VALID
14	0,765	0,355	VALID
15	0,820	0,355	VALID
16	0,522	0,355	VALID

Sumber: Data Primer Dengan Pengolahan *Software Statistic*, 2017

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa seluruh item pernyataan 1 sampai 16 yaitu dengan taraf signifikan seluruh korelasinya positif, nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , berarti semua pernyataan untuk variabel akuntansi pertanggungjawaban dikatakan valid.

Tabel 4.11  
 Hasil Uji Validitas Pengendalian Manajemen ( $X_2$ )

Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	0,387	0,355	VALID
2	0,600	0,355	VALID
3	0,426	0,355	VALID
4	0,501	0,355	VALID
5	0,453	0,355	VALID
6	0,366	0,355	VALID
7	0,511	0,355	VALID
8	0,358	0,355	VALID

Sumber: Data Primer Dengan Pengolahan *Software Statistic*, 2017

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa seluruh item pernyataan 1 sampai 8 yaitu dengan taraf signifikan seluruh korelasinya positif, nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , berarti semua pernyataan untuk variabel pengendalian manajemen dikatakan valid.

Tabel 4.12  
 Hasil Uji Validitas Penilaian Prestasi Kerja (Y)

Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	0,851	0,355	VALID
2	0,857	0,355	VALID
3	0,656	0,355	VALID
4	0,909	0,355	VALID
5	0,909	0,355	VALID
6	0,828	0,355	VALID
7	0,852	0,355	VALID
8	0,836	0,355	VALID
9	0,795	0,355	VALID

Sumber: Data Primer Dengan Pengolahan *Software Statistic*, 2017

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa seluruh item pernyataan 1 sampai 9 yaitu dengan taraf signifikan seluruh korelasinya positif, nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , berarti semua pernyataan untuk variabel penilaian prestasi kerja dikatakan valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Berikut hasil uji reliabilitas variabel akuntansi pertanggungjawaban ( $X_1$ ), pengendalian manajemen ( $X_2$ ), dan penilaian prestasi kerja (Y). Teknik penilaian data tersebut reliabel apabila koefisien reliabilitas  $> 0,60$ .

Tabel 4.13

Hasil Uji Reliabilitas Akuntansi Pertanggungjawaban ( $X_1$ )

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.889	16

Berdasarkan tabel 4.13 bahwa nilai *cronbach's alpha* pada variabel akuntansi pertanggungjawaban ( $X_1$ ) adalah  $0,889 > 0,60$  yang menyatakan kuesioner penelitian reliabel.

Tabel 4.14

Hasil Uji Reliabilitas Pengendalian Manajemen ( $X_2$ )

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.885	8

Berdasarkan tabel 4.14 bahwa nilai *cronbach's alpha* pada variabel pengendalian manajemen ( $X_2$ ) adalah  $0,885 > 0,60$  yang menyatakan kuesioner penelitian reliabel.

Tabel 4.15  
Hasil Uji Reliabilitas Penilaian Prestasi Kerja (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.930	9

Berdasarkan tabel 4.15 bahwa nilai *cronbach's alpha* pada variabel penilaian prestasi kerja (Y) adalah  $0,930 > 0,60$  yang menyatakan kuesioner penelitian reliabel.

## E. Uji Asumsi Klasik

### 1. Analisis Jalur / Path Analysis

Untuk menganalisis pola hubungan kausal antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung, baik secara serempak maupun secara sendiri-sendiri beberapa variabel penyebab terhadap sebuah variabel akibat maka dilakukan uji analisis jalur menggunakan SPSS 6.0 yang dalam penelitian ini analisis jalur/path analysis akan menganalisis pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian manajemen terhadap penilaian prestasi kerja.

#### a. Koefisien Korelasi

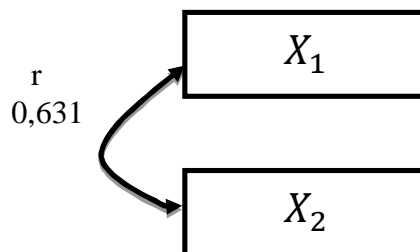
Dalam hal ini analisis jalur memiliki lebih dari satu variabel eksogen (bebas) yaitu akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian manajemen. Maka disini perlu menentukan nilai koefisien antar keduanya .

Tabel 4.16  
 Hasil Uji Analisis Jalur Korelasi Akuntansi Pertanggungjawaban dan  
 Pengendalian Manajemen

Correlations			
		Akuntansi Pertanggungja waban (X1)	Pengendalian Manajemen (X2)
Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)	Pearson Correlation	1	.631**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	33	33
Pengendalian Manajemen (X2)	Pearson Correlation	.631**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	33	33

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pada tabel 4.16 dapat dilihat nilai koefisien korelasi ( $r$ ) adalah sebesar 0,631. Nilai korelasi sebesar 0,631 menunjukkan bahwa hubungan/ korelasi antara  $X_1$  dan  $X_2$  adalah tinggi / besar karena diatas 0,5 . Dan kemudian nilai koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,631 ini akan dimasukkan ke dalam diagram analisis jalur seperti pada gambar 4.1 dibawah.



Gambar 4.3  
 Diagram Analisis Jalur Korelasi  $X_1$  dan  $X_2$

## b. Koefisien Regresi

Regresi dalam model persamaan ini (pengaruh secara langsung  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$ ) digunakan untuk menentukan nilai  $p_1$ ,  $p_2$ , dan  $p\varepsilon_1$ . Model persamaannya adalah  $Y_1 = p_1 X_1 + p_2 X_2 + \varepsilon_1$ . Berikut adalah hasil uji koefisien regresi pada tabel 4.16.

Tabel 4.17  
Hasil Uji Koefisien Regresi

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.328	7.629		.174	.863
	Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)	.371	.176	.336	2.107	.000
	Pengendalian Manajemen (X2)	.683	.329	.296	2.075	.000

a. Dependent Variable: Penilaian Prestasi Kerja (Y)

Dari tabel *coefficient* di atas (pada kolom *Standardized Coefficients*) terdapat nilai-nilai koefisien regresinya adalah :

1. Koefisien  $X_1$  adalah  $p_1 = 0,336$  (selanjutnya nilai ini akan dimasukkan ke dalam diagram analisis jalur).
2. Koefisien  $X_2$  adalah  $p_2 = 0,296$  (selanjutnya nilai ini akan dimasukkan ke dalam diagram analisis jalur).



Tabel 4.18  
Model Summary

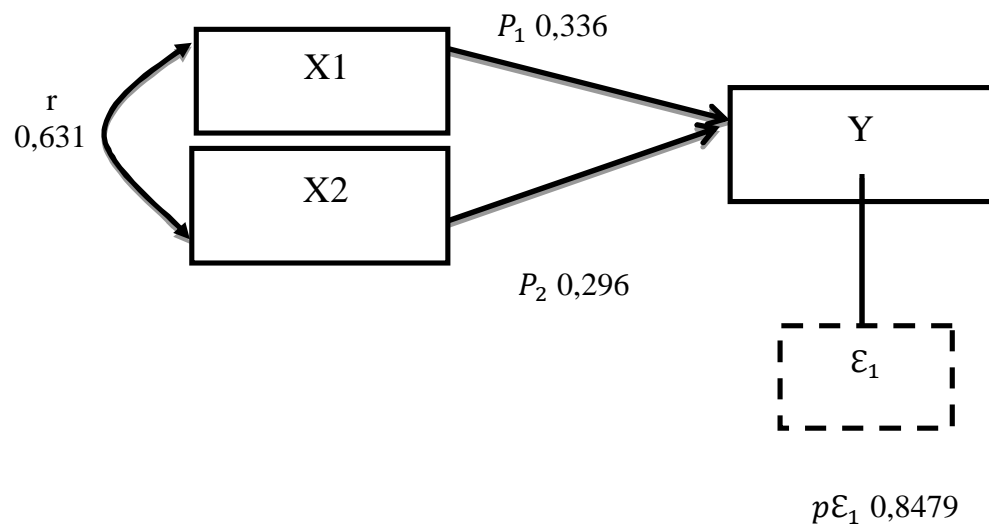
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.571 <sup>a</sup>	.326	.281	4.28733

a. Predictors: (Constant), Pengendalian Manajemen (X2), Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)

Dari tabel *Model Summary* di atas nilai *Adjusted-R* adalah 0,281.

Nilai ini dapat digunakan untuk menentukan nilai koefisien jalur dengan residualnya, yakni :  $p\epsilon_1 = \sqrt{(1 - R_1^2)} = \sqrt{(1 - 0,281)} = 0,8479$  (selanjutnya nilai ini akan dimasukkan ke dalam diagram analisis jalur).

Berikut ini adalah gambar diagram analisis jalur.



Gambar 4.4  
Diagram Analisis Jalur Korelasi  $X_1$  dan  $X_2$  Terhadap  $Y$

Nilai-nilai koefisien yang sudah dicari seperti diatas seperti diatas perlu dianalisis. Analisis dalam bagian ini adalah dengan cara menguji

hipotesis untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung variabel-variabel dalam model penelitian ini.

1. Analisis pengaruh langsung  $X_1$  terhadap Y

Hipotesisnya :

H0 :  $X_1$  tidak berpengaruh signifikan terhadap Y

H1 :  $X_1$  berpengaruh signifikan terhadap Y

Kriteria pengujian hipotesis :

Tolak H0 jika nilai sig <  $\alpha$ 0,05

Terima H0 jika nilai sig >  $\alpha$ 0,05

Kesimpulan : Nilai Sig 0,000 <  $\alpha$ 0,05, maka H0 ditolak sehingga  $X_1$  berpengaruh signifikan terhadap Y.

2. Analisis pengaruh langsung  $X_2$  terhadap Y

Hipotesisnya :

H0 :  $X_2$  tidak berpengaruh signifikan terhadap Y

H1 :  $X_2$  berpengaruh signifikan terhadap Y

Kriteria pengujian hipotesis :

Tolak H0 jika nilai sig <  $\alpha$ 0,05

Terima H0 jika nilai sig >  $\alpha$ 0,05

Kesimpulan : Nilai Sig 0,000 <  $\alpha$ 0,05, maka H0 ditolak sehingga  $X_2$  berpengaruh signifikan terhadap Y.

3. Analisis pengaruh langsung  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y

Besarnya nilai R<sup>2</sup> atau *R square* yang terdapat pada tabel *Model Summary* adalah sebesar 0,281, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y adalah sebesar 28,1 %

sementara sisanya 71,9 % merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

## F. Uji Hipotesis

### 1. Uji T (Uji Parsial)

Berikut hasil penelitian dengan menggunakan uji t (uji parsial).

Tabel 4.19  
Uji T (Uji Parsial)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.328	7.629		.174	.863
	Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)	.371	.176	.336	2.107	.000
	Pengendalian Manajemen (X2)	.683	.329	.296	2.075	.000

a. Dependent Variable: Penilaian Prestasi Kerja (Y)

Ketentuan penilaian hasil sebagai berikut:

1. Berdasarkan  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$

Cara menentukan  $t_{tabel}$  :

$$t_{tabel} = (\alpha / 2 ; n - k - 1)$$

$$t_{tabel} = (0,05 / 2 ; 33 - 2 - 1)$$

$$t_{tabel} = (0,025 ; 30)$$

Keterangan :

$\alpha$  = tingkat kepercayaan

n = jumlah responden

k = jumlah variabel bebas

Ha: Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.

H0: Jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

## 2. Berdasarkan nilai signifikansi

Ha: Jika nilai sig.  $< 0,05$  maka variabel bebas berpengaruh signifikansi terhadap variabel terikat.

Ho: Jika nilai sig.  $> 0,05$  maka variabel bebas tidak berpengaruh signifikansi terhadap variabel terikat.

Berdasarkan ketentuan diatas, dapat disimpulkan bahwa hasil dari uji parsial yang telah didapat sebagai berikut:

### 1. Hipotesis 1 ( $H_1$ )

Perumusan hipotesis :

Berdasarkan ketentuan  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  diatas, disimpulkan dari hipotesis 1 yaitu adanya pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap penilaian prestasi kerja. Dapat dilihat pada tabel 4.19 bahwa nilai  $t_{hitung}$  (2,107)  $> t_{tabel}$  (2,042) yang berarti variabel akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap variabel penilaian prestasi kerja. Selain itu, berdasarkan nilai signifikansi bahwa nilai sig. (0,00)  $< 0,05$  maka variabel akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap variabel penilaian prestasi kerja. Jadi, hipotesis 1 dapat diterima yaitu adanya

pengaruh akuntansi pertanggungjawaban secara parsial terhadap penilaian prestasi kerja.

## 2. Hipotesis 2 ( $H_2$ )

Perumusan hipotesis:

Berdasarkan ketentuan  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  diatas, disimpulkan dari hipotesis 2 yaitu adanya pengaruh pengendalian manajemen terhadap penilaian prestasi kerja. Dapat dilihat pada tabel 4.19 bahwa nilai  $t_{hitung}$  (2,075) >  $t_{tabel}$  (2,042) yang berarti variabel pengendalian manajemen berpengaruh terhadap variabel penilaian prestasi kerja. Selain itu, berdasarkan nilai signifikansi bahwa nilai sig. (0,00) < 0,05 maka variabel pengendalian manajemen berpengaruh signifikan terhadap variabel penilaian prestasi kerja. Jadi, hipotesis 2 dapat diterima yaitu adanya pengaruh pengendalian manajemen secara parsial terhadap penilaian prestasi kerja.

## 2. Uji F (Uji Simultan)

Untuk dapat mengetahui nilai uji F didapat dari hasil output software statistic dengan nilai F dan nilai signifikan, yang mana nilai F dibandingkan dengan F tabel dengan cara :

$$F_{tabel} = (df1 ; df2)$$

$$F_{tabel} = \{(k - 1) ; (n - k)\}$$

$$F_{tabel} = \{(3 - 1) ; (33 - 3)\}$$

$$F_{tabel} = \{(2) ; (30)\}$$

Keterangan :

$df1$  = *degree of freedom* untuk pembilang (N1)

df2 = *degree of freedom* untuk pembilang (N2)

k = jumlah variabel independen dan dependen

n = jumlah sampel

Tabel 4.20  
Uji F (Uji Simultan)

Ketentuan penilaian hasil sebagai berikut:

1. Berdasarkan nilai  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$

Ha: Jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka variabel bebas secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat.

H0: Jika nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka variabel bebas secara simultan tidak

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	266.626	2	133.313	7.253	.003 <sup>a</sup>
	Residual	551.435	30	18.381		
	Total	818.061	32			

a. Predictors: (Constant), Pengendalian Manajemen (X2), Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)

b. Dependent Variable: Penilaian Prestasi Kerja (Y) berpengaruh terhadap variabel terikat.

2. Berdasarkan nilai signifikansi

Ha: Jika nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka variabel bebas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

H0: Jika nilai signifikansi  $> 0,05$ . Maka variabel bebas secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Berdasarkan ketentuan diatas, dapat disimpulkan bahwa hasil dari uji parsial yang telah didapat sebagai berikut:

#### 1. Hipotesis 3

Perumusan hipotesis :

Berdasarkan ketentuan  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$  diatas, disimpulkan dari hipotesis 3 yaitu adanya pengaruh akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian manajemen terhadap penilaian prestasi kerja. Dapat dilihat pada tabel 4.20 bahwa nilai  $F_{hitung}$  (7,253) >  $F_{tabel}$  (3,32) yang berarti variabel akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian manajemen berpengaruh terhadap variabel penilaian prestasi kerja. Selain itu, berdasarkan nilai signifikansi bahwa nilai sig. (0,003) < 0,05 maka variabel akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian manajemen berpengaruh signifikan terhadap variabel penilaian prestasi kerja. Jadi, hipotesis 3 dapat diterima yaitu adanya pengaruh akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian manajemen secara simultan terhadap penilaian prestasi kerja.

#### **G. Uji Determinasi ( $R^2$ )**

Dari penelitian yang dilakukan telah didapatkan hasil koefisien determinasi dengan menggunakan aplikasi statistik, dapat dilihat pada tabel 4.21 sebagai berikut.

Tabel 4.21  
Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.571 <sup>a</sup>	.326	.281	4.287

a. Predictors: (Constant), Pengendalian Manajemen (X<sub>2</sub>), Akuntansi Pertanggungjawaban (X<sub>1</sub>)

Dari hasil output pada tabel 4.21 diketahui bahwa:

1. Nilai  $R = 0,571$  berarti hubungan antara variabel pengaruh akuntansi pertanggungjawaban ( $X_1$ ) dan pengendalian manajemen ( $X_2$ ) terhadap variabel penilaian prestasi kerja ( $Y$ ) sebesar 57,1% artinya memiliki hubungan variabel yang cukup kuat.
2. Nilai koefisien determinasi ( $R$  square) sebesar 0,326. Besarnya angka koefisien determinasi ( $R$  square) 0,326 sama dengan 32,6%. Dapat diartikan bahwa akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian manajemen berpengaruh terhadap penilaian prestasi kerja sebesar 32,6%. Sedangkan sisanya yaitu, 67,4% (didapat dari 100% - 32,6%) adalah pengaruh oleh variabel lain yang tidak diteliti di penelitian ini.

## H. Pembahasan

Dari hasil yang telah diuji sebelumnya menjelaskan bahwa hasil instrumen – instrumen data yang dijawab oleh responden untuk mengukur variabel akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian manajemen terhadap penilaian prestasi kerja adalah valid dan reliabel, sehingga item pernyataan dapat digunakan dikemudian hari. Hasil tersebut selanjutnya diperoleh bahwa variabel



persepsi akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap penilaian prestasi kerja.

### **1. Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Penilaian Prestasi Kerja.**

Hasil uji parsial menjelaskan bahwa variabel akuntansi pertanggungjawaban ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap nilai  $t_{hitung}$  (2,107) >  $t_{tabel}$  (2,042) yang berarti variabel akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap variabel penilaian prestasi kerja. Selain itu, berdasarkan nilai signifikansi bahwa nilai sig. (0,00) < 0,05 maka variabel akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap variabel penilaian prestasi kerja. Jadi, hipotesis 1 dapat diterima yaitu adanya pengaruh akuntansi pertanggungjawaban secara parsial terhadap penilaian prestasi kerja.

Akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh perusahaan telah menunjukkan perannya sebagai alat penilaian prestasi kerja pusat biaya melalui hasil laporan anggaran dan realisasi biaya. Setiap akhir tahun perusahaan melakukan penilaian prestasi kerja pusat biaya termasuk manajer dan pegawainya berdasarkan laporan pertanggungjawaban biaya tiap tahunnya. Tujuan diadakannya penilaian prestasi kerja dalam perusahaan ini adalah untuk mendorong perilaku kerja dan agar dapat memberikan kepuasan pelayanan melalui suatu proses kerja yang terstruktur sehingga dapat meningkatkan nilai perusahaan. Namun dalam hal ini penulis masih menemukan adanya tindak penyimpangan anggaran yang terjadi pada suatu bidang namun tidak dilaporkan pada manajer di atasnya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan Afa Rahimah (2017) dengan judul pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap prestasi kerja pada PT. POS Regional V Bandung secara parsial. Hasil dari penelitian tersebut yaitu akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.

## **2. Pengaruh Pengendalian Manajemen Terhadap Penilaian Prestasi Kerja**

Hasil uji parsial menjelaskan bahwa variabel pengendalian manajemen ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap nilai  $t_{hitung}$  (2,075) >  $t_{tabel}$  (2,042) yang berarti variabel pengendalian manajemen berpengaruh terhadap variabel penilaian prestasi kerja. Selain itu, berdasarkan nilai signifikansi bahwa nilai sig. (0,00) < 0,05 maka variabel pengendalian manajemen berpengaruh signifikan terhadap variabel penilaian prestasi kerja.

Di dalam fungsi anggaran sebagai pengendalian manajemen, perusahaan memakainya sebagai pengevaluasian kerja karyawan yaitu dengan mengetahui keefisienan anggaran yang telah ditetapkan dengan membandingkan biaya yang dianggarkan dengan biaya yang direalisasikan untuk menemukan apakah para manajer pelaksana telah bekerja dengan baik. Namun disini penulis menemukan bahwa masih ada karyawan yang belum memiliki inisiatif dalam melakukan pekerjaannya, sehingga harus menunggu intervensi atau suruhan dari orang lain atau dengan kata lain menunggu perintah dulu baru berbuat.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan Fajar Agus Nugroho (2014) dengan judul penelitian pengaruh intervensi pengendalian dalam sistem pengendalian manajemen terhadap prestasi kerja

perusahaan PDAM Kabupaten Wonogiri secara parsial. Hasil dari penelitiannya menyatakan bahwa pengendalian manajemen mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap prestasi kerja perusahaan.

### **3. Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Dan Pengendalian Manajemen Terhadap Penilaian Prestasi Kerja**

Dari hasil pengujian diperoleh nilai  $F_{hitung} (7,253) > F_{tabel} (3,32)$  yang berarti variabel akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian manajemen berpengaruh terhadap variabel penilaian prestasi kerja. Selain itu, berdasarkan nilai signifikansi bahwa nilai sig. (0,003) < 0,05 maka variabel akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian manajemen berpengaruh signifikan terhadap variabel penilaian prestasi kerja.

Akuntansi pertanggungjawaban biaya merupakan suatu bagian penting dalam proses perencanaan sebab anggaran tersebut dapat menuntun manajemen dalam mengambil keputusan pengalokasian dana yang akan dianggarkan menuju tercapainya tujuan perusahaan. Kegiatan pengendalian manajemen di dalam anggaran biaya dilihat dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya disamping dengan membandingkan data historis yang selalu dihubungkan dengan perkembangan perusahaan. Kegiatan pengendalian tersebut bertujuan untuk mendeteksi dan mencegah kualitas buruk yang mungkin terjadi yang kemudian dilakukannya penilaian prestasi kerja sebagai tahap akhir dalam proses pengendalian. Dengan melihat seberapa jauh perencanaan yang telah tercapai dan seberapa banyak penyimpangan yang terjadi yang akan dianalisis tindakan apa yang akan diambil untuk perbaikan dimasa yang akan datang. Namun disini penulis menemukan adanya karyawan

yang belum mampu menangani beban pekerjaan dan disiplin waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya sebagaimana yang ditugaskan perusahaan kepada karyawannya.

Hasil penilitan ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan Olivia Sicilia (2013) dengan judul penelitian penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian untuk penilaian kinerja pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Bitung secara simultan. Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian manajemen mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap penilaian kinerja.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Setelah menganalisa data dan mendapatkan hasil penelitian serta diuraikan dalam pembahasan sebagai berikut :

1. Secara parsial akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh secara signifikan terhadap penilaian prestasi kerja PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Regional I Sumatera.
2. Secara parsial pengendalian manajemen berpengaruh secara signifikan terhadap penilaian prestasi kerja PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Regional I Sumatera.
3. Secara simultan diketahui bahwa akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian manajemen bersama-sama berpengaruh terhadap penilaian prestasi kerja PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Regional I Sumatera.

#### **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan bahasan yang menyangkut seluruh permasalahan yang diuji, dapat disampaikan saran sebagai berikut :

1. Pihak manajemen perusahaan dalam menyusun laporan pertanggungjawaban sebaiknya perlu mengidentifikasi jenis biaya, menjelaskan penyimpangan tiap tahunnya dan menjelaskan penyimpangan pada laporan pertanggungjawabannya, agar apabila terjadi penyimpangan manajemen dapat

langsung mengetahui siapa yang bertanggung jawab atas penggunaan biaya-biaya tersebut.

2. Menerapkan akuntansi pertanggungjawaban yang efektif pada pusat biaya sehingga dapat digunakan sebagai alat pengawasan manajemen, dasar penyusunan anggaran, pemotivasi manajer, dan sebagai alat penilaian prestasi kerja perusahaan.
3. Sebaiknya perusahaan menetapkan batasan yang dianggap material dan signifikan dalam menilai selisih antara anggaran dan realisasi, sehingga penggunaan anggaran sebagai alat penilaian prestasi kerja akan dapat berfungsi lebih baik.
4. Perusahaan perlu membuat laporan bisa berbentuk pernyataan langsung ataupun tertulis dari kontroller kepada tingkat manajemen perusahaan yang berisikan laporan penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan sehingga pihak manajer bisa mengambil tindakan perbaikan atau koreksi yang diperlukan dalam kegiatan tersebut.
5. Perusahaan harus memberikan ruang bagi karyawannya untuk mengambil inisiatif dalam melakukan setiap pekerjaannya, memberikan pelatihan pada karyawan dan memberikan penghargaan atau pengakuan kepada karyawan. Sebab menghargai inisiatif karyawan akan memberikan alasan nyata untuk terus melakukan upaya yang diperlukan untuk menggunakan inisiatif mereka.
6. Perusahaan harus mempertimbangkan kembali apakah gaji dan tunjangan yang diberikan sudah sesuai dengan beban pekerjaan yang diberikan, dan perusahaan harus memiliki aturan pasti yang mengatur segala tindakan karyawan terkait lingkungan kerja yang dibuat berdasarkan keputusan bersama agar tumbuhnya

kedisiplinan kerja. Serta peran atasan yang disiplin akan membuat bawahannya merasa segan sehingga mereka pun akan mengikuti sifat disiplin pemimpinnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andriningtyas, Lucia. 2014. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Prestasi Manajer Pemasaran PT Narwastu Agung Sentosa*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi* Vol. 3 No. 9 (2014).
- Andhana (2010). “*Hakikat Sistem Pengendalian Manajemen*”. <http://www.wordpress.com> . Diakses 10 Desember 2017.
- Aufa Rahimah (2017). *Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Prestasi Kerja pada PT. POS Regional V Bandung*. Thesis Universitas Widyatama. Bandung
- Celeban (2011) . “ *Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Pusat Biaya* “. <http://www.wordpress.com> . Diakses pada tanggal 19 Januari 2018.
- Gani Abdel Majed. 2013. “*Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pada Perusahaan Konstruksi di Kota Padang)*”. Universitas Negeri Padang: Padang.
- Ismawarni Putri. 2013. *Pengaruh Quality Of Work Life Dan Semangat Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Fajar Graha Pena Di Makassar*. Universitas Hasanuddin. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Makassar.
- Kadek Sari, et al. 2015. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Untuk Menilai Efektivitas Dan Efisien Kinerja Manajemen (Studi Kasus Pada PDAM Kabupaten Buleleng)*. Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, Indonesia. Vol. 3, No. 1, Tahun 2015.
- Karsam. 2014. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Memperkuat Hubungan Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Pencapaian Kinerja Perusahaan: Suatu Telaah Kepustakaan*. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 2 (3), 2014, 486-497.
- Lewaru, Trisna. 2014, *Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Prestasi Kerja* . Universitas Pattimura : Ambon.
- Lubis, Suzan. 2016. *Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Perkebunan Sumatera Utara* . *Jurnal*. Universitas Telkom : Bandung.
- Mandagi, Caren, et al. 2015. *Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Salah Satu Dasar Penilaian Prestasi Manajemen Pada PT Bank Sulut*. Universitas Sam Ratulangi Manado, *Jurnal EMBA*, Vol. 3, No. 3, Sept 2015, Hal. 888-895.
- Mardiah. 2009. “*Tinjauan Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen Pada PT. Nusa Ina Leisure Indonesia specialist*”. Universitas Mercu Buana: Jakarta.



- Mega Satrio Lukito. (2015).“ *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial*”. Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi. 4(12). Hlm. 2 -17
- Mira. (2012) “*Pengaruh Sistem Pengendalian Maajemen Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan*” . <http://www.wordpress.com> . Diakses pada tanggal 22 Januari 2018.
- Mulyadi. 2010. *Sistem Akuntansi*. Edisi 3. PT. Salemba 4. Jakarta.
- Nababan, Lintong (2008). “*Sistem Pengendalian Manajemen*”. <http://www.wordpress.com> . Diakses 10 Desember 2017.
- Ni Made Suari Ardhiani dan I Wayan Pradnyantha Wirasedana. 2013. *Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Efektivitas Pengendalian Biaya*. Jurnal Akuntansi. Universitas Udayana
- Nugroho, Fajar Agus. 2014.”*Pengaruh Intervensi Pengendalian Dalam Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Prestasi Kerja Perusahaan*”. Skripsi thesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Olga Herlintyas. 2011. *Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pada PT.Citra Mandiri Multi Finance* . Jurnal Universitas Dian Nuswantoro: Semarang.
- Prang, Olivia Sicilia. 2013. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Untuk Penilaian Kinerja Pada PT.Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Bitung*. Jurnal Vol. 1, No.4, Desember 2013:1016-1024. Manado.
- Prawironegoro dan Purwati. 2008. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Kedua. Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Prima, Hilarius. 2014. *Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Hotel Berbintang Di Daerah Istimewa Yogyakarta (Survei pada Hotel Berbintang 2 – 5 di Daerah Istimewa Yogyakarta)*. Universitas Atma Jaya Yogyakarta Jalan Babarsari 43-44, Yogyakarta.
- Samryn, L.M. 2015. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Samryn, L.M., 2012, *Akuntansi Manajemen Informasi Biaya untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Investasi*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta: Bandung.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta: Bandung.

- Sufrin. 2017 . *Pengaruh Penerapan Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada RSUD Provinsi Sulawesi Tenggara*. Universitas Haluoleo . Kediri. Skripsi.
- Supriyono. 2012. *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: BPFE.
- Sutrisno, Edy. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Kencana Prenada Media Group: Jakarta.
- Sriwidodo, Untung. 2010. *Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer*. Universitas Slamet Riyadi Surakarta. Vol. 8, No. 1, April 2010 : 18 – 24.
- Tin, Se dan Hidayat, Taufik. 2012 . *Analisis Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajer Pusat Laba di Warung Paskal Bandung*. Jurnal Akuntansi Vol.4 , No.2 , November 2012: 187-199.
- Utomo, Hastho Joko Nur dan Sugiarto, Meilan. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ardhana Media.
- Vetzel Rivai. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Viyanti dan Tin, Se. 2010. *Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Terhadap Prestasi Kerja*. Jurnal Ilmiah Akuntansi Tahun ke-1, No. 3.
- Widiana, Casty, et al. 2016. *Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Prestasi Kerja (Studi Kasus pada PT Samafitro Bandung)*. Universitas Islam Bandung. Jawa Barat.
- Yunita (2012) .“ *Pusat Biaya dan Pusat Pendapatan Kinerja Pusat Biaya* “. <http://www.wordpress.com> . Diakses 19 Januari 2018.



## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

### **Data Pribadi :**

Nama : DINDA ASTRI YOLANDA  
Tempat/ tgl. Lahir : Kisaran, 04 Januari 1997  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Warga Negara : Indonesia  
Alamat : Jl. Kapten Muchtar Basri No. 85 A  
Anak ke : 4 (empat) dari 4 (empat) bersaudara  
No. HP : 082273152022  
Nama Ayah : Alm. Iswanto  
Nama Ibu : July Santika  
Alamat : Jl. KH. Agus Salim No. 30 Kisaran

### **Latar Belakang Pendidikan :**

Tahun 2002 - 2008, Tamat SD Swasta Diponegoro Kisaran

Tahun 2008 - 2011, Tamat SMP Negeri 1 Kisaran

Tahun 2011 – 2014, Tamat SMA Negeri 2 Kisaran

Tahun 2014 – 2018, Tercatat Sebagai Mahasiswa Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikianlah daftar riwayat hidup saya perbuat dengan sebenar-benarnya dan dengan rasa tanggung jawab.

Medan, Maret 2018

Saya yang menyatakan

DINDA ASTRI YOLANDA