

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN  
SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL DENGAN PELIMPAHAN WEWENANG  
SEBAGAI VARIABEL MODERATING  
(Studi Kasus Pada Perguruan Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara)**

**TESIS**

**PORKAS SOJUANGON LUBIS**  
**NPM : 1920050023**



**PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2021**

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN PELIMPAHAN WEWENANG SEBAGAI VARIABEL MODERATING (STUDI KASUS PADA PERGURUAN TINGGI ALWASHLIYAH DI SUMATERA UTARA)**

**Porkas Sojuangon Lubis**  
**Program Magister Akuntansi**

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial. Untuk menguji dan menganalisis pelimpahan wewenang memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Untuk menguji dan menganalisis pelimpahan wewenang memoderasi pengaruh sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial. Penelitian menggunakan jenis penelitian asosisatif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pimpinan atau pegawai struktural pada Perguruan Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara yang berjumlah 95 orang. Teknik pengumpulan data ini adalah data primer di dalam penelitian ini menggunakan daftar pertanyaan atau kuesioner. Penelitian ini menggunakan metodologi *Partial Least Square* (PLS) dan Uji Sobel. Mengolah data serta menarik kesimpulan maka peneliti menggunakan program Smart PLS Versi 3.0. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara. Sistem akuntansi manajemen berpegaruh terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara. Pelimpahan wewenang memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara. Pelimpahan wewenang memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara.

**Kata Kunci : Partisipasi Penyusunan Anggaran, Sistem Akuntansi Manajemen, Kinerja Manajerial, Pelimpahan Wewenang**

## **ABSTRACT**

### ***THE EFFECT OF PARTICIPATION OF BUDGETING AND MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEMS ON MANAGERIAL PERFORMANCE WITH DELIMITATION OF AUTHORITY AS A MODERATING VARIABLE (CASE STUDY ON ALWASHLIYAH HIGH SCHOOL IN NORTH SUMATRA)***

***Porkas Sojuangon Lubis  
Masters Program in Accounting***

*The purpose of this study was to examine and analyze the effect of budgetary participation on managerial performance. To test and analyze the effect of the management accounting system on managerial performance. To test and analyze the delegation of authority to moderate the effect of budgetary participation on managerial performance. To examine and analyze the delegation of authority to moderate the effect of the management accounting system on managerial performance. This research uses quantitative associative research. The population in this study were all leaders or structural employees at Alwashliyah College in North Sumatra, totaling 95 people. This data collection technique is primary data in this study using a list of questions or questionnaires. This study uses the Partial Least Square (PLS) methodology and the Sobel test. Processing data and drawing conclusions, the researchers used the Smart PLS version 3.0 program. Participation in budgeting has an effect on managerial performance at Alwashliyah Higher Education in North Sumatra. The management accounting system has an effect on managerial performance at Alwashliyah College in North Sumatra. Delegation of authority moderates the effect of budgetary participation on managerial performance at Alwashliyah College in North Sumatra. Delegation of authority moderates the effect of budgetary participation on managerial performance at Alwashliyah College in North Sumatra.*

***Keywords: Participation in Budgeting, Management Accounting System, Managerial Performance, Delegation of Authority***

## KATA PENGANTAR



Alhamdulillah puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang masih memberikan kesehatan, sehingga penulis dapat menyelesaikan pembuatan tesis dengan judul **“PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN PELIMPAHAN WEWENANG SEBAGAI VARIABEL MODERATING (STUDI KASUS PADA PERGURUAN TINGGI ALWASHLIYAH DI SUMATERA UTARA)”** dengan tepat waktu. Shalawat dan salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang merupakan inspirator terbesar dalam segala keteladanannya. Tidak lupa penulis sampaikan terimakasih kepada Dosen Pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam pembuatan tesis ini, istri yang selalu mendukung kelancaran tugas akhir saya ini.

Dalam penulisan tesis ini penulis sadar akan keterbatasan dan kemampuan yang ada, namun walaupun demikian penulis berusaha agar tesis ini sempurna sesuai dengan yang diharapkan dan penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini tidak mungkin terlaksana tanpa bantuan, dorongan, bimbingan, serta arahan dari berbagai pihak baik sifatnya moril maupun materil. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Orangtua tercinta yang telah memberikan segala kasih sayang, berupa besarnya perhatian dan do'a yang tulus sehingga penulis termotivasi dalam menyelesaikan pendidikan.

2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Ibu Dr. Eka Nurmala Sari S.E., M.Si., AK., CA. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu Dr. Widia Astuty SE., M.Si., QIA., AK. CA., CPA selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan arahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
6. Bapak Irfan, S.E., M.M., P.hD selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
7. Bapak/Ibu Rektorat dan Dekanat serta Seluruh Kaprodi perguruan tinggi Alwashliyah di Sumatera Utara yang telah membantu dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan tesis ini dengan baik.
8. Istri tercinta Farida Nurmalasari, S.Pd., M.Pd yang telah memberikan segala kasih sayangnya, berupa besarnya perhatian dan do'a yang tulus sehingga penulis termotivasi dalam menyelesaikan tesis.
9. Ketiga anakku Muhammad Azmi Ibadurrahman Lubis, Muhammad Syamil Ath-Thariq Lubis dan Muhammad Affan Al-Abid Lubis yang telah memberikan dukungan, semangat dan do'a kepada saya.
10. Teman-teman MAKSI angkatan 2019 yang selalu memberikan dukungan, semangat dan do'a kepada penulis.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini bermanfaat bagi kita semua, penulis mengucapkan banyak terimakasih.

Medan, Agustus 2021  
Penulis

**PORKAS SOJUANGON LUBIS**  
**NPM : 1920050023**

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK</b>	
<b>ABSTRACT</b>	
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	v
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	vi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	14
1.3 Pembatasan Masalah .....	15
1.4 Rumusan Masalah .....	15
1.5 Tujuan Penelitian .....	15
1.6 Manfaat Penelitian .....	16
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Landasan Teori .....	17
2.1.1 Kinerja Manajerial.....	17
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Manajerial.....	17
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Manajerial.....	18
2.1.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial.....	20
2.1.1.4 Indikator Kinerja Manajerial .....	20
2.1.2 Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	21
2.1.2.1 Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	21
2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	22
2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	24
2.1.2.4 Indikator Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	25
2.1.3 Sistem Akuntansi Manajemen .....	25
2.1.3.1 Pengertian Sistem Akuntansi Manajemen .....	25
2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Sistem Akuntansi Manajemen	27
2.1.3.3 Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen .....	29
2.1.4 Pelimpahan Wewenang .....	31
2.1.4.1 Pengertian Pelimpahan Wewenang .....	31
2.1.4.2 Manfaat Pelimpahan Wewenang .....	32
2.1.4.3 Peranan Pelimpahan Wewenang.....	33
2.2 Kajian Penelitian Yang Relevan.....	35
2.3 Kerangka Konseptual .....	39
2.3.1 Keterkaitan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial .....	39
2.3.2 Keterkaitan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap	

Kinerja Manajerial.....	41
2.3.3 Keterkaitan Pelimpahan Wewenang Memoderasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial .....	42
2.3.4 Keterkaitan Pelimpahan Wewenang Memoderasi Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial .....	43
2.4 Hipotesis Penelitian .....	44

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

3.1. Pendekatan Penelitian.....	45
3.2 Tempat Dan Waktu Penelitian.....	45
3.2.1 Tempat Penelitian.....	45
3.2.2 Waktu Penelitian .....	46
3.3 Populasi dan Sampel.....	46
3.3.1 Populasi .....	46
3.3.2 Sampel .....	47
3.4 Definisi Variabel Dan Operasional Variabel Penelitian.....	48
3.4.1 Defenisi Variabel Penelitian.....	48
3.4.2 Operasional Variabel Penelitian .....	50
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	52
3.6 Teknik Analisa Data .....	54

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1. Hasil Penelitian.....	60
4.1.1 Deskripsi Karakteristik Identitas Responden .....	60
4.1.2 Deskripsi Data Hasil Penelitian.....	62
4.1.3 Hasil Analisis SEM-PLS .....	73
4.2 Pembahasan .....	85
4.2.1 Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) Terhadap kinerja manajerial (Y) .....	85
4.2.2 Pengaruh sistem akuntansi manajemen ( $X_2$ ) Terhadap kinerja manajerial (Y) .....	88
4.2.3 Pengaruh pelimpahan wewenang (Z) Memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran Terhadap kinerja manajerial (Y).....	90
4.2.4 Pengaruh pelimpahan wewenang (Z) Memoderasi pengaruh sistem akuntansi manajemen Terhadap kinerja manajerial (Y).....	91

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Kesimpulan.....	92
5.2 Saran .....	92

### **DAFTAR PUSTAKA**



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penerimaan Mahasiswa Baru Perguruan Tinggi Alwashliyah ...	7
Tabel 1.2	Data Akreditasi Perguruan Tinggi Alwashliyah .....	8
Tabel 1.3	Anggaran dan Realisasi Perguruan Tinggi Alwashliyah .....	9
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	35
Tabel 3.1.	Rencana Waktu Penelitian .....	46
Tabel 3.2.	Perguruan Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara .....	47
Tabel 3.3.	Operasional Variabel .....	51
Tabel 3.4.	Skala Likert.....	53
Tabel 4.1.	Kriteria Responden Berdasarkan Usia .....	61
Tabel 4.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Kelamin .....	62
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	62
Tabel 4.4.	Skor Angket Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ )...	64
Tabel 4.5.	Skor Angket Pada Variabel Sistem Akuntansi Manajemen ( $X_2$ )	67
Tabel 4.6	Skor Angket Pada Variabel Kinerja Manajerial (Y).....	70
Tabel 4.7	Skor Angket Pada Variabel Pelimpahan Wewenang (Z).....	73
Tabel 4.8	<i>Convergent Validity</i> Tahap Pertama .....	76
Tabel 4.9	<i>Convergent Validity</i> Tahap Kedua.....	78
Tabel 4.10	Discriminant Validity Cross Loading Indikator .....	80
Tabel 4.11	Discriminant Validity Cross Loading Variabel .....	81
Tabel 4.12	<i>Composite Reliability</i> .....	82
Tabel 4.13	<i>R-Square</i> .....	83
Tabel 4.14	Hasil Pengujian Hipotesis .....	84

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Bagan Kerangka Konseptual Penelitian .....	44
Gambar 3.1	Model Analisis Jalur .....	56
Gambar 4.1	Model Regresi .....	75
Gambar 4.2	Model Regresi Hasil Evaluasi .....	78
Gambar 4.3	<i>Output Bootstrap</i> .....	84

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perguruan tinggi adalah salah satu lembaga formal yang mengemban fungsi meningkatkan mutu sumber daya manusia Indonesia melalui pendidikan. Dalam mengemban fungsi tersebut, perguruan tinggi harus merumuskan dan menetapkan anggaran pendapatan dan belanja tahunan sesuai Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi ([www.dikti.go.id](http://www.dikti.go.id)). Perumusan dan penetapan anggaran bagi perguruan tinggi swasta sangat bergantung pada anggaran pendapatan yang diperoleh dari masyarakat melalui dana dari mahasiswa dan hibah. Dana yang diperoleh tersebut menjadi dasar untuk menetapkan anggaran belanja yang akan dikelola oleh perguruan tinggi pada satu periode tahun akademik. Sebagai bentuk tanggung jawab kepada publik, maka kinerja yaitu hasil kerja yang dicapai oleh perguruan tinggi dalam upayanya mencapai tujuan, harus baik dan terus mengalami peningkatan.

Kinerja manajerial dalam sebuah organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting, karena dengan kinerja manajerial yang baik dapat menciptakan keunggulan daya saing suatu organisasi. Peningkatan kinerja manajerial tersebut dicapai dengan cara manajer memanfaatkan kemampuan untuk melihat dan memanfaatkan peluang, mengidentifikasi permasalahan, dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat. Adanya peningkatan kinerja

manajerial manajer dalam suatu organisasi tersebut maka akan meningkatkan kinerja organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan daya saing organisasi.

Perguruan tinggi swasta merupakan lembaga pendidikan yang ada dibawah koordinasi LLDikti, yang aktivitasnya tidak terlepas dari masalah penganggaran dan partisipasi dari para manajer dalam penyusunan anggaran. Dengan semakin besar persaingan yang dihadapi setiap lembaga pendidikan maka perguruan tinggi swasta dituntut untuk mengembangkan organisasinya seefisien dan seefektif mungkin, sehingga mampu bersaing secara berkelanjutan. Hal ini mengharuskan pemimpin perguruan tinggi swasta untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasinya agar tidak kehilangan eksistensinya dimasyarakat, selain itu perguruan tinggi swasta mempunyai otonomi sendiri-sendiri dalam menentukan sistem penganggarnya, sehingga mampu mengendalikan organisasi dengan lebih baik serta mampu berkiprah sebagai mitra masyarakat dalam menyelenggarakan program pendidikan di Indonesia (Sinambela 2003).

Anggaran adalah sebuah alat ukur penting dalam organisasi sebagai dasar untuk melakukan perencanaan, karena anggaran akan berisikan setiap rencana-rencana kegiatan yang akan dilakukan dimasa datang dan mengindikasikan kegiatan tersebut agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut M. Nafarin (2012:19) Anggaran adalah “rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang”.

Selanjutnya Hansen dan Mowen (2004:354) dalam Najibullah Bangun (2013) berpendapat bahwa anggaran adalah: “Suatu rencana kuantitatif dalam

bentuk moneter maupun nonmoneter yang digunakan untuk menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan dalam satuan operasional”. Oleh karena hal tersebut dalam sebuah organisasi, anggaran adalah salah satu yang paling penting yang harus diperhatikan dan harus dilakukan dahulu sebelum kegiatan lainnya agar organisasi tersebut mampu mencapai tujuannya dengan berpatok pada anggaran yang telah disusun. Proses penyusunan anggaran tidak terlepas dari peran manajer dalam penelitian ini, yang akan mempertanggungjawabkan kinerjanya.

Hal tersebut tentunya akan memberikan dampak langsung maupun tidak langsung bagi kinerja manajerial yang terlibat langsung dalam proses penyusunan anggaran. Perlu untuk diketahui bahwa anggaran yang terlalu menekan, cenderung menimbulkan sikap agresif manajer tingkat bawah terhadap manajer tingkat atas yang kemudian dapat mengakibatkan inefisiensi dan penurunan kinerja, hal ini dinyatakan oleh Yusfaningrum, (2005).

Partisipasi penganggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektifitas organisasi (Nor, 2007). Penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan

anggaran (Milani, 1975). Partisipasi penyusunan anggaran diperlukan agar anggaran yang dibuat sesuai dengan realita yang ada dilapangan. Selain itu partisipasi anggaran bertujuan untuk menciptakan suatu anggaran yang lebih objektif, karena diharapkan anggaran yang disusun sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas yang dimiliki oleh setiap divisi.

Dalam penyusunan anggaran diperlukan adanya partisipasi dari bawahan agar bawahan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran. Dengan demikian diharapkan bawahan dapat memberikan informasi sesuai dengan 4 realita yang di lapangan, sehingga partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Adanya partisipasi penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja dari manajer tingkat bawah dan menengah. Manajer tingkat menengah dan bawah dapat menyampaikan ide-ide kreatif yang dimilikinya kepada manajer atas, yang mana ide tersebut mempunyai tujuan untuk mencapai tujuan organisasi (Anggraini, 2014).

Penelitian ini dilakukan pada organisasi nirlaba (Perguruan Tinggi Swasta). Seperti yang sudah kita ketahui, di zaman sekarang organisasi nirlaba menjadi perhatian masyarakat luas sebagai sebuah instansi yang maju dan mampu memberikan profesionalitas bagi masyarakat. Berbeda dengan organisasi laba pada umumnya yang mencari keuntungan, organisasi nirlaba sekarang ini, telah menjadi salah satu fokus utama bagi masyarakat luas sehingga organisasi ini juga menuntut pertanggungjawaban seperti yang dilakukan pada organisasi laba. Salah satu organisasi nirlaba adalah perguruan tinggi. Perguruan tinggi yang disebut

dalam Peraturan Pemerintah No. 30 th 1990, yaitu organisasi satuan pendidikan, yang menyelenggarakan pendidikan di jenjang pendidikan tinggi, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Perguruan tinggi menjadi perhatian utama, karena melalui pendidikan yang diperoleh dari perguruan tinggi, dapat kita lihat bahwa individu-individu yang memanfaatkan jenjang pendidikan pada perguruan tinggi, dapat dibina dan diberi pelatihan dan dilengkapi dengan kemampuan tertentu sesuai dengan bidang yang telah dipilih untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi kehidupan nyata di dunia kerja. Hal inilah yang menjadi faktor utama penyebab setiap perguruan tinggi harus saling bersaing dalam meningkatkan mutunya serta daya tarik dalam berbagai aspek. Sudah termasuk di dalamnya cara-cara dalam mengelola keuangan. Hal ini merupakan salah satu cara untuk merealisasikan ketentuan dalam pengambilan keputusan sehingga organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Persamaannya dengan organisasi laba adalah, pada organisasi nirlaba khususnya perguruan tinggi, seluruh proses pengelolaan keuangan menjadi sarana dalam memantau kinerja organisasi sehingga dapat menghasilkan informasi yang akurat bagi pemimpin.

Dalam penelitian ini peneliti memilih pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating karena ingin mengetahui apakah di perguruan tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara, pelimpahan wewenang dapat terlaksana dan berpengaruh pada partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Tuntutan perguruan tinggi terhadap kinerja manajerial yang terbaik adalah untuk menjaga ekstensi atau kelangsungan operasional perguruan tinggi, kinerja yang

baik dapat dilihat dari hubungan timbal balik antara manajer dan bawahan. Dengan demikian terjadi hubungan yang erat antara sistem akuntansi manajemen termasuk partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial perguruan tinggi Alwashliyah di Sumatera Utara.

Perguruan tinggi Alwashliyah adalah lembaga pendidikan dan sebagai gerakan dakwah yang bernaung di bawah organisasi Alwashliyah yang merupakan perguruan tinggi di Sumatera Utara dalam menghadapi persaingan. Kunci untuk memenangkan persaingan salah satunya adalah dengan meningkatkan kepuasan para pemangku kepentingan seperti mahasiswa, dosen, dan pihak lainnya. Peningkatan kepuasan pemangku kepentingan dapat dilakukan dengan melakukan peningkatan terhadap kinerja manajerial universitas, diantaranya meningkatkan jumlah penerimaan mahasiswa baru dan nilai akreditasi perguruan tinggi baik dari tingkat program studi maupun tingkat universitas.

Alasan pemilihan perguruan tinggi Alwashliyah di Sumatera Utara sebagai lokasi penelitian adalah karena masih terdapatnya beberapa permasalahan diantaranya adalah : 1. Menurunnya jumlah mahasiswa baru setiap tahunnya. 2. Masih banyak terdapat program studi yang akreditasinya "C". 3. Kurangnya partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran sehingga hasil yang diharapkan tidak maksimal. 4. Pengalokasian anggaran yang diterima tidak sesuai dengan perencanaan, disebabkan terbatasnya kemampuan anggaran yang tersedia untuk pembiayaan. 5. Kurang maksimalnya pelimpahan wewenang terhadap *middle management*. 6. Kurang baiknya kinerja manajerial sehingga masih lemahnya penerapan sistem akuntansi manajemen di dalam organisasi dan sistem belum



menghasilkan keluaran dengan menggunakan masukan dari berbagai proses yang diperlukan untuk memenuhi tujuan tertentu.

Dari berbagai permasalahan yang ada di perguruan tinggi Alwashliyah diantaranya adalah jumlah penerimaan mahasiswa baru dan akreditasi yang dapat diuraikan dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Penerimaan Mahasiswa Baru Perguruan Tinggi Alwashliyah**  
**Tahun 2018 - 2020**

No	Nama Perguruan Tinggi	Tahun		
		2018	2019	2020
1.	Universitas Alwashliyah (UNIVA) Medan.	410	515	646
2.	Universitas Muslim Nusantara (UMN) Alwashliyah Medan.	1310	924	855
3.	Universitas Alwashliyah (UNIVA) Labuhan Batu.	436	447	397
4.	Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Alwashliyah Binjai.	65	115	325
5.	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Alwashliyah Sibolga.	298	260	193

*Sumber: Perguruan Tinggi Alwashliyah di Sumatera Utara (Data DiolahPeneliti, 2021).*

Berdasarkan Tabel 1.1 jumlah mahasiswa baru pada perguruan tinggi Alwashliyah di Sumatera Utara tahun akademik 2018-2020 secara umum dapat dikatakan tergolong rendah dan beberapa perguruan tinggi mengalami penurunan, seperti pada Universitas Muslim Nusantara (UMN) Alwashliyah tahun 2018 berjumlah 1310 orang, tahun 2019 berjumlah 924 orang dan tahun 2020 berjumlah 855 orang. Penurunan jumlah mahasiswa baru juga terjadi pada Universitas Alwashliyah (UNIVA) Labuhan Batu dan STIE Alwashliyah Sibolga. Penurunan jumlah mahasiswa baru disebabkan karena kinerja manajerial kurang optimal.

**Tabel 1.2**  
**Data Akreditasi Perguruan Tinggi Alwashliyah**

No	Program Studi	Akreditasi
1.	Universitas Alwashliyah (UNIVA) Medan	
	Pendidikan Agama Islam	B
	Pendidikan Islam Anak Usia Dini	C
	Manajemen Pendidikan Islam	B
	Ekonomi Syariah	C
	Ekonomi Pembangunan	C
	Manajemen	C
	Akuntansi	C
	Ilmu Hukum	B
	Agrobisnis	B
	Agroteknologi	C
	Pendidikan Matematika	B
	Pendidikan Bahasiswa Indonesia	B
	Pendidikan Bahasa Inggris	B
	Teknik Elektro	C
Teknik Sipil	C	
Teknik Mesin	C	
2.	Universitas Muslim Nusantara (UMN) Alwashliyah Medan	
	Manajemen	B
	Akuntansi	B
	Ilmu Hukum	B
	Agrobisnis	B
	Pendidikan Matematika	B
	Pendidikan Bahasiswa Indonesia	B
	Pendidikan Bahasa Inggris	B
	Pendidikan Anak Usian Dini	B
	Pendidikan Ekonomi	B
	Pendidikan PPKn	B
	Pendidikan Fisika	B
	PGSD	B
	Bimbingan Konseling	B
Sastra Inggris	B	
Farmasi	B	
3.	Universitas Alwashliyah (UNIVA) Labuhan Batu	
	Pendidikan Agama Islam	C
	Manajemen	C
	Pendidikan Matematika	C
	Pendidikan Bahasa Indonesia	B
	Pendidikan Bahasa Inggris	C
Biologi	C	

	KPI	C
	Informatika	C
4.	Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Alwashliyah Binjai	
	Pendidikan Agama Islam	B
	Pendidikan Islam Anak Usia Dini	C
	PGSD/PGMI	C
5.	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Alwashliyah Sibolga	
	Manajemen	B

Berdasarkan Tabel 1.2 tingkat akreditasi pada perguruan tinggi Alwashliyah di Sumatera Utara secara umum dapat dikatakan tergolong rendah, seperti pada Universitas Alwashliyah (UNIVA) Medan masih banyak terdapat akreditasi C, begitu juga pada Universitas Alwashliyah (UNIVA) Labuhan Batu dan STIT Binjai bahwa hampir seluruh prodi akreditasinya C.

**Tabel 1.3**  
**Anggaran Dan Realisasi**  
**Perguruan Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara**  
**Tahun 2016 - 2020**

Tahun	Anggaran	Realisasi	%
2016	Rp. 21.513.270.034,00	Rp. 19.009.511.162,00	88,36
2017	Rp. 31.234.348.573,00	Rp. 20.548.471.709,00	65,79
2018	Rp. 36.794.064.407,97	Rp. 31.233.184.621,00	84,89
2019	Rp. 35.832.662.292,00	Rp. 32.667.112.569,00	91,72
2020	Rp. 35.431.846.728,00	Rp. 28.389.334.186,00	80,12

*Sumber: Perguruan Tinggi Alwashliyah di Sumatera Utara (Data DiolahPeneliti, 2021)*

Berdasarkan Tabel 1.3 Anggaran dan Realisasi Belanja pada Perguruan Tinggi Alwashliyah di Sumatera Utara tahun anggaran 2016-2020 secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja belanja pada perguruan tinggi tersebut tergolong rendah dan mengalami fluktuasi. Realisasi belanja pada tahun 2016 tercatat sebesar 88,36%, tahun 2017 turun cukup signifikan menjadi 65,79%, tahun 2018

meningkat menjadi 84,89%, meningkat kembali tahun 2019 menjadi 91,72%, dan menurun kembali pada tahun 2020 sebesar 80,12%.

Fluktuasi nya realisasi anggaran belanja disebabkan oleh kinerja manajerial yang kurang optimal. Hal tersebut seperti yang ditemukan penulis dalam survey awal, dimana pada kinerja manajerial masih ditemukan adanya masih terdapat program-program yang tidak direncanakan atau dijamin pada saat penyusunan anggaran tapi mendesak untuk dilaksanakan. Hal ini secara langsung akan berdampak pada anggaran kegiatan lain yang akan didistribusikan untuk kegiatan tersebut dan membuat penilaian kinerja manajerial pada bagian/unit tersebut menjadi kurang baik. Selain itu perencanaan yang dilakukan artinya tidak dilakukan secara optimal sehingga menyebabkan terjadi hal ini. Kemudian Adanya kegiatan-kegiatan yang sudah dianggarkan dan dijamin pada saat penyusunan anggaran namun realisasinya tidak sesuai dengan perencanaan awal baik dari segi waktu maupun anggaran. Pengkoordinasian dalam hal realisasi program sangat dibutuhkan baik dengan pihak internal bagian/unit maupun antar bagian/unit. Hal ini akan mempengaruhi penilaian kinerja manajerial dimana kegiatan yang telah dianggarkan tidak dapat terlaksana sesuai dengan perencanaan awal. Tentunya penyusunan anggaran bisa berjalan dengan optimal juga jika didukung perangkat teknologi sistem keuangan seperti penyusunan anggaran. Penyajian informasi keuangan dan non keuangan dapat dilakukan dengan lebih mudah dengan adanya dukungan program penyusunan anggaran yang saat ini semakin banyak variasinya dan dapat diperoleh dengan mudah dipasaran. Namun pada pelaksanaannya penerapan penyusunan anggaran pada Perguruan Tinggi

Alwashliyah di Sumatera Utara masih ada kendala yang dihadapi seperti masih ditemukan pula masalah yang berupa penyampaian informasi tidak dilaksanakan secara berimbang, sehingga dapat terjadi kemungkinan bahwa penerapan sistem informasi dalam organisasi akan terhambat.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kontinjensi untuk mengevaluasi keefektifan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan system informasi akuntansi dengan kinerja manajerial. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, sistem akuntansi manajemen dan kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel moderating di antaranya yaitu : variabel pelimpahan wewenang.

Salah satu variabel organisasi yang berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran, sistem akuntansi manajemen dan kinerja manajerial adalah pelimpahan wewenang. Pelimpahan wewenang membantu manajer dan karyawan untuk mengetahui bagaimana mereka menyesuaikan struktur dan tujuan serta apa yang mereka ingin lakukan. Cara kerja dalam organisasi untuk mencapai pengendalian dan koordinasi akan memberikan pengaruh penting dalam mencapai efektivitas organisasi. Pelimpahan wewenang juga memiliki beberapa hubungan dengan banyak aspek, seperti pada penelitian ini, pelimpahan wewenang menjadi hal yang penting dalam memoderasi pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial. Semakin besar pengaruh pelimpahan wewenang terhadap kinerja manajerial yang dipengaruhi oleh partisipasi penyusunan anggaran dan sistem akuntansi manajemen, maka semakin baik hal tersebut berarti proses pengalihan tugas kepada orang lain yang sah atau terlegitimasi (menurut mekanisme tertentu dalam

organisasi) dalam melakukan berbagai aktivitas yang ditujukan untuk pencapaian tujuan tercapai. Namun pada hakikatnya masih saja dalam pelaksanaannya ditemukan fenomena seperti : 1. Penyusunan anggaran sudah dilakukan secara partisipatif yang melibatkan pihak-pihak penting dalam setiap unit perguruan tinggi, namun dalam realisasinya masih terdapat program-program yang tidak direncanakan pada saat penyusunan anggaran tapi mendesak untuk dilaksanakan dan akan berdampak pada penilaian kinerja manajerial pada unit tersebut menjadi kurang baik; 2. Adanya kegiatan yang sudah dianggarkan pada saat penyusunan anggaran namun realisasinya tidak sesuai dengan perencanaan awal baik dari segi waktu maupun anggaran sehingga akan mempengaruhi penilaian kinerja manajerial dimana kegiatan yang telah dianggarkan tidak dapat terlaksana.

Penelitian dibidang akuntansi manajemen yang memperhatikan masalah partisipasi penyusunan anggaran telah banyak dilakukan. Hasil-hasil penelitian belum konsisten. Penelitian Brownell & Mc Innes (1986) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Shinta Anggraini (2014) mengemukakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil yang sama juga didapat dari penelitian Gita Pramudya Saraswati (2015) bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. GalihWicaksono (2016) memiliki hasil penelitian yang sama bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh pada kinerja manajerial. Hasil yang sama juga dikemukakan oleh Nanik Ermawati (2017)

bahwa partisipasi anggaran dan motivasi kerja tidak berpengaruh pada kinerja manajerial.

Hubungan positif dan negatif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dipengaruhi kondisi dan situasi tertentu. Hal semacam ini dijelaskan dengan pendekatan kontingensi (*contingency approach*), di mana pendekatan ini memberi gagasan bahwa sifat hubungan yang ada dalam partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial harus sesuai dengan aspek-aspek organisasi dan berbeda bagi tiap situasi. Pendekatan kontingensi mempelajari perilaku manajerial sebagai reaksi atas sejumlah keadaan tertentu guna menyarankan praktek-praktek manajemen yang dianggap paling cocok dalam rangka usaha menghadapi situasi tertentu (Winardi, 2000: 16).

Govindarajan (1986) dalam Eker (2008) mengatakan perlu digunakan pendekatan kontingensi untuk menyelesaikan berbagai perbedaan pendapat tersebut. Pendekatan kontingensi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai variabel moderating yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran, sistem akuntansi manajemen dan kinerja manajerial (Brownell, 1980).

Penelitian terdahulu banyak yang menghubungkan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial secara tidak langsung (faktor kontingensi) misalnya menggunakan komitmen tujuan, kultur organisasi, pelimpahan wewenang, *locus of control* dan sebagainya. Faktor kontingensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating

karena dianggap dapat memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran, sistem akuntansi manajemen dan kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian penjelasan diatas, peneliti ingin mengetahui bagaimana partisipasi penyusunan anggaran dan sistem akuntansi manajemen pada Perguruan Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara memberikan pengaruh pada kinerja manajerial dengan menggunakan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating. Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan di atas, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul: **“PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN PELIMPAHAN WEWENANG SEBAGAI VARIABEL MODERATING (STUDI KASUS PADA PERGURUAN TINGGI ALWASHLIYAH DI SUMATERA UTARA)”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, peneliti dapat mengidentifikasi permasalahan-permasalahan sebagai berikut :

1. Penurunan pendapatan yang diterima dari penerimaan mahasiswa menyebabkan anggaran yang digunakan turun untuk digunakan dalam membiayai kegiatan perguruan tinggi, sehingga menyebabkan kinerja turun.
2. Penyusunan anggaran tidak bisa dioptimalkan.
3. Standar anggaran yang diberikan dari atasan membuat manajer membuat kebijakan yang berdampak pada kinerja manajerial tidak maksimal.



4. Masih ditemukan pula masalah yang berupa penyampaian informasi tidak dilaksanakan secara berimbang, sehingga dapat terjadi kemungkinan bahwa penerapan sistem informasi dalam organisasi akan terhambat.
5. Masih kurangnya pelimpahan wewenang yang diberikan kepada manajerial menyebabkan pelimpahan wewenang pada Perguruan Tinggi Alwashliyah Sumatera Utara belum berjalan baik.

### **1.3 Rumusan Masalah**

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

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial ?
2. Apakah sistem akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah pelimpahan wewenang memoderasi partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial ?
4. Apakah pelimpahan wewenang memoderasi sistem akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial ?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial.
3. Untuk menguji dan menganalisis pelimpahan wewenang memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
4. Untuk menguji dan menganalisis pelimpahan wewenang memoderasi pengaruh sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis
  - a. Dapat membantu penulis memperdalam materi yang diajarkan selama masa perkuliahan dan menerapkan teori yang ada ke dalam kehidupan.
  - b. Dapat dijadikan acuan bagi penulis lain apabila ingin melakukan penelitian sejenis.
2. Manfaat Praktis
  - a. Bagi Penulis

Dapat membantu untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan baik secara teori maupun praktek mengenai partisipasi penyusunan anggaran.
  - b. Bagi Perguruan Tinggi Alwashliyah

Penelitian ini diharapkan dapat memberi gambaran mengenai pentingnya partisipasi penyusunan anggaran dan sistem akuntansi manajemen sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial.
  - c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan bias dijadikan sebagai salah satu referensi untuk penelitian lebih lanjut.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Manajerial**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja Manajerial**

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja manajerial adalah hasil secara periodik operasional suatu manajer berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu kinerja manajerial merupakan keluaran (*output*) yang menggunakan masukan (*input*) selama periode tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Mardiasmo (2006) kinerja manajerial adalah gambaran seorang manajer mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Selanjutnya menurut Mulyadi (2001) mendefinisikan kinerja manajerial sebagai hasil secara periodik operasional suatu manajer berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut Nurcahyani (2010) kinerja manajerial diartikan sebagai kinerja individu dalam kegiatan manajerial yang meliputi

perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial adalah kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, pengaturan staf, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara keseluruhan.

#### **2.1.1.2 Tujuan Dan Manfaat Kinerja Manajerial**

Menurut Mulyadi (2001), penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi.

Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor kunci untuk mengembangkan organisasi agar lebih efektif dan efisien. Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja suatu organisasi dengan melakukan pengendalian dalam hal pengarahan dan pengendalian individu yang terlibat dalam organisasi. Kinerja manajerial dapat dilihat dari partisipasi penyusunan anggaran terjadi apabila adanya keterlibatan dan tingkat pengaruh yang dirasakan oleh individu. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Menurut Wether dan devis (1996) mengatakan penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan bagi organisasi dan pekerjaan (Manajerial) yaitu :

1. *Performance Improvement*, memungkinkan manajer atau pegawai untuk melakukan tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kerja.
2. *Compensation adjustment*, membantu para manajer mengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima *reward* ataupun sebaliknya.
3. *Placement Decision*, menentukan promosi atau transfer.
4. *Training and Development Need*, mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Career Planning and Development*, memadu untuk menentukan jenis karir yang ingin dicapai.
6. *Staffing Process Deficiencies*, mempengaruhi prosedur prekrutan pegawai.
7. *Infomational Inaccuracies and Job Design Error*, membantu menjelaskan kesalahan apa saja yang telah terjadi dalam manajemen.
8. *Equal Employment Oppunrtinity*, menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskrimatif.
9. *External Challenges*, kinerja pegawai terkadang dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi dan kesehatan.
10. *Feedback*, memberikan umpan balik bagi masalah kepegawaian atau bagi pegawai itu sendiri.

Menurut Mulyadi ( 2001), penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai

kinerja manajemen, memberikan arahan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan, untuk monitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkan dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja, sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati, sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi, membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan salah terpenuhi, memastikan bahwa pengambilan keputusan secara objektif.

#### **2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial**

Menurut Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Menurut Hidayat (2014), kinerja manajerial ini diukur dengan mempergunakan indikator sebagai berikut :

1. Perencanaan, yaitu penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.
2. Investigasi yang dilakukan oleh sumber daya manusia, merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.
3. Pengkoordinasian tata kelola perusahaan (*good corporate governanve*) merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukarmenukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja.

## **2.1.2 Partisipasi Penyusunan Anggaran**

### **2.1.2.1 Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Menurut Wirjono dan Raharjono (2007), partisipasi adalah keterlibatan individu yang bersifat mental dan emosional dalam situasi kelompok bagi pencapaian tujuan bersama dan berbagi tanggungjawab bersama. Selanjutnya

menurut Ambarwati dan Jihadi (2003), anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam bentuk unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka/periode tertentu dimasa yang akan datang. Partisipasi anggaran akan memotivasi level lebih rendah sehingga bersedia menerima dan mencapai target serta skema pengendalian. Partisipasi dalam proses penganggaran merupakan pendekatan yang efektif untuk meningkatkan motivasi manajer.

Menurut Dharmanegara (2010), partisipasi penyusunan anggaran adalah adanya keterlibatan upaya dan input oleh manajer dalam penyusunan anggaran. Selanjutnya Supriyono (2000), partisipasi penyusunan anggaran adalah anggaran yang penyusunannya berdasarkan keterlibatan para manajer setiap pusat pertanggung jawaban untuk mengusulkan anggaran serta menjelaskan dan memberikan alasan mengenai usulannya sesuai dengan kompetensinya masing-masing. Sedangkan menurut Nafarin (2007), partisipasi penyusunan anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu didalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran.

#### **2.1.2.2 Tujuan Dan Manfaat Partisipasi Penyusunan Anggaran**



Menurut Ellen dalam Richardo (2013), tujuan penyusunan anggaran adalah :

1. Untuk menyatakan harapan/sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
2. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan.
3. Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
4. Untuk mengkoordinasikan cara/metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
5. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

Menurut Ikhsan dan Ishak (2005), manfaat dari partisipasi penyusunan anggaran ini adalah :

1. Partisipan menjadi terlibat secara emosi dan bukan hanya secara tugas dalam pekerjaan mereka. Partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkatan manajemen.
2. Partisipasi juga berarti meningkatkan rasa kesatuan kelompok, yang pada gilirannya cenderung meningkatkan kerjasama antar anggota kelompok dalam penetapan tujuan. Tujuan organisasi yang dibantu penetapannya oleh orang-

orang tersebut kemudian akan dipandang sebagai tujuan yang selaras dengan pribadi mereka.

3. Partisipasi berarti juga berkaitan dengan penurunan tekanan dan kegelisahan yang berkaitan dengan anggaran. Hal ini disebabkan orang yang berpartisipasi dalam penetapan tujuan mengetahui bahwa tujuan tersebut wajar dan dapat dicapai.
4. Partisipasi juga dapat menurunkan ketidakadilan yang dipandang ada dalam alokasi sumber daya organisasi antara subunit organisasi, serta reaksi negatif yang dihasilkan dari persepsi semacam itu. Manajer yang terlibat dalam penetapan tujuan akan memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai sumber daya dialokasikan dengan cara demikian.
5. Melalui proses negosiasi dan banyak diskusi anggaran yang terjadi dalam rapat, manajer akan menyadari masalah dari rekan-rekannya di unit organisasi lainnya dan memiliki pemahaman yang lebih baik atas saling ketergantungan antar departemen. Dengan demikian banyak masalah potensial yang berkaitan dengan anggaran dapat dihindari.

### **2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Menurut Hansen dan Mowen (2006), ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Pemberian kesempatan untuk mengembangkan dan menerapkan pengetahuan dan kemampuannya.

2. Penyusunan anggaran dapat disesuaikan dengan kemampuan pimpinan yang bersangkutan.
3. Anggaran yang disusun tersebut mudah dipahami oleh pimpinan.
4. Pimpinan tersebut merasa bahwa anggaran yang disusun merupakan milik mereka sehingga mereka berusaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
5. Menerima anggaran yang telah disusun sebagai dasar pengukuran kinerja.

#### **2.1.2.4 Indikator Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Menurut Brownell dalam Falikhatun (2007), berikut indikator partisipasi penyusunan anggaran adalah :

1. Keterlibatan

Sebagai tingkat hubungan personal yang dirasakan individu sehingga mempengaruhi pengambilan keputusan yang menyangkut nilai-nilai dasar tujuan dan pemahaman.

2. Pengaruh

Sebagai tokoh formal maupun informal di dalam masyarakat, mempunyai ciri lebih kosmopolitan, inovatif, kompeten dan fleksibel dibanding pihak yang dipengaruhi.

3. Komitmen

Karena identifikasi dan ego keterlibatan dengan tujuan anggaran, partisipasi berkaitan dengan kinerja dan begitu mengarah pada peningkatan motivasi dan komitmen terhadap anggaran.

#### **2.1.3 Sistem Akuntansi Manajemen**

##### **2.1.3.1 Pengertian Sistem Akuntansi Manajemen**

Penyusunan anggaran manajemen atau sistem akuntansi manajemen merupakan bagian dari penyusunan anggaran. Sedangkan, penyusunan anggaran merupakan subsistem dari penyusunan anggaran (SIM). Sistem akuntansi manajemen memproses transaksi yang berhubungan dengan data-data keuangan dan non keuangan. Romney dan Paul (2006) mengemukakan definisi sistem sebagai: “...a set of two or more interrelated components that interact to achieve a goal”, atau dapat diartikan bahwa sistem terdiri dari minimal dua komponen yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Hansen dan Mowen yang diterjemahkan oleh Fitriyani dan Arnos (2009) mendefinisikan penyusunan anggaran manajemen adalah proses yang dideskripsikan oleh aktivitas - aktivitas, seperti pengumpulan, pengukuran, penyimpanan, analisis, pelaporan, dan pengelolaan informasi. Selanjutnya menurut Mulyadi (2001), penyusunan anggaran manajemen adalah sistem dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk menyediakan informasi bagi para manajer untuk perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian kegiatan organisasi. Sedangkan menurut Supriyono (2001), penyusunan anggaran manajemen adalah suatu perangkat manusia dan sumber-sumber modal dalam suatu organisasi yang bertanggung jawab untuk menghasilkan dan menyebarkan informasi yang dipertimbangkan relevan di dalam pembuatan keputusan.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa sistem akuntansi manajemen adalah suatu mekanisme kontrol organisasi, serta merupakan alat yang cukup efektif di dalam menyediakan informasi yang

bermanfaat guna memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi dari aktivitas yang bisa dilakukan.

### **2.1.3.2 Tujuan Dan Manfaat Sistem Akuntansi Manajemen**

Sistem akuntansi manajemen menyediakan informasi yang dibutuhkan bagi para pemakai intern (para manajer dan profesional) untuk memenuhi tujuan-tujuan manajemen tertentu sehingga mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan. Inti dari penyusunan anggaran manajemen adalah proses yang dideskripsikan oleh aktivitas-aktivitas seperti pengumpulan, pengukuran, penyimpanan, analisis, pelaporan dan pengelolaan informasi. Penyusunan anggaran manajemen tidak terikat oleh kriteria formal apapun yang mendefinisikan sifat dari proses, masukan, atau keluarannya sehingga kriterianya fleksibel dan berdasarkan pada tujuan manajemen. Menurut Hansen (2009), adapun tujuan sistem akuntansi manajemen adalah :

1. Menyediakan informasi untuk perhitungan biaya jasa, produk, atau objek lainnya yang ditentukan oleh manajemen. Oleh karenanya, implementasi penyediaan informasi untuk perhitungan-perhitungan biaya oleh manajemen digunakan untuk mengevaluasi ketepatan keputusan yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas, menurunkan biaya, memperluas pangsa pasar dan meningkatkan laba.
2. Menyediakan informasi untuk perencanaan, pengendalian, pengevaluasian, dan perbaikan berkelanjutan. Oleh karenanya, informasi dibutuhkan untuk

mengidentifikasi berbagai peluang untuk perbaikan dan mengevaluasi kemajuan yang telah dicapai dalam mengimplementasikan berbagai tindakan yang didesain untuk menciptakan perbaikan.

3. Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan. Oleh karena itu, pentingnya pengambilan keputusan dengan memilih atau beberapa strategi yang paling masuk akal dalam memberikan jaminan pertumbuhan dan kelangsungan hidup jangka panjang bagi perusahaan.

Menurut Mulyadi (2001), terdapat manfaat sistem akuntansi manajemen adalah :

1. Informasi Akuntansi Penuh

Informasi penuh dapat mencakup informasi masa lalu maupun masa yang akan datang. Informasi akuntansi penuh yang berisi informasi masa lalu bermanfaat untuk laporan informasi keuangan pada manajemen puncak dan pihak luar perusahaan serta analisis kemampuan untuk menghasilkan laba. Sedangkan informasi akuntansi penuh yang berisi tentang informasi yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan program, penentuan harga jual normal.

2. Informasi Akuntansi Deferensial Informasi

Akuntansi deferensial merupakan informasi masa yang akan datang informasi ini bermanfaat untuk pengambilan keputusan mengenai pemilihan alternatif tindakan yang terbaik yang terbaik diantara alternatif yang tersedia.

3. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Informasi

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung atas pusat pertanggungjawaban tertentu. Informasi

ini bermanfaat untuk menganalisa kinerja manajer dan sekaligus untuk memotivasi para manajer dalam melaksanakan rencana yang dituangkan dalam anggaran.

### **2.1.3.3 Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen**

Menurut Yuristia (2007), menyatakan bahwa ada beberapa karakteristik sistem akuntansi manajemen adalah sebagai berikut :

#### *1. Broad Scope*

Informasi *Broad Scope* sistem akuntansi manajemen adalah informasi yang memperhatikan dimensi fokus, *time horizon* dan kualifikasi. Informasi *broad scope* memberikan informasi tentang faktor-faktor eksternal maupun internal perusahaan, informasi ekonomi maupun non ekonomi, estimasi kejadian yang mungkin terjadi di masa yang akan datang, informasi yang berhubungan dengan aspek-aspek lingkungan.

#### *2. Timelines*

Informasi *timelines* merupakan informasi yang tepat waktu. Ketepatan waktu menunjukkan rentang waktu antara permohonan informasi dengan penyajian informasi yang diinginkan serta frekuensi penyampaian informasi. Informasi yang tepat waktu akan mempengaruhi kemampuan manajer dalam merespon setiap kejadian atau permasalahan. Apabila informasi ini disampaikan tidak dengan tepat waktu akan berakibat informasi tersebut kehilangan nilai dalam mempengaruhi kualitas keputusan. Informasi yang disampaikan dengan tepat waktu juga akan membantu para manajer untuk menghadapi ketidakpastian yang terjadi di dalam lingkungan kerja mereka.

### 3. *Aggregation*

Informasi agregasi merupakan informasi yang memperhatikan penerapan bentuk kebijakan formal atau merupakan informasi yang didasari oleh hasil akhir analitikal yang didasarkan pada area fungsional (seperti : pemasaran,produksi) atau berdasarkan pada waktu (seperti : bulanan,kuartalan). Informasi agregasi diperlukan oleh organisasi yang menganut sistem desentralisasi karena dapat mencegah terjadinya *overload* informasi. Informasi yang teragregasi dengan tepat dapat memberikan masukan penting dalam proses pengambilan keputusan, karena waktu yang dibutuhkan untuk mengevaluasi menjadi lebih sedikit dibandingkan dengan informasi yang tidak teragregasi karena tidak terorganisir atau informasi dalam bentuk mentah.

### 4. *Integration*

Informasi terintegrasi ini dapat mencerminkan bahwa terdapat koordinasi antara segmen sub-unit yang satu dengan yang lainnya. Informasi integrasi ini mencakup aspek seperti ketentuan target atau aktivitas yang dihitung dari proses interaksi antar sub-unit dalam organisasi. Kompleksitas dan saling ketergantungan atau keterkaitan sub-unit yang satu dengan sub-unit yang lainnya akan tercermin dalam informasi integrasi ini. Semakin banyak segmen dalam sub-unit dalam organisasi, maka informasi yang bersifat integrasi akan semakin dibutuhkan.

Informasi integrasi ini akan berperan dalam mengkoordinasikan kebijakan dalam organisasi yang memiliki tingkat desentralisasi tinggi, agar tercapai keselarasan dalam mencapai tujuan utama organisasi. Informasi terintegrasi ini juga sangat membantu para manajer ketika para manajer tersebut dihadapkan



untuk melakukan *decision making* yang mungkin juga berpengaruh terhadap sub unit lainnya. Informasi integrasi ini juga menunjukkan sifat transparansi informasi dari masing masing manajer, karena informasi mengenai dampak suatu kebijakan terhadap unit yang lainnya dicerminkan dalam informasi integrasi. Adanya informasi akan mengakibatkan para manajer untuk mempertimbangkan unsur integritas dalam melakukan evaluasi kerja.

#### **2.1.4 Pelimpahan Wewenang**

##### **2.1.4.1 Pengertian Pelimpahan Wewenang**

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2000) menyatakan bahwa pelimpahan wewenang adalah pemberian wewenang oleh manajer yang lebih tinggi kepada manajer yang lebih rendah untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan otorisasi secara eksplisit dari manajer pemberi wewenang pada waktu wewenang tersebut dilaksanakan. Sedangkan menurut Hasibuan (2007), pelimpahan wewenang adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh delegator pemberi wewenang kepada delegate penerima wewenang untuk dikerjakannya atas nama delegator. Selanjutnya menurut Stoner 2000:434 dalam Kesumnajaya 2010, pendelegasian wewenang adalah pelimpahan wewenang formal dan tanggung jawab kepada seorang bawahan untuk menyelesaikan aktivitas tertentu. Menurut Marani dan Supomo (2003) pelimpahan wewenang adalah pemberian wewenang oleh manajer yang lebih tinggi kepada manajer yang lebih rendah untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan otorisasi secara eksplisit dari manajer pemberi wewenang pada waktu wewenang tersebut dilaksanakan.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pelimpahan wewenang adalah pemberian wewenang dan tanggung jawab kepada orang-orang yang ditunjuk oleh pemegang wewenang.

#### **2.1.4.2 Manfaat Pelimpahan Wewenang**

Menurut Rivai dan Mulyadi (2009) menjelaskan tentang manfaat yang diperoleh dari pelimpahan wewenang adalah :

1. Pemimpin tertinggi mendapat kesempatan yang cukup untuk memikirkan keputusan- keputusan dan melaksanakan tugas-tugas yang penting saja dalam melaksanakan tugas pokok organisasinya.
2. Setiap keputusan dan perintah sesuai dengan sifat penting atau tidak, dapat ditetapkan pada jenjang kepemimpinan yang tepat sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja sehingga dapat mengurangi atau meniadakan birokrasi yang tidak perlu.
3. Keputusan-keputusan dan perintah dapat diberikan secara tepat, tanpa kekhawatiran terjadi penyalahgunaan wewenang, karena setiap pemimpin kewajibannya menyampaikan pertanggung jawaban.
4. Memperbesar partisipasi dan meningkatkan dedikasi serta loyalitas pada kebesamaan dan bahkan pada pemimpin, karena setiap anggota kelompok merasa ikut berperan serta sesuai dengan posisinya masing-masing.
5. Mendorong dan mengembangkan inisiatif, kreativitas, dan kemauan untuk berpartisipasi dibidang masing-masing.

6. Menghilangkan sifat dan sikap menunggu perintah atau kepuasan pemimpinan level atas atau pimpinan lainnya sehingga kehidupan organisasi menjadi dinamis.
7. Pelaksanaan pekerjaan tidak terhambat, meskipun pimpinan berhalangan karena sesuai wewenang yang dilimpahkan tetap dapat diambil keputusan-keputusan oleh para pembantu pimpinan di bidang masing masing.
8. Pimpinan level atas berkesempatan memberikan latihan kepemimpinan, sehingga selalu tersedia kader-kader pengganti yang berkualitas, yang merumuskan kepemimpinan organisasional pada masa- masa mendatang.

#### **2.1.4.3 Peranan Pelimpahan Wewenang**

Pelimpahan wewenang mempunyai pengaruh yang sangat besar didalam suatu organisasi. Tanpa adanya pelimpahan wewenang akan mengakibatkan tersendatnya kegiatan dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Kesumanjaya (2010) menyatakan peranan pelimpahan wewenang adalah :

1. Dengan adanya pelimpahan wewenang, karyawan dapat melakukan tugas-tugas yang pokok dan strategis bagi kelangsungan organisasi. Semakin banyak tugas karyawan yang dapat didelegasikan maka semakin besar peluangnya untuk mencari dan menerima tanggung jawab dari manajer. Jadi manajer berusaha mendelegasikan wewenang bukan hanya pada hal-hal yang rutin saja melainkan juga tugas-tugas yang membutuhkan pikiran dan prakarsa sehingga karyawan dapat berfungsi maksimal bagi organisasi.
2. Dengan adanya pelimpahan wewenang, manajer akan mendapat hasil keputusan yang lebih akurat dan lebih baik karena para karyawanlah yang

paling dekat dengan pokok permasalahannya. Meski cenderung memiliki suatu pandangan yang jelas tentang fakta-fakta yang diperlukan dalam mengambil keputusan.

3. Melalui pelimpahan wewenang, keputusan dapat lebih cepat diambil karena tidak harus meminta persetujuan dari atasan. Apabila para bawahan tidak memiliki wewenang yang cukup untuk mengambil keputusan dalam suatu persoalan maka ia akan selalu bertanya kepada atasannya. Hal ini tentu saja akan memakan waktu yang tidak sedikit, oleh karena itu bawahan perlu diberi wewenang untuk mengambil keputusan.
4. Pendelegasian wewenang menyebabkan rasa tanggung jawab dan inisiatif terhadap organisasi menjadi lebih besar. Pejabat yang memiliki wewenang, tanpa menunggu perintah apabila menemukan masalah yang masih dalam batas wewenangnya akan berupaya menemukan jalan keluar terhadap penyelesaian masalah tersebut.
5. Adanya pendelegasian wewenang merupakan latihan bagi para anggota organisasi apabila kelak ia menduduki jabatan yang lebih tinggi. Anggota organisasi yang tidak pernah diberi wewenang yang lebih besar maka apabila ia menduduki jabatan yang lebih tinggi akan menjadi canggung dan perlu waktu lama untuk menyesuaikan diri.
6. Pendelegasian wewenang mengakibatkan komunitas pekerjaan akan dapat lebih terjamin. Hal ini dapat terlihat jika ada salah satu anggota organisasi yang berhalangan untuk melaksanakan pekerjaannya, maka dengan adanya

pendelegasian wewenang tugas tersebut dapat diambil alih sehingga kontinuitas organisasi tidak akan terganggu.

## 2.2 Kajian Penelitian Yang Relevan

Penelitian terdahulu berisi tentang data hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, yang memiliki relevansi dengan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian terdahulu yang relevan adalah sebagai berikut :

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti Terdahulu	Judul	Metodologi Penelitian		Hasil
			Persamaan	Perbedaan	
1.	Galuh Ferawati (2011)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada PT. Askes Cabang Kediri)	Penggunaan partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel independen dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen	Penggunaan komitmen organisasi dan motivasi sebagai variabel independen pada penelitian sebelumnya	Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung melalui kuesioner dan menggunakan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji multikolinearitas, uji heterokedastisitas, serta uji autokorelasi. Analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan

					anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
2.	Mustaji Burokhman (2017)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dimoderasi Oleh Komitmen Organisasi Pada PT. Kharisma Astra Nusantara Di Jakarta.	Penggunaan partisipasi penyusunan anggaran dan sistem akuntansi manajemen sebagai variabel independen dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen	Penggunaan komitmen organisasi sebagai variabel moderating, objek penelitian dilakukan di perusahaan pada penelitian sebelumnya	Variabel partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial atau ditolak. Variabel pengaruh sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial adalah signifikan atau diterima. Variabel partisipasi penyusunan anggaran dan sistem akuntansi manajemen secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial adalah signifikan atau diterima. Variabel komitmen organisasi tidak

					<p>mampu membantu manajemen perusahaan dalam penyusunan anggaran untuk meningkatkan kinerja manajerial atau ditolak. Variabel komitmen organisasi tidak mampu membantu manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan untuk pengembangan kinerja manajerial atau ditolak. Pada koefisien determinasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial diperoleh nilaiadjusted R-square sebesar 0,711. Hal ini berarti 28,9% dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian.</p>
3.	I Made Pradana Adiputra (2002)	Pengaruh Motivasi Dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel	Penggunaan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating	Penggunaan motivasi sebagai variabel moderating, objek	Secara empiris penelitian ini menguji pengaruh motivasi dan pelimpahan wewenang

		Moderating Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Hotel Bintang Di Bali)	dan partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel independen	penelitian dilakukan di hotel pada penelitian sebelumnya	sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial mempunyai hubungan yang positif dan signifikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian yang tinggi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan variabel motivasi berpengaruh pada peningkatan kinerja manajerial.
4.	Desmiyawati (2010)	Pengaruh desentralisasi, ketidakpastian lingkungan, sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial	Penggunaan sistem akuntansi manajemen sebagai variabel independen dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen	Penggunaan desentralisasi dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel independen pada penelitian sebelumnya	Adanya pengaruh positif antara desentralisasi, SAM terhadap kinerja manajerial, sementara itu ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial
5.	Febriana dan Subardjo (2017)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan	Penggunaan partisipasi penyusunan	Penggunaan <i>Locus of Control</i> , dan	Menunjukkan bahwa variabel partisipasi



		Anggaran, <i>Locus of Control</i> , dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Surabaya	anggaran sebagai variabel independen dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen	Komitmen Organisasi sebagai variabel independen, objek penelitian dilakukan di pemerintah daerah pada penelitian sebelumnya	penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, variabel kedua menunjukkan bahwa <i>locus of control</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, dan variabel ketiga menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial
--	--	---	---	---	---

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini digunakan untuk mempermudah jalan pemikiran terhadap permasalahan yang dibahas, terkait dengan hubungan antara sistem akuntansi manajemen dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial baik hubungan langsung maupun tidak langsung.

#### 2.3.1 Keterkaitan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi anggaran sebagai variabel independen dimaksudkan untuk mengukur tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh manajer untuk menentukan dan menyusun anggaran (Sardjito dan Muthaher, 2007). Inti dari partisipasi anggaran adalah kerjasama antara seluruh tingkatan organisasi. Manajer puncak biasanya kurang mengetahui kondisi perusahaan sehari-hari

sehingga harus mengandalkan informasi anggaran yang lebih rinci dari bawahannya. Partisipasi anggaran akan menciptakan mekanisme pertukaran informasi. Pertukaran informasi membuat masing-masing manajer akan memperoleh informasi tentang kerja. Pengukuran partisipasi anggaran diadopsi dari pertanyaan yang dikembangkan oleh Eker (2007).

Tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan terhadap pembuatan keputusan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dengan anggaran non-partisipatif. Partisipasi dalam penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan bentuk keterlibatan para manajer dalam mempersiapkan anggaran, mempengaruhi tujuan-tujuan anggaran pusat pertanggungjawaban mereka, dan dalam penyusunan anggaran perusahaan secara keseluruhan. Partisipasi anggaran mengasumsikan bahwa tiap manajer dalam perusahaan dilibatkan dalam sistem perencanaan dan pengendalian pada saat yang sama. *Goals, objectives* dan asumsi perencanaan dibuat pada tingkat eksekutif, sedangkan rencana dan anggaran disusun dari bawah ke atas (*bottom up*), hal ini kadang disebut *grassroot budgeting*

Partisipasi merupakan proses dimana individu-individu terlibat langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka. Menurut Eker (2007) partisipasi penganggaran secara terperinci terdiri dari 6 indikator yaitu: Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para pengurus. Alasan-alasan penolakan pihak manajer pada saat anggaran diproses.

1. Keinginan memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer tanpa diminta.
2. Sejauhmana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir.
3. Kepentingan manajer dalam partisipasinya terhadap anggaran.
4. Anggaran didiskusikan antara pihak manajer puncak dengan manajer pusat pertanggungjawaban pada saat anggaran disusun.

### **2.3.2 Keterkaitan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial**

Akuntansi manajemen merupakan sistem alat, yakni jenis informasi yang dihasilkannya ditujukan kepada pihak-pihak internal organisasi, seperti manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran dan sebagainya guna pengambilan keputusan internal organisasi (Rudianto,2006:4). Menurut Sjahrial dan Djahotman (2012:1) akuntansi manajemen dapat dipandang dari dua sudut yaitu akuntansi manajemen sebagai salah satu tipe akuntansi dan akuntansi manajemen sebagai salah satu tipe informasi. Sebagai salah satu tipe akuntansi yaitu akuntansi manajemen merupakan suatu sistem pengolahan informasi keuanganyang digunakan untuk menghasilkan informasi keuangan bagi kepentingan pemakai internorganisasi.

Akuntansi manajemen merupakan salah satu tipe akuntansi diantara dua tipe akuntansi yaitu akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen. Sedangkan sebagai salah satu tipe informasi, akuntansi manajemen merupakan tipe informasi kuantitatif yang menggunakan uang sebagai satuan ukuran, yang digunakan untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan pengelolaan perusahaan. Akuntansi

manajemen adalah informasi keuangan yang merupakan keluaran yang dihasilkan oleh tipe akuntansi manajemen yang dimanfaatkan terutama intern organisasi.

Akuntansi manajemen menghasilkan informasi yang berguna untuk membantu para pekerja, manajer, dan eksekutif untuk membuat keputusan yang lebih baik. Secara tradisional informasi manajemen didominasi oleh informasi financial, tetapi dalam perkembangannya ternyata peran informasi non financial juga menentukan. Informasi akuntansi manajemen dapat dihubungkan dengan tiga hal : obyek informasi, alternatif yang akan dipilih, dan wewenang manajer. Jika informasi akuntansi manajemen dihubungkan dengan objek informasi, maka akan dihasilkan konsep informasi akuntansi penuh.

Jika informasi akuntansi manajemen dihubungkan dengan alternatif yang dipilih, maka akan dihasilkan konsep informasi akuntansi diferensial. Dari berbagai definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sistem akuntansi manajemen yaitu penyatuan bagian manajemen yang mencakup penyajian dan penafsiran informasi yang digunakan untuk perumusan strategi, aktivitas perencanaan dan pengendalian, pembuatan keputusan, optimalisasi penggunaan sumber daya, pengungkapan kepada pemilik dan pihak luar, pengungkapan kepada pekerja, pengamanan asset guna menghasilkan informasi untuk pengguna internal, seperti manajer, eksekutif dan pekerja.

### **2.3.3 Keterkaitan Pelimpahan Wewenang Memoderasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Pelimpahan wewenang merupakan suatu pemberian yang menjadi hak atas tugas dan tanggung jawab untuk melakukan sesuatu atau memerintah

orang lain untuk melakukan sesuatu. Sebagaimana dikatakan (Mulyadi dan Setiawan, 2000) dalam Marani dan Supomo (2003) pelimpahan wewenang adalah pemberian wewenang oleh manajer yang lebih tinggi kepada manajer yang lebih rendah untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan otorisasi secara eksplisit dari manajer pemberi wewenang pada waktu wewenang tersebut dilaksanakan.

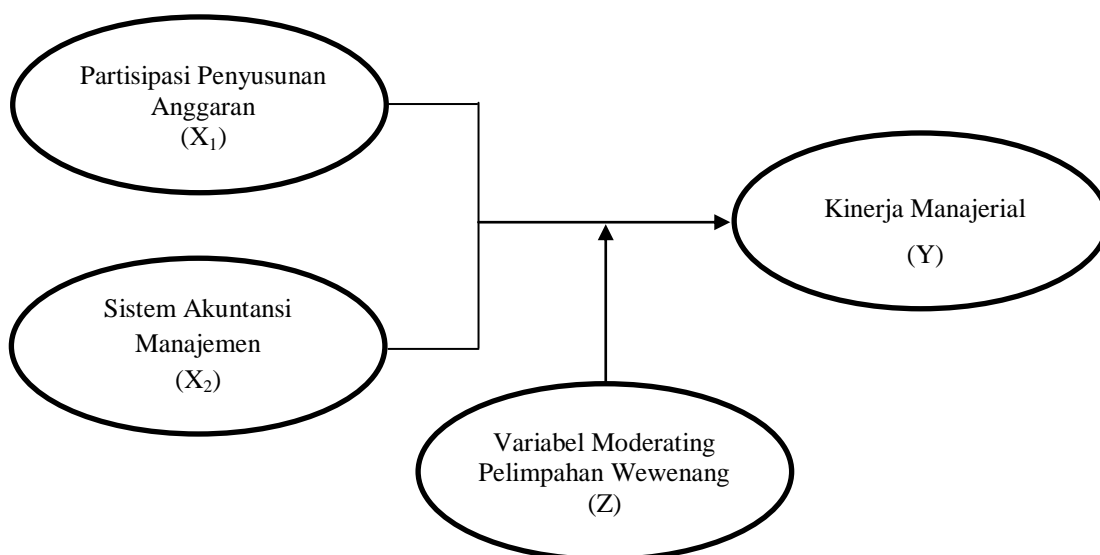
Dengan demikian bawahan atau manajer menengah yang diberikan pelimpahan wewenang atasan atau pimpinan dapat membantu top manajer didalam pengambilan keputusan, tugas dan tanggungjawab dengan harapan tujuan organisasi dapat tercapai. Seorang manajer yang diberikan pelimpahan wewenang dalam proses penyusunan anggaran akan memberikan pengaruh kinerja manajerial, apabila *middle management* diberikan atau tidak dalam kewenangan penyusunan anggaran. Menurut hasil penelitian Merchant (1981) menemukan bahwa desain sistem anggaran akan efektif dalam organisasi yang terdesentralisasi. Berbeda dengan Gul et al. (1995) menemukan bahwa pelimpahan wewenang berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

#### **2.3.4 Keterkaitan Pelimpahan Wewenang Memoderasi Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial**

Dalam kondisi pelimpahan wewenang, para manajer memiliki peran yang lebih besar dalam pengambilan keputusan dan mengimplementasikannya. Adanya desentralisasi menyebabkan para manajer yang berwenang membutuhkan informasi yang berkualitas serta relevan guna mendukung kualitas keputusan untuk mencapai kinerja yang optimal (Utami, 2012).

Kesesuaian antara antara pelimpahan wewenang dengan informasi sistem akuntansi manajemen akan mampu memperbaiki kinerja manajerial. Kesesuaian dua aspek tersebut berasosiasi dengan kinerja yang lebih tinggi. Hal ini terjadi karena manajer divisi/unit lebih senang dievaluasi dengan ukuran kinerja *agregat*, *broadscope*, *timeliness*, dan *intergration* yang merefleksikan area pertanggungjawaban mereka (Paylosa, 2014).

Adapun kerangka konseptual penelitian ini digambarkan pada model berikut ini :



**Gambar 2.1**  
**Bagan Kerangka Konseptual Penelitian**

#### 2.4 Hipotesis Penelitian

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2. Sistem akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
3. Pelimpahan wewenang memoderasi partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

4. Pelimpahan wewenang memoderasi sistem akuntansi manaje berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### **BAB III**

## **METODE PENELITIAN**

### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian menggunakan jenis penelitian asosisatif. Menurut Juliandi dan Irfan (2013) pendekatan asosiatif digunakan karena menggunakan tiga variabel, serta bertujuan untuk menganalisis permasalahan hubungan suatu variabel dengan variabel. Adapun Pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif.

Penelitian kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang bersifat mendasar, yang mencakup pengumpulan data dan menganalisis data kuantitatif dengan menggunakan metode pengujian statistik. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif untuk menguji dan menganalisis apakah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial dengan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating pada Perguruan Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara.

### **3.2 Tempat Dan Waktu Penelitian**

#### **3.2.1 Tempat Penelitian**

Penelitian dilaksanakan pada Perguruan Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara, yaitu Universitas Alwashliyah (UNIVA) Medan, Universitas Muslim

Nusantara (UMN) Alwashliyah Medan, Universitas Alwashliyah (UNIVA) Labuhan Batu, STIE Alwashliyah Sibolga dan STIT Alwashliyah Binjai.

### 3.2.2 Waktu Penelitian

Penelitian direncanakan di Perguruan Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara .yang akan dilaksanakan dari bulan Maret sampai Juli 2021.

**Tabel 3.1**  
**Rencana Waktu Penelitian**

No.	Tahap Penelitian	Tahun																				
		2021																				
		Maret				April				Mei				Juni				Juli				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Pengajuan Judul																					
2	Penyusunan Proposal																					
3	Seminar Proposal																					
4	Pengumpulan Data																					
5	Pengolahan Data																					
6	Penulisan Laporan																					
7	Seminar Hasil																					
8	Penyelesaian Laporan																					
9	Sidang Meja Hijau																					

### 3.3 Populasi Dan Sampel

#### 3.3.1 Populasi



Populasi adalah kumpulan dari seluruh elemen sejenis tetapi dapat dibedakan satu sama lain. Perbedaan-perbedaan itu disebabkan karena adanya nilai karakteristik yang berlainan (Supranto, 2000). Obyek populasi yang akan diteliti oleh penulis telah diketahui bahwa populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pimpinan atau pegawai struktural pada Perguruan Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara yang berjumlah 95 orang.

**Tabel 3.2**  
**Perguruan Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara**

No	Program Studi	Jabatan
1.	Universitas Alwashliyah (UNIVA) Medan	
	Rektor	1
	WR I	1
	WR II	1
	WR III	1
	Pendidikan Agama Islam	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Pendidikan Islam Anak Usia Dini	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Manajemen Pendidikan Islam	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Ekonomi Syariah	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Ekonomi Pembangunan	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Manajemen	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Akuntansi	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
Ilmu Hukum		
Dekan	1	

	Kaprodi	1
	Agrobisnis	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Agroteknologi	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Pendidikan Matematika	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Pendidikan Bahasa Indonesia	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Pendidikan Bahasa Inggris	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Teknik Elektro	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Teknik Sipil	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Teknik Mesin	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
2.	Universitas Muslim Nusantara (UMN) Alwashliyah Medan	
	Rektor	1
	WR I	1
	WR II	1
	WR III	1
	Manajemen	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Akuntansi	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Ilmu Hukum	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Agrobisnis	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Pendidikan Matematika	
	Dekan	1

	Kaprodi	1
	Pendidikan Bahasa Indonesia	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Pendidikan Bahasa Inggris	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Pendidikan Anak Usian Dini	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Pendidikan Ekonomi	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Pendidikan PPKn	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Pendidikan Fisika	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	PGSD	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Bimbingan Konseling	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Sastra Inggris	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Farmasi	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
3.	Universitas Alwashliyah (UNIVA) Labuhan Batu	
	Pendidikan Agama Islam	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Manajemen	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Pendidikan Matematika	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Pendidikan Bahasa Indonesia	
	Dekan	1
	Kaprodi	1

	Pendidikan Bahasa Inggris	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Biologi	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	KPI	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
	Informatika	
	Dekan	1
	Kaprodi	1
4.	Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Alwashliyah Binjai	
	Ketua	1
	WK I	1
	WK II	1
	WK III	1
	Pendidikan Agama Islam	
	Pendidikan Islam Anak Usia Dini	
	PGSD/PGMI	
5.	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Alwashliyah Sibolga	
	Ketua	1
	WK I	1
	WK II	1
	WK III	1
	Manajemen	
Total		95

### 3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi (sebagian atau wakil populasi yang diteliti). Sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode sensus berdasarkan pada ketentuan yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002), yang mengatakan bahwa sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel jenuh, Menurut (Sugiyono, 2013) yaitu penentuan bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Kriteria pemilihan sampel adalah Rektor, Wakil Rektor, Dekan, Wakil Dekan Dan Kaprodi pada Perguruan Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara yang memiliki peran dalam proses penyusunan anggaran yang berjumlah 95 orang.

### **3.4 Defenisi Variabel Dan Operasional Variabel Penelitian**

#### **3.4.1 Defenisi Variabel Penelitian**

Menurut Sugiyono (2014:58) variabel adalah sebagai berikut : “Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya”. Dalam penelitian yang dilakukan penulis terdiri dari tiga variabel dalam penelitian ini, yaitu variabel independen, variabel dependen dan variabel moderating. Adapun penjelasan masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

#### **1. Variabel Bebas (*Independen Variable*)**

##### **a. Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ )**

Partisipasi penyusunan anggaran adalah tingkat kontribusi individu dalam menentukan dan menyusun anggaran dalam sebuah divisi atau bagiannya (Sarjito, 2007 dalam Tarjono dan Nugraha, 2015). Partisipasi penyusunan anggaran dapat dilihat dari terstrukturanya perencanaan anggaran yang disusun oleh manajer dan adanya kontribusi yang diberikan oleh manajer dan bawahannya untuk merealisasikan perencanaan anggaran yang telah dibuat. Indikator pada variabel

partisipasi penyusunan anggaran mengacu pada Milani dalam Sumarni (2005) yang dikutip oleh Tarjono (2015), Putri (2014) dan Hidrayadi (2015).

#### **b. Sistem Akuntansi Manajemen ( $X_2$ )**

Menurut Hansen dan Mowen (2009) sistem akuntansi manajemen adalah sistem informasi yg menghasilkan keluaran (*Output*) dengan menggunakan masukan (*Input*) dan berbagai proses yang diperlukan untuk memenuhi tujuan manajemen. Proses ini dapat dideskripsikan melalui berbagai kegiatan seperti pengumpulan, pengukuran, penyimpanan, analisis, pelaporan, dan pengelolaan informasi. Keluaran mencakup laporan khusus, harga pokok produk, biaya pelanggan, anggaran, laporan kinerja, dan komunikasi personal. Adapun dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah karakteristik penyusunan anggaran manajemen menurut Nurpriandyni dan Suwarti (2010), yaitu:

- a. *Broad scope* (Lingkup luas)
- b. *Timeliness* (Tepat waktu)
- c. *Agregation* (Agregasi)
- d. *Integration* (integrasi)

#### **1. Variabel Terikat (*Dependen Variable*)**

- a. Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota dalam suatu organisasi yang kegiatannya antara lain : perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan. Seseorang yang mendapatkan posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu

kinerja manajerial. Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan item pernyataan yang menggambarkan tingkat kinerja manajerial dalam perencanaan, pengorganisasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf. Masing-masing item pernyataan tersebut kemudian diukur dengan menggunakan Skala Likert 5 poin, dimana poin 1 diberikan untuk jawaban berarti kinerja manajerial paling rendah, dan seterusnya poin 5 diberikan untuk jawaban berarti kinerja manajerial paling tinggi.

## **2. Variabel Moderating (*Moderating Variable*)**

Pelimpahan wewenang dalam penelitian ini adalah derajat pelimpahan wewenang, berkaitan dengan wewenang yang diberikan pimpinan pada bawahan (kepala bagian, kepala bidang, sub kepala bagian, sub kepala bidang dan yang setingkatnya) apakah bersifat sentralisasi atau desentralisasi. Pelimpahan wewenang diukur dengan menggunakan item pernyataan yang menggambarkan wewenang anggaran, wewenang program kegiatan, dan wewenang menentukan pegawai. Masing-masing item pernyataan tersebut kemudian diukur dengan menggunakan Skala Likert 5 poin, di mana poin 1 diberikan untuk jawaban yang berarti pelimpahan wewenang paling rendah, dan seterusnya poin 5 diberikan untuk jawaban yang berarti pelimpahan wewenang paling tinggi.

### **3.4.2 Operasional Variabel Penelitian**

Operasionalisasi variabel diperlukan untuk menentukan defenisi, indikator dan skala dari variabel-variabel yang terkait penelitian, sehingga pengujian hipotesis dengan alat bantu statistik dapat dilakukan secara benar. Dalam penelitian ini terdapat empat variabel penelitian yaitu :

1. Kinerja manajerial (Y)
2. Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ )
3. Sistem Akuntansi Manajemen ( $X_2$ )
4. Pelimpahan Wewenang (Z)

Agar lebih jelas untuk mengetahui variabel penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 3.3**  
**Operasional Variabel**

No	Variabel	Defenisi Variabel	Indikator	Skala
1.	Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ )	Partisipasi Penyusunan Anggaran adalah tingkat kontribusi individu dalam menentukan dan menyusun anggaran dalam sebuah divisi atau bagiannya (Sarjito, 2007 dalam Tarjono dan Nugraha, 2015).	a. Keterlibatan manajer dan pegawai dalam penyusunan anggaran. b. Pengaruh dalam perumusan anggaran. c. Pengaruh dalam menentukan sasaran dan penetapan Anggaran. d. Pemberian kesempatan kepada bawahan dalam anggaran. e. Kendali atas penetapan sasaran anggaran. f. Frekuensi penyampaian saran dan pendapat.	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
2.	Sistem Akuntansi Manajemen ( $X_2$ )	Hansen dan Mowen (2009:04) yang menjelaskan penyusunan anggaran manajemen merupakan suatu sistem yang menghasilkan keluaran (output) dengan menggunakan masukan (input) dalam berbagai proses yang diperlukan untuk memenuhi tujuan tertentu manajemen	a. <i>Broad scope</i> (Lingkup luas) b. <i>Timeliness</i> (Tepat waktu) c. <i>Agregation</i> (Agregasi) d. <i>Integration</i> (Integrasi).	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal



3.	Kinerja Manajerial (Y)	Menurut Indra Bastian (2006:328) kinerja manajerial adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Perencanaan (<i>Planning</i>)</li> <li>b. Investigasi (<i>Investigating</i>)</li> <li>c. Koordinasi (<i>Cordinating</i>)</li> <li>d. Evaluasi (<i>Evaluating</i>)</li> <li>e. Pengawasan (<i>supervising</i>)</li> <li>f. Pemilihan staff (<i>Staffing</i>)</li> <li>g. Negosiasi (<i>Negotiating</i>)</li> </ul>	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
4.	Pelimpahan Wewenang (Z)	Pelimpahan Wewenang adalah delegasi otoritas pembuatan keputusan dalam organisasi dengan memberikan otoritas kepada manajer dalam berbagai tingkat operasional untuk membuat keputusan yang terkait dengan bidang pertanggungjawabannya (Garrison et al. 2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Wewenang anggaran</li> <li>b. Wewenang program kegiatan</li> <li>c. Wewenang menentukan pegawai</li> </ul>	Ordinal Ordinal Ordinal

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data ini adalah data primer di dalam penelitian ini menggunakan daftar pertanyaan atau kuesioner, yaitu dengan membuat beberapa pertanyaan tentang indikator dari setiap variabel yang mengacu pada diri pegawai yang akan diteliti. Skala kuesioner tersebut menggunakan skala bertingkat (*rating scale*), yang artinya diperhatikan dalam pembuatan rating sale adalah kehati-hatian dalam membuat skala, agar pernyataan yang diskalakan mudah dimengerti

oleh responden, sehingga responden bisa menjawab dengan jujur (Siyoto & Ali, 2015). Kuesioner juga dapat berupa pertanyaan-pertanyaan tertutup maupun terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui internet.

**Tabel 3.4 Skala Likert**

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

Sumber : Sugiyono (2010)

Berikut ini uji validitas dari reliabilitas yang digunakan untuk penelitian yaitu :

a. *Validity* (validitas)

Berkenaan dengan tingkat kecermatan suatu instrumen penelitian. Untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, maka digunakan teknik korelasi *product moment* yaitu :

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

- n : Jumlah sampel
- X : Budaya organisasi/komitemen organisasi/motivasi kerja
- Y<sub>i</sub> : Kinerja pegawai
- $\sum x_i$  : Jumlah pengamatan variabel x
- $\sum y_i$  : Jumlah pengamatan variabel y
- $(\sum x_i^2)$  : Kuadrat Jumlah pengamatan variabel x
- $(\sum x_i)^2$  : Jumlah kuadrat pengamatan variabel x
- $(\sum y_i^2)$  : Kuadrat Jumlah pengamatan variabel y
- $(\sum x_i y_i)$  : Jumlah hasil kali variabel x dan y

Jika nilai korelasi (r) yang diperoleh positif, maka butir yang akan diuji tersebut adalah valid. Namun walaupun positif perlu bila nilai korelasi (r) tersebut

dibandingkan dengan nilai  $r$ , apabila nilai  $r \geq r$  tabel, maka instrumen tersebut adalah valid. Apabila  $r < r$  tabel, maka butir instrumen tersebut tidak valid, sehingga tidak layak untuk dijadikan sebagai item-item di dalam instrumen penelitian (Siswadi, 2016).

Adapun untuk mendapatkan instrument pada butir pertanyaan benar-benar valid, maka dilakukan uji coba terbatas terhadap 30 responden yang ditetapkan dari satuan perangkat kerja Universitas Alwashliyah Sumatera Utara. Uji coba terbatas ini digunakan sebagai dasar dalam mengukur tingkat validitas item pertanyaan.

**Uji Validitas Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	22.2842	3.674	.557	.819
VAR00002	22.4105	3.500	.671	.796
VAR00003	22.4000	3.540	.643	.802
VAR00004	22.3263	3.733	.488	.834
VAR00005	22.4105	3.542	.644	.801
VAR00006	22.3263	3.499	.660	.798

**Uji Validitas Variabel Sistem Akuntansi Manajemen**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	30.8421	6.709	.552	.804
VAR00002	31.1053	6.414	.708	.785
VAR00003	31.2000	6.779	.474	.814
VAR00004	31.0105	6.479	.654	.791
VAR00005	31.1158	6.572	.497	.812
VAR00006	31.0211	6.553	.622	.795
VAR00007	31.1895	6.411	.458	.822
VAR00008	30.9053	6.831	.482	.813

**Uji Validitas Variabel Pelimpahan Wewenang**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	20.6526	4.953	.594	.555
VAR00002	20.8105	4.155	.494	.456
VAR00003	21.0105	4.372	.379	.517
VAR00004	20.7368	5.260	.568	.564
VAR00005	20.7895	5.253	.694	.555
VAR00006	20.5789	5.629	.607	.584

**Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	25.9263	5.516	.609	.842
VAR00002	26.0000	5.404	.689	.831
VAR00003	26.0000	5.213	.673	.832
VAR00004	26.0000	5.213	.673	.832
VAR00005	26.0947	5.448	.692	.831
VAR00006	26.0737	5.580	.573	.846
VAR00009	26.1158	5.486	.500	.859

Dari data diatas setiap item pernyataan dinyatakan valid karena *Corrected*

*Item-Total Correlation* setiap item > 0.3

b. *Reliability* (Reliabilitas)

Menurut Juliandi & Irfan (2013) menyatakan bahwa “ Tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya. Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik Formula Alpha Cronbach. Menurut (Arikunto, 2010), Rumus Alpha digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya bukan 1 atau 0, misalnya angket atau soal bentuk uraian.

Rumus Alpha Cronbach :

$$r_{11} = \left[ \frac{K}{(K-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma^2 b}{\sigma^2 t} \right]$$

Keterangan :

$r_{11}$  = koefisien reliabilitas alpha

$k$  = jumlah item pertanyaan

$\sum \sigma^2 b$  = jumlah varian butir

$\sigma^2 t$  = varians total.

**Tabel 3.5 Reliabilitas**

Variabel	Cronbach' Alpha	Ketentuan Nilai r	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)	0,835	<b>0,6</b>	<b>Reliabel</b>
Sistem Akuntansi Manajemen (X2)	0,825		<b>Reliabel</b>
Pelimpahan Wewenang (Z)	0,858		<b>Reliabel</b>
Kinerja Manajerial (Y)	0,859		<b>Reliabel</b>

Dari Tabel 3.5 di atas maka dapat dilihat setiap nilai *Cronbach' Alpha* dari keseluruhan variabel  $> 0,6$  dapat disimpulkan bahwa setiap variabel dikatakan reliabel.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metodologi *Partial Least Square* (PLS) dan Uji Sobel. Mengolah data serta menarik kesimpulan maka penelitian ini menggunakan program Smart PLS versi 3.0. Penelitian ini melakukan dua kali proses analisis data untuk menguji hipotesis 1 sampai 4 menggunakan *Partial Least Square*.

#### 1. Statistik Deskriptif

Pada penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif. Ukuran deskriptif sering digunakan untuk menganalisis kecenderungan (Sanusi, 2014:116).

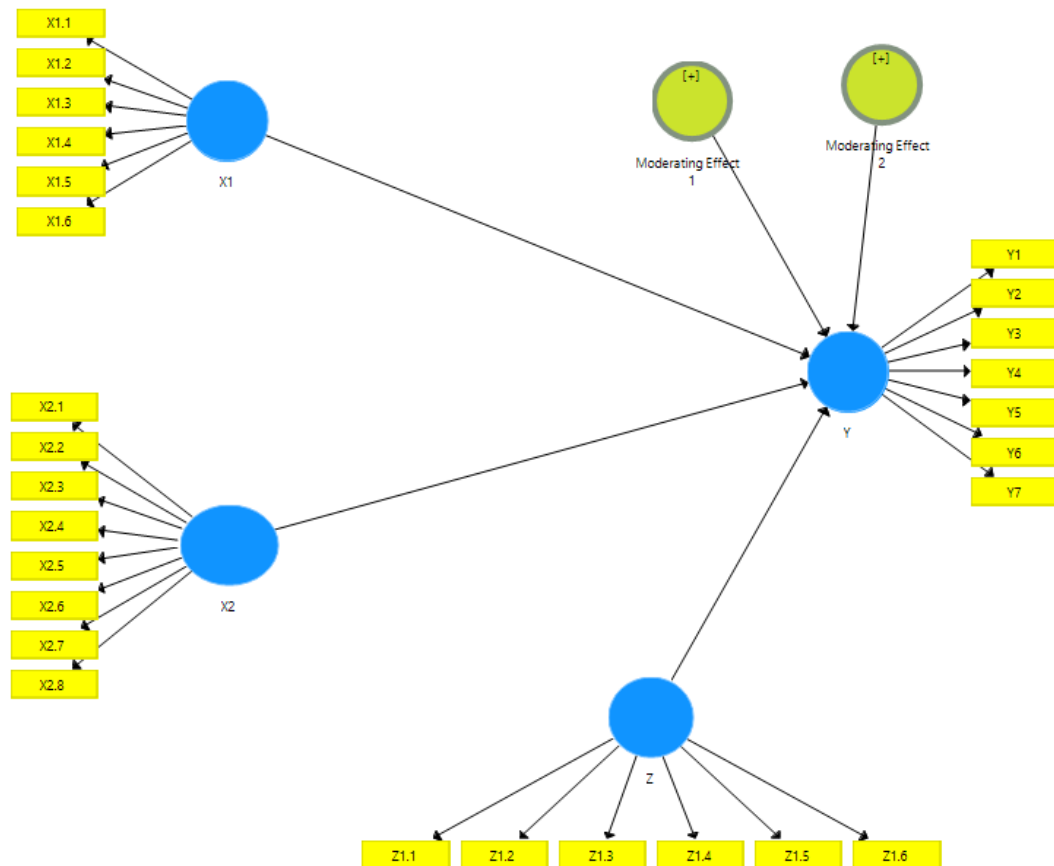
## **2. *Partial Least Square (PLS)***

*Partial Least Square (PLS)* adalah model persamaan *Structural Equation Modeling (SEM)* yang berbasis komponen atau varian. PLS mulai pertama kali diperkenalkan dibidang *chemometrics (computational chemistry)* pada tahun 1960-an oleh Herman Wold seorang ahli ekonometrika (Ghozali,2017:419).

Menurut Ghozali (2017), prediksi dalam PLS yakni mendefinisikan variabel independen adalah *linear agregat* dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel di dapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruksya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen.

Estimasi parameter yang di dapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga. Pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel. Kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel, antar variabel dan indikatornya (*loading*). Ketiga, berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel. Memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses literasi 3 tahap dan setiap tahap literasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama, menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi

untuk *inner model* dan *outer model*, dan tahap ketiga menghasilkan *estimasi means* dan lokasi (Ghozali, 2017).



Analisa pada *Partial Least Square* (PLS) dilakukan dengan beberapa tahap, yaitu :

#### 1. Analisa *Outer Model*

Analisa *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang *valid*. Analisa *outer model* ini menjelaskan hubungan antar variabel dengan indikator-indikatornya atau dapat dikatakan bahwa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator

berhubungan dengan variabelnya. Analisis *outer model* dapat dilihat dari beberapa indikator, yaitu :

a. *Convergent Validity*

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Ghozali, 2017).

b. *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk variabel memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya (Ghozali, 2017).

c. *Composite Reliability*

*Composite reliability* yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *Cronbach's Alpha* (Ghozali, 2017). Pada uji *Cronbach's Alpha* nilai yang diharapkan adalah  $> 0,6$  untuk semua konstruk.

d. *Average Variance Extracted (AVE)*



Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *componen score variable* dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0,5 (Ghozali, 2017).

Menurut Hussein (2015), uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada *outer model* untuk indikator reflektif. Indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif, yaitu:

- a. *Significan ceofweights*, nilai weight indikator formatif dengan konstruksinya harus signifikan.
- b. *Multi collinearity*, pengujian multi kolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantar variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multi kolinearitas dalam model dapat dilihat melalui nilai *Variance Inflation Factor*(VIF)  $< 10$  dan nilai *tolerance*  $> 0,1$ .

## 2. Analisa Inner Model

*Inner model* (*innerrelation*, *structural model* dan *substantive theory*) menggambarkan hubungan antara variabel berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-Square* untuk konstruk

dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-Square* untuk setiap variabel dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2017). Selain melihat nilai *R-Square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-Square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. *Q-Square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. *Q-Square* dapat dihitung menggunakan rumus berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_n^2)$$

Kategori Nilai *Goodness of Fit* (GoF) menurut (Hussein, 2015) yaitu sedang = 0,1, sedang = 0,25 dan besar = 0,36. Nilai GoF dapat dicari dengan rumus berikut :

$$GoF = AVE \times R^2$$

### 3. Pengujian Hipotesis.

Menurut (Hussein 2015), secara umum metode *explanatory research* adalah pendekatan metode yang menggunakan PLS. Hal ini disebabkan pada metode ini terdapat pengujian hipotesa. Menguji hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas, hipotesis diterima bila  $p < 0,05$ .

#### a. *Sobel Test*

Menurut (Ghozali, 2016) suatu variabel disebut variabel moderating jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan

dependen. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan dengan nama uji Sobel (*Sobel Test*). Rumus untuk menghitung Uji *Sobel Test* adalah :

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 S_a^2) + (a^2 S_b^2) + (S_a^2 S_b^2)}}$$

Keterangan:

a = Koefisiensi regresi variabel independen terhadap variabel mediasi

b = Koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen

S<sub>a</sub> = *Standard error* pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi

S<sub>b</sub> = *Standard error* pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen

Pengujian *sobel test* dilakukan dengan membandingkan nilai  $Z_{hitung}$  dengan  $Z_{tabel}$ . Apabila  $Z_{hitung} > Z_{tabel}$ , maka dikatakan bahwa variabel penengah mampu memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Universitas Alwashliyah (UNIVA) Medan, Sumatera Utara, merupakan salah satu perguruan tinggi di Sumatera Utara yang didirikan pada tanggal 18 Mei 1958. Pada mulanya bertujuan untuk memberi kesempatan kepada pelajar-pelajar yang telah menamatkan pendidikan di tingkat SLTA, Al Qismul`Ali atau Muallimin.

Lahirnya UNIVA pada waktu merupakan idaman warga Al Jam'iyatul Washliyah yaitu : Alm. H. M. Arsyad Thalib, Alm H. Adnan Lubis, H. Udin Syamsuddin, Alm. H. M. Nurdin, H. Abdul Aziz dan lain-lainnya. Tanah Kompleks UNIVA adalah waqaf dari kaum mukminin dari berbagai pihak, yang dimaksudkan untuk kepentingan pengembangan ilmu pengetahuan dan kebudayaan islam.

Pada tanggal 1 Juni 1958 gedung UNIVA dipakai pemerintah untuk tempat sekolah PGAI (Pendidikan Guru Agama Islam) Negeri. Setelah UNIVA berumur tiga tahun lahirlah Undang-Undang No.22 Tahun 1961 yang isinya setiap Perguruan Tinggi harus memiliki badan hukum yang berbentuk yayasan.

Atas dasar peraturan dan undang-undang inilah dilahirkan Yayasan Universitas Alwashliyah yang diaktenotariskan pada Notaris P. Batubara di Medan pada tanggal 9 November 1962.

#### 4.1.2. Deskripsi Karakteristik Identitas Responden

Deskripsi karakteristik identitas responden, data yang di analisis adalah berhubungan dengan jenis kelamin, usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan,. Hasil analisis data mengenai karatekteristik responden dikemukakan melalui deskripsi data di bawah ini :

##### 4.1.2.1. Karakteristis Usia

**Tabel 4.1.**  
**Kriteria Responden Berdasarkan Usia**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 26-30 thn	5	5.3	5.3	5.3
31-35 thn	17	17.9	17.9	23.2
36-40 thn	38	40.0	40.0	63.2
>41 thn	35	36.8	36.8	100.0
Total	95	100.0	100.0	

Berdasarkan Tabel 4.1. di atas, maka dapat dikemukakan bahwa dari 95 responden sebagai subjek penelitian. Karakteristik identitas responden yang usianya 26-30 sebanyak 5 orang (5.3%), usia 31-35 tahun sebanyak 17 orang (17.9%), 36-40 tahun sebaanyak 38 orang (40%), dan > 41 tahun sebanyak 35 orang (36%). Maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik identitas responden berhubungan dengan usia, mayoritas (lebih banyak) adalah usia 36-40 tahun.

##### 4.1.2.2. Karakteristik Jenis Kelamin

**Tabel 4.2**  
**Karateristik Responden Berdasarkan Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Laki-Laki	77	81.1	81.1	81.1
	Wanita	18	18.9	18.9	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

Berdasarkan Tabel 4.2. di atas, maka dapat dikemukakan bahwa dari 95 responden sebagai subjek penelitian. Karakteristik identitas responden yang berjenis kelamin pria sebanyak 77 orang (81.1%), sedangkan berjenis kelamin wanita sebanyak 18 orang (18.9%). Maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik identitas responden berhubungan dengan jenis kelamin, mayoritas (lebih banyak) adalah berjenis kelamin pria

#### 4.1.2.3 Karakteristik Tingkat Pendidikan

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S2	20	21.1	21.1	21.1
	S3	75	78.9	78.9	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

Berdasarkan Tabel 4.3. di atas, maka dapat dikemukakan bahwa dari 95 responden yang dijadikan sebagai subjek penelitian. Karakteristik identitas responden memiliki tingkat pendidikan “S-2” sebanyak 20 orang (21.1%), dan “S3” sebanyak 75 orang (78.9%). Maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik identitas responden berhubungan dengan tingkat pendidikan, mayoritas (lebih banyak) memiliki tingkat pendidikan S-3.

#### 4.1.2 Deskripsi Data Hasil Penelitian

Data yang didapatkan dari hasil tanggapan responden digunakan untuk menginterpretasikan pembahasan sehingga dapat diketahui kondisi dari setiap

indikator variabel yang diteliti. Dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, maka dilakukan kategorisasi terhadap tanggapan responden berdasarkan rata-rata skor tanggapan responden. Prinsip kategorisasi dilakukan menurut (Sugiyono, 2009) yaitu berdasarkan rentang skor maksimum dan skor minimum dibagi jumlah kategori yang diinginkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

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

**Tabel 4.7**  
**Pedoman Kategorisasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden**

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

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

#### **4.1.2.1 Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X<sub>1</sub>)**

Hasil analisis data berhubungan dengan penyusunan anggaran dengan pernyataan berjumlah 6 butir yang diberikan kepada 95 responden di Perguruan

Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara, maka dapat dikemukakan pada Tabel 4.4.

di bawah ini :



**Tabel 4.4**  
**Skor Angket Pada Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X<sub>1</sub>)**

Pertanyaan	Alternatif Jawaban										Jumlah Responden	Rata-rata	Kategori	
	SS		S		KS		TS		STS					
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
Saya terlibat dalam penyusunan anggaran di wilayah pertanggungjawaban saya	52	55	43	45	0	0	0	0	0	0	95	100	4,55	Sangat Baik
saya mempunyai pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggungjawaban saya.	40	42	55	58	0	0	0	0	0	0	95	100	4,42	Sangat Baik
Saya selalu memprakarsai dalam diskusi penyusunan anggaran.	41	43	54	57	0	0	0	0	0	0	95	100	4,43	Sangat Baik
Pengaruh usulan atau pemikiran saya terhadap anggaran akhir.	49	52	45	47	1	1	0	0	0	0	95	100	4,51	Sangat Baik
Kontribusi saya di wilayah pertanggungjawaban saya sangat penting	40	42	55	58	0	0	0	0	0	0	95	100	4,42	Sangat Baik
Saya selalu menentukan seberapa banyak saran yang perlu disampaikan	48	51	47	49	0	0	0	0	0	0	95	100	4,51	Sangat Baik
<b>Total Rata-rata</b>													<b>4,47</b>	<b>Sangat Baik</b>

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.4. di atas maka jawaban responden berhubungan dengan partisipasi penyusunan anggaran, dapat dirangkum sebagai berikut :

Mayoritas responden, yaitu sebanyak 52 (55 %) memberikan jawaban sangat setuju bahwa saya terlibat dalam partisipasi penyusunan anggaran di wilayah pertanggungjawaban saya.

Mayoritas responden, yaitu sebanyak 55 (58 %) memberikan jawaban setuju bahwa saya mempunyai pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggungjawaban saya.

Mayoritas responden, yaitu sebanyak 54 (57 %) memberikan jawaban setuju bahwa saya selalu memprakarsai dalam diskusi penyusunan anggaran..

Mayoritas responden, yaitu sebanyak 49 (52 %) memberikan jawaban sangat setuju bahwa pengaruh usulan atau pemikiran saya terhadap anggaran akhir.

Mayoritas responden, yaitu sebanyak 55 (58 %) memberikan jawaban setuju bahwa kontribusi saya di wilayah pertanggungjawaban saya sangat penting.

Mayoritas responden, yaitu sebanyak 48 (51 %) memberikan jawaban sangat setuju bahwa saya selalu menentukan seberapa banyak saran yang perlu disampaikan.

#### **4.1.2.2 Variabel Sistem Akuntansi Manajemen (X<sub>2</sub>)**

Hasil analisis data berhubungan dengan sistem akuntansi manajemen dengan pertanyaan berjumlah 8 butir yang diberikan kepada responden di Perguruan Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara, maka dapat dikemukakan pada Tabel 4.5. di bawah ini :

**Tabel 4.5**  
**Skor Angket Pada Variabel Sistem Akuntansi Manajemen (X<sub>2</sub>)**

Pernyataan	Alternatif Jawaban										Jumlah Responden		Rata-Rata	Kategori
	SS		S		KS		TS		STS		F	%		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
Informasi yang berkaitan dengan perencanaan atau peristiwa dimasa yang akan datang.	62	65	32	34	1	1	0	0	0	0	95	100	4,64	Sangat Baik
Informasi yang kemungkinan munculnya kejadian dimasa yang akan datang.	36	38	59	62	0	0	0	0	0	0	95	100	4,38	Sangat Baik
Informasi yang diberikan adalah informasi yang ada dalam sistem informasi yang diproses dengan baik.	30	32	63	66	1	1	1	1	0	0	95	100	4,28	Sangat Baik
Frekuensi laporan diberikan secara sistematis dan teratur.	45	47	50	53	0	0	0	0	0	0	95	100	4,47	Sangat Baik
Informasi meliputi berbagai informasi (seperti bulanan, kuartalan, tahunan) prediksi dan perbandingan lainnya.	39	41	53	56	2	2	1	1	0	0	95	100	4,37	Sangat Baik
Bentuk informasi memungkinkan untuk melakukan analisis.	44	46	51	54	0	0	0	0	0	0	95	100	4,46	Sangat Baik
Di bagian tempat saya bekerja terdapat informasi target yang diketahui semua orang.	36	38	54	57	2	2	3	3	0	0	95	100	4,29	Sangat Baik
Terdapat informasi tentang dampak keputusan pada kinerja keseluruhan bagian.	55	58	38	40	1	1	0	0	0	0	95	100	4,42	Sangat Baik
<b>Rata-Rata</b>													<b>4,42</b>	<b>Sangat Baik</b>

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.5. di atas maka jawaban responden berhubungan dengan sistem akuntansi manajemen, dapat dirangkum sebagai berikut :

Mayoritas responden, yaitu sebanyak 62 (65 %) memberikan jawaban sangat setuju bahwa informasi yang berkaitan dengan perencanaan atau peristiwa dimasa yang akan datang.

Mayoritas responden, yaitu sebanyak 59 (62 %) memberikan jawaban setuju bahwa Informasi yang kemungkinan munculnya kejadian dimasa yang akan datang.

Mayoritas responden, yaitu sebanyak 63 (66 %) memberikan jawaban setuju bahwa informasi yang diberikan adalah informasi yang ada dalam sistem informasi yang diproses dengan baik.

Mayoritas responden, yaitu sebanyak 50 (53 %) memberikan jawaban setuju bahwa frekuensi laporan diberikan secara sistematis dan teratur.

Mayoritas responden, yaitu sebanyak 53 (56 %) memberikan jawaban setuju bahwa informasi meliputi berbagai informasi (seperti bulanan, kuartalan, tahunan) prediksi dan perbandingan lainnya.

Mayoritas responden, yaitu sebanyak 51 (54 %) memberikan jawaban setuju bahwa bentuk informasi memungkinkan untuk melakukan analisis.

Mayoritas responden, yaitu sebanyak 54 (57 %) memberikan jawaban setuju bahwa di bagian tempat saya bekerja terdapat informasi target yang diketahui semua orang.

Mayoritas responden, yaitu sebanyak 55 (58 %) memberikan jawaban sangat setuju bahwa terdapat informasi tentang dampak keputusan pada kinerja keseluruhan bagian.

#### **4.1.2.3 Variabel Kinerja Manajerial (Y)**

Hasil analisis data berhubungan dengan kinerja manajerial dengan pertanyaan berjumlah 7 butir yang diberikan kepada 95 responden di Perguruan Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara dapat dikemukakan pada Tabel 4.6. di bawah ini :

**Tabel 4.6**  
**Skor Angket Pada Variabel Kinerja Manajerial (Y)**

Pernyataan	Alternatif Jawaban										Jumlah Responden		Rata-Rata	Kategori
	SS		S		KS		TS		STS		F	%		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
Saya bekerja dalam menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman.	42	44	53	56	0	0	0	0	0	0	95	100	4,44	Sangat Baik
Sya memiliki tugas dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan	35	37	60	63	0	0	0	0	0	0	95	100	4,37	Sangat Baik
Saya selalu malakukan tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain	38	40	54	57	3	3	0	0	0	0	95	100	4,37	Sangat Baik
Saya mampu menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk	38	40	54	57	3	3	0	0	0	0	95	100	4,37	Sangat Baik
Saya bertanggung jawab mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan	27	28	67	71	1	1	0	0	0	0	95	100	4,27	Sangat Baik
Saya selalu mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai	30	32	63	66	2	2	0	0	0	0	95	100	4,29	Sangat Baik
Saya selalui melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjualan, tawar menawar secara kelompok.	30	32	60	63	4	4	1	1	0	0	95	100	4,25	Sangat Baik
<b>Rata-Rata</b>													<b>4,34</b>	<b>Sangat Baik</b>

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.6. di atas maka jawaban responden berhubungan dengan kinerja manajerial, dapat dirangkum sebagai berikut :

Mayoritas responden, yaitu sebanyak 53 (56 %) memberikan jawaban setuju saya bekerja dalam menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman..

Mayoritas responden, yaitu sebanyak 60 (63 %) memberikan jawaban setuju saya memiliki tugas dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan.

Mayoritas responden, yaitu sebanyak 54 (57 %) memberikan jawaban setuju bahwa saya selalu malakukan tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain.

Mayoritas responden, yaitu sebanyak 54 (57 %) memberikan jawaban setuju bahwa saya mampu menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.

Mayoritas responden, yaitu sebanyak 67 (71 %) memberikan jawaban setuju bahwa saya bertanggung jawab mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan.

Mayoritas responden, yaitu sebanyak 63 (66 %) memberikan jawaban setuju bahwa saya selalu mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai.

Mayoritas responden, yaitu sebanyak 60 (63 %) memberikan jawaban setuju bahwa saya selalui melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjualan, tawar menawar secara kelompok.

#### **4.1.2.4 Variabel Pelimpahan Wewenang (Z)**

Hasil analisis data berhubungan dengan pelimpahan wewenang dengan jumlah pernyataan sebanyak 6 butir yang diberikan kepada 95 responden di Perguruan Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara, maka dapat dikemukakan pada Tabel 4.7 di bawah ini :



**Tabel 4.7**  
**Skor Angket Pada Variabel Pelimpahan Wewenang (Z)**

Pernyataan	Alternatif Jawaban										Jumlah Responden		Rata-Rata	Kategori
	SS		S		KS		TS		STS		F	%		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
Saya senantiasa memiliki wewenang dalam penyusunan anggaran.	38	40	49	52	4	4	3	3	1	1	95	100	4,26	Sangat Baik
Saya setuju jika semua manajerial diberikan wewenang dalam penyusunan anggaran.	29	31	56	59	2	2	7	7	1	1	95	100	4,11	Baik
Saya memiliki wewenang dalam membuat program kegiatan.	19	20	61	64	3	3	11	12	1	1	95	100	3,91	Baik
Saya setuju jika ada pelimpahan dalam pembuatan program kegiatan kepada manajerial.	27	28	63	66	0	0	5	5	0	0	95	100	4,18	Baik
Saya memiliki wewenang dalam penentuan pegawai.	22	23	68	72	0	0	5	5	0	0	95	100	4,13	Baik
Saya setuju jika penentuan pegawai dimiliki oleh manajerial maka akan meningkatkan ketercapaian program kerja.	37	39	54	57	3	3	1	1	0	0	95	100	4,34	Sangat Baik
<b>Rata-Rata</b>													<b>4,15</b>	<b>Baik</b>

**Sumber: Data diolah, 2021**

Berdasarkan Tabel 4.7. di atas maka jawaban responden berhubungan dengan pelimpahan wewenang, dapat dirangkum sebagai berikut :

Mayoritas responden, yaitu sebanyak 49 (52 %) memberikan jawaban setuju bahwa saya senantiasa memiliki wewenang dalam penyusunan anggaran.

Mayoritas responden, yaitu sebanyak 56 (59 %) memberikan jawaban setuju bahwa saya setuju jika semua manajerial diberikan wewenang dalam penyusunan anggaran.

Mayoritas responden, yaitu sebanyak 61 (64 %) memberikan jawaban setuju saya memiliki wewenang dalam membuat program kegiatan.

Mayoritas responden, yaitu sebanyak 63 (66 %) memberikan jawaban setuju saya setuju jika ada pelimpahan dalam pembuatan program kegiatan kepada manajerial.

Mayoritas responden, yaitu sebanyak 68 (72 %) memberikan jawaban setuju saya memiliki wewenang dalam penentuan pegawai..

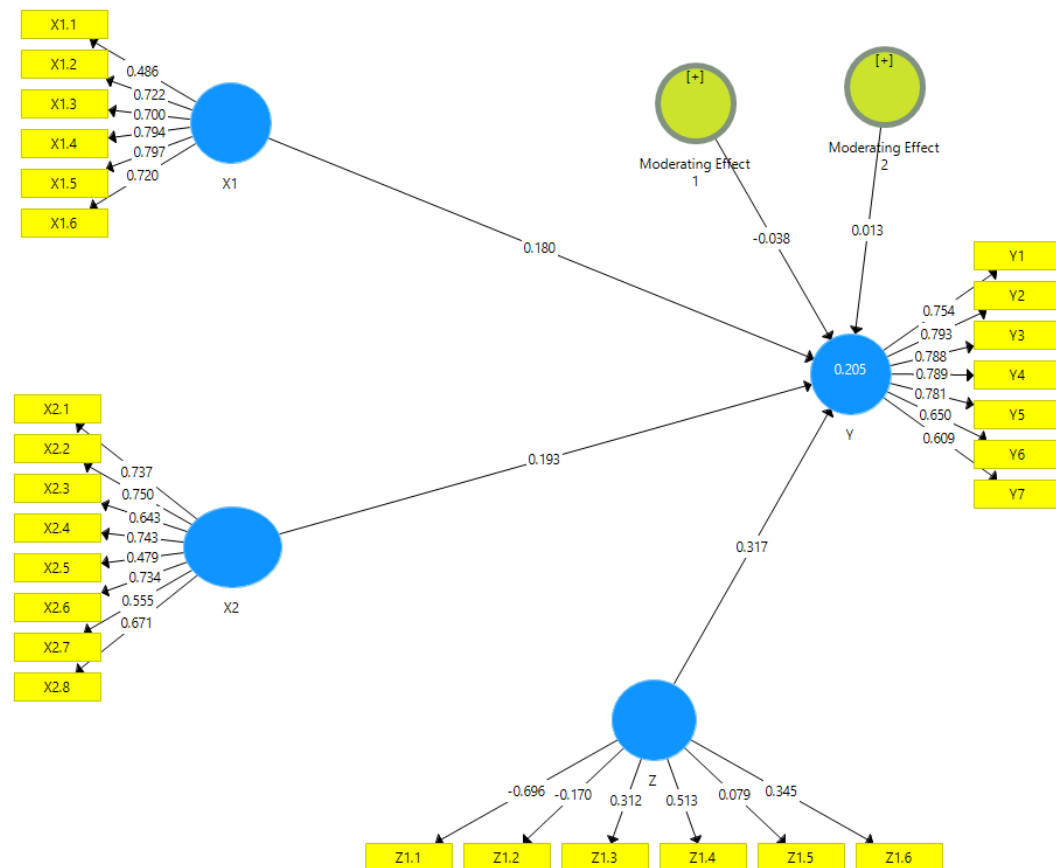
Mayoritas responden, yaitu sebanyak 54 (57 %) memberikan jawaban setuju saya setuju jika penentuan pegawai dimiliki oleh manajerial maka akan meningkatkan ketercapaian program kerja.

#### **4.1.3 Hasil Analisis SEM-PLS**

Analisis data pada penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* dengan yang diolah melalui software PLS. Dimana hasil analisis data dapat dikemukakan sebagai berikut :

#### 4.1.3.1 Perancangan Model Struktur (*Inner Model*)

Pada tahap ini proses perancangana model struktural dilakukan untuk menjelaskan model awal dari penelitian. Adapun hasil analisis data dalam model struktural ini dikemukakan pada gambar di bawah ini :



Gambar 4.1. Model Regresi

#### 4.1.3.2 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dalam analisis pada model pengukuran (*outer model*) dilakukan melalui *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. Tujuannya untuk mengetahui nilai *loading factor* pada variable-variabel laten beserta indikatornya, selanjutnya nilai *cross loading factor* sebagai upaya dalam

mengetahui keberadaan diskriminan pada konstruk, serta reliabilitas indikator pada masing-masing variabel.

#### 4.1.3.3 Uji *Convergent Validity*

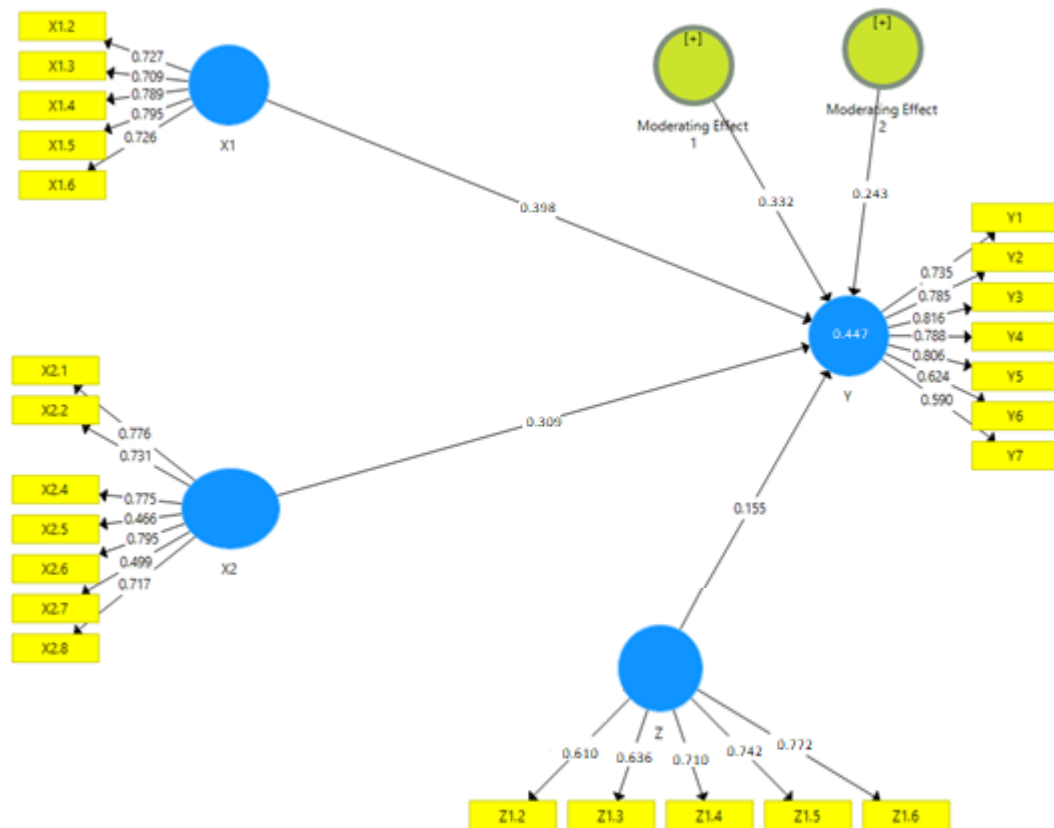
Nilai *convergent validity* adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai *convergent validity* digunakan untuk mengetahui validitas suatu konstruk. Indikator dikatakan valid jika nilai faktor *loading* di atas 0,6 (Ghozali dan Latan, 2012: 76). Pada penelitian ini, terdapat empat variabel dengan 27 indikator. Indikator tersebut diantaranya, 6 indikator untuk partisipasi penyusunan anggaran, 8 indikator untuk sistem akuntansi manajemen, 7 indikator untuk kinerja manajerial, dan 6 indikator pelimpahan wewenang. Berdasarkan keterangan gambar di atas dapat peneliti jelaskan sebagai berikut :

**Tabel 4.8. *Convergent Validity* Tahap Pertama**

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
X1.1	0.552	0,60	Tidak Layak
X1.2	0.725	0,60	Layak
X1.3	0,725	0,60	Layak
X1.4	0,761	0,60	Layak
X1.5	0,799	0,60	Layak
X1.6	0,764	0,60	Layak
X2.1	0.689	0,60	Layak
X2.2	0,743	0,60	Layak
X2.3	0,515	0,60	Tidak Layak
X2.4	0,813	0,60	Layak

X2.5	0,676	0,60	Layak
X2.6	0,801	0,60	Layak
X2.7	0,441	0,60	Tidak Layak
X2.8	0,623	0,60	Layak
Z.1	0,045	0,60	Tidak Layak
Z.2	0,610	0,60	Layak
Z.3	0,636	0,60	Layak
Z.4	0,710	0,60	Layak
Z.5	0,742	0,60	Layak
Z.6	0,772	0,60	Layak
Y1	0,685	0,60	Layak
Y 2	0,743	0,60	Layak
Y 3	0,796	0,60	Layak
Y 4	0,779	0,60	Layak
Y 5	0,802	0,60	Layak
Y 6	0,658	0,60	Layak
Y.7	0,610	0,60	Layak

Berdasarkan Tabel 4.8 dimana nilai *convergent validity* model awal diperoleh bahwa terdapat 4 indikator yang tidak layak untuk dijadikan sebagai indikator untuk menganalisis model. Maka indikator yang tidak layak di buang, yaitu X1.1, X2.3, X2.7 dan Z1. Selanjutnya dilakukan analisis kembali. Adapun hasilnya sebagai berikut :



Gambar 4.2. Model Regresi Hasil Evaluasi

**Table 4.9. Convergent Validity Tahap Kedua**

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
X1.2	0.716	0,60	Layak
X1.3	0,707	0,60	Layak
X1.4	0,793	0,60	Layak
X1.5	0,795	0,60	Layak
X1.6	0,731	0,60	Layak
X2.1	0.676	0,60	Layak

X2.2	0,723	0,60	Layak
X2.4	0,823	0,60	Layak
X2.5	0,695	0,60	Layak
X2.6	0,819	0,60	Layak
X2.8	0,626	0,60	Layak
Z.2	0,610	0,60	Layak
Z.3	0,636	0,60	Layak
Z.4	0,710	0,60	Layak
Z.5	0,742	0,60	Layak
Z.6	0,772	0,60	Layak
Y1	0,711	0,60	Layak
Y 2	0,790	0,60	Layak
Y 3	0,804	0,60	Layak
Y 4	0,799	0,60	Layak
Y 5	0,797	0,60	Layak
Y 6	0,655	0,60	Layak
Y.7	0,610	0,60	Layak

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 4.9. dapat dijelaskan bahwa seluruh nilai indikator dalam melalui *convergent validity* pada masing-masing variabel keseluruhannya dalam kategori layak. Maka seluruh data dalam indikator dapat digunakan dalam analisis selanjutnya.

#### 4.1.3.4 Uji *Discriminant Validity*

Dalam pengujian *discriminan validity* merupakan nilai *cross loading* faktor yang berguna untuk mengetahui kemampuan sebuah indikator pada variabel laten yang diteliti memiliki indikator lebih kuat dibandingkan dengan

indikator dalam merefleksikan indikator laten lain. Adapun hasil *discriminant validity* dapat dikemukakan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.10 Discriminant Validity Cross Loading Indikator**

Indikator	X1	X2	Z	Y
X1.2	0,716	0,145	-0.033	0.127
X1.3	0,707	0.325	0.059	0.121
X1.4	0,793	0.379	0.108	0.271
X1.5	0,795	0.355	0.062	0.189
X1.6	0,731	0.412	0.036	0.096
X2.1	0.356	0.676	0.096	0.227
X2.2	0.359	0,723	0.167	0.137
X2.4	0.415	0,823	0.303	0.175
X2.5	0.220	0,695	0.393	-0.018
X2.6	0.321	0,819	0.270	0.205
X2.8	0.316	0.626	0.072	0.204
Z.4	0.017	0.253	0,830	0.131
Z.5	0.119	0.295	0,819	-0.033
Y1	0.147	0.125	0.166	0,711
Y 2	0.180	0.171	0.133	0,790
Y 3	0.234	0.199	0.064	0,804
Y 4	0.167	0.159	0.077	0,799
Y 5	0.188	0.190	0.047	0,797
Y 6	0.178	0.048	-0.038	0,655
Y.7	0.170	0.072	-0.201	0,610

Sumber: Data diolah, 2021



Berdasarkan Tabel 4.10. dapat dijelaskan bahwa nilai loading pada masing-masing variabel secara independensi terhadap indikator independensi lebih besar dari nilai indikator independensi antara variabel partisipasi penyusunan anggaran, sistem akuntansi manajemen, kinerja manajerial dan pelimpahan wewenang.

Adapun dalam melihat *discriminant validity* dapat juga dilihat dari tabel Fornell-Larcker. Dimana ketentuan dalam menetapkan parameter *cross loading* pada *discriminant validity* adalah  $> 0,70$  untuk setiap variabel (Ghozali dan Latan, 2012: 77), dimana dikemukakan pada tabel di bawah ini:

**Table 4.11. Discriminant Validity Cross Loading Variabel**

	PA (X <sub>1</sub> )	SAM (X <sub>2</sub> )	PW (Z)	KM (Y)
PA (X <sub>1</sub> )	0,749			
SAM (X <sub>2</sub> )	0,444	0,730		
PW (Z)	0,246	0,196	0,741	
KM (Y)	0,081	0,332	0,061	0,825

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 4.11 dapat dijelaskan bahwa nilai *cross loading* pada *discriminant validity* pada masing-masing variabel yaitu variabel partisipasi penyusunan anggaran (X<sub>1</sub>) sebesar 0,749, sistem akuntansi manajemen (X<sub>2</sub>) sebesar 0,730, pelimpahan wewenang (Z) sebesar 0,741, dan kinerja manajerial (Y) sebesar 0,825, dimana keseluruhan masing-masing variabel nilainya lebih dari 0,70. Maka dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel pada *discriminant validity cross loading* memiliki tingkat validitas yang baik. Hal ini juga dapat dikuatkan dengan menganalisis nilai validitas suatu konstruk melalui *Average Variance extracted* (AVE) dengan parameter lebih besar 0,50 (Ghozali dan Latan, 2012: 76).

#### 4.1.3.5 Uji *Composite Reliability*

Konsistensi dari butir pertanyaan merupakan syarat dari *composite reliability*. Agar dapat diketahui tingkat keakuratan dari data pada masing-masing variabel berdasarkan jawaban yang diberikan responden. Adapun parameter dalam menetapkan *composite reliability* dalam kategori memenuhi syarat adalah  $> 0,70$ . Hasil analisis pada *composite reliability* dikemukakan pada Tabel di bawah ini :

**Table 4.12 *Composite Reliability***

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,865
Sistem Akuntansi Manajemen	0,872
Pelimpahan Wewenang	0,894
Kinerja Manajerial	0,809

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat dijelaskan bahwa nilai *composite reliability* pada variabel partisipasi penyusunan anggaran adalah  $0,873 > 0,70$ ; nilai *composite reliability* pada variabel sistem akuntansi manajemen adalah  $0,943 > 0,70$ ; nilai *composite reliability* pada variabel pelimpahan wewenang adalah  $0,902 > 0,70$ ; dan nilai *composite reliability* pada variabel kinerja manajerial adalah  $0,877 > 0,70$ . Maka dengan demikian bahwa seluruh variabel penelitian memenuhi persyaratan untuk mengukur *composite reliability*.

#### 4.1.3.6 Evaluasi Model Struktur (*Inner Model*)

Dalam melakukan evaluasi terhadap model structural (*inner model*) dimana dilakukan dengan cara menguji nilai *R-Square*. Pengujian *R-Square* dilakukan pada setiap variabel latent sebagai bentuk dari uji *goodness-fit model*. Hasil struktur model PLS dari nilai *R-Square* dikemukakan pada tabel berikut :

**Tabel 4.13 R-Square**

	R <sup>2</sup>
Kinerja Manajerial	0,447

Sumber: Data diolah, 2021

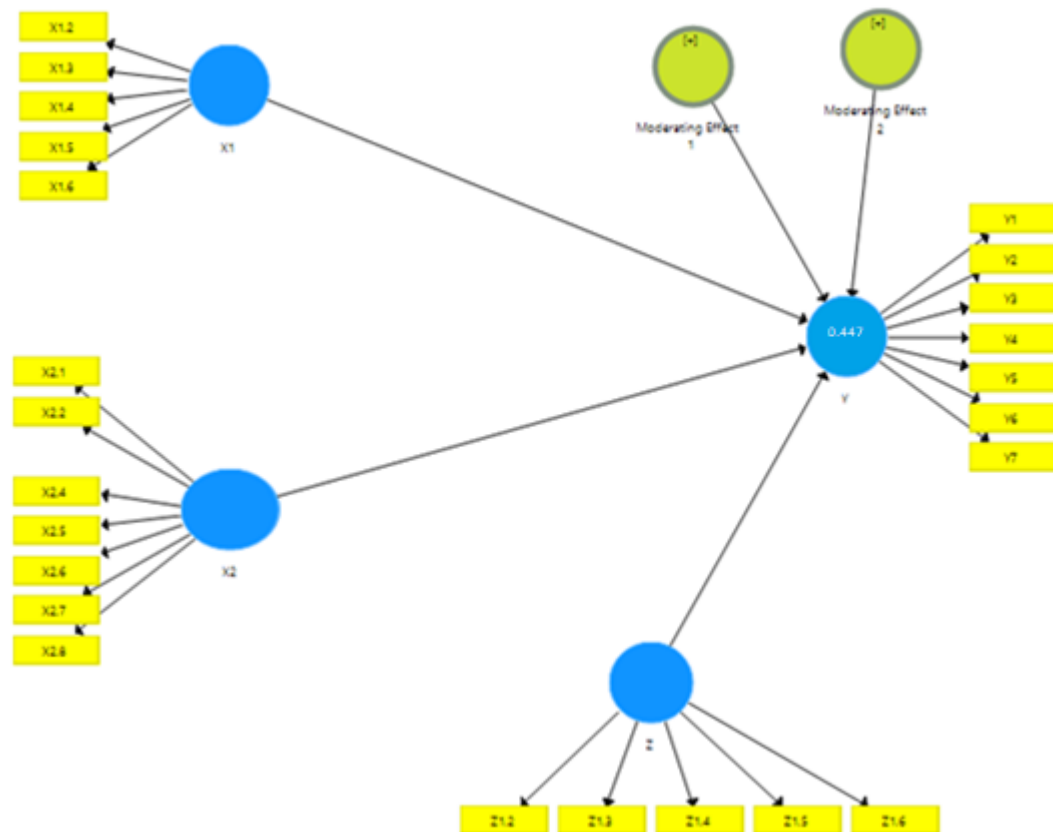
Berdasarkan Tabel 4.13 dapat dijelaskan bahwa nilai R-Square sebesar 0,447, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh pada model penelitian ini menunjukkan dimana variabel partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ), sistem akuntansi manajemen ( $X_2$ ), dan pelimpahan wewenang ( $Z$ ) terhadap kinerja manajerial ( $Y$ ) secara substantif **moderate**. Hal ini didasarkan pada pendapat Chaozali dan Latan (2015: 78) mengemukakan bahwa perubabahn nilai R-Square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Untuk melihat pengaruh terhadap model penelitian antara varibel eksogen terhadap variabel endogen dimana Chan (Chaozali dan Latan, 2015: 78) menetapkan kriteria jika nilai *rule of thumb* sebesar 0,67 maka model kuat, 0,33 model moderate, dan 0,19 model lemah. Adapun hasil nilai R-Square menunjukkan sebesar 0,447, disimpulkan bahwa model moderate.

**Table 4.14 Hasil Pengaruh Langsung dan Moderasi**

	Coefficient	R <sup>2</sup>	%
PA → KM	0,398	0,158404	15,8404
SAM → KM	0,309	0,095481	9,5481
PW → KM	0,155	0,024025	2,4025
PA*PW → KM	0,332	0,110224	11,0224
SAM*PW → KM	0,243	0,059049	5,9049
Total		0,447183	44,7183

Sumber: Data diolah, 2021

Analisis data menggunakan PLS (*Partial Least Square*) melalui *bootstrapping* dalam uji hipotesis, maka diperoleh output *bootstrapping* yang dikemukakan pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.3. *Output Bootstrapping*

Dalam analisis data menggunakan *bootstrapping* dalam penetapan uji hipotesis dapat dilihat nilai t hitung pada gambar 4.3 di atas serta tabel 4.14 di bawah ini. Adapun ketentuan pengujian hipotesis dilakukan dengan ketentuan jika nilai  $t_{statistic} > t_{table} (1,980)$  atau dapat juga diketahui melalui nilai  $p-values < 0,5$ . Hasil uji hipotesis dapat dikemukakan pada tabel di bawah ini :

**Table 4.14**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

	Coefficient	t-statistic	P-Value	Keputusan
PA → KM	0,298	2,422	0,001	Tolak H <sub>0</sub>
SAM → KM	0,209	2,301	0,003	Tolak H <sub>0</sub>
PA*PW → KM	0.232	2.551	0.001	Tolak H <sub>0</sub>
SAM*PW → KM	0.203	2.283	0.002	Tolak H <sub>0</sub>

Sumber: Data diolah, 2021

#### 4.1.3.7 Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis data yang dikemukakan di atas pada tabel 4.14. maka dapat dikemukakan interpretasi dari pengujian hipotesis pada penelitian ini:

##### 1. Pengujian Hipotesis Pada H<sub>1</sub>

Hasil analisis uji *statistic* pada H<sub>1</sub>, diperoleh nilai t statistic sebesar 2,422 dengan p-value sebesar 0,001. Maka dapat dikemukakan bahwa t statistic < t tabel ( $2,422 > 1,980$  atau  $0,001 < 0,05$ ). Dengan demikian disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Alwasliyah Di Sumatera Utara.

##### 2. Pengujian Hipotesis Pada H<sub>2</sub>

Hasil analisis uji *statistic* pada H<sub>2</sub>, diperoleh nilai t statistic sebesar 2,301 dengan p-value sebesar 0,003. Maka dikemukakan bahwa t statistic < t tabel ( $2,301 > 1,980$  atau  $0,003 < 0,05$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sistem akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Alwasliyah Di Sumatera Utara.

### 3. Pengujian Hipotesis Pada $H_3$

Hasil analisis uji *statistic* pada  $H_3$ , diperoleh nilai *t statistic* sebesar 2.551 dengan *p-value* sebesar 0,001. Maka dapat dikemukakan bahwa *t statistic* > *t* tabel ( $2.551 > 1,980$  atau  $0,001 < 0,05$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelimpahan wewenang dapat memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Alwasliyah Di Sumatera Utara.

### 4. Pengujian Hipotesis Pada $H_4$

Hasil analisis uji *statistic* pada  $H_4$ , diperoleh nilai *t statistic* sebesar 2.283 dengan *p-value* sebesar 0,002. Maka dapat dikemukakan bahwa *t statistic* > *t* tabel ( $2.283 > 1,980$  atau  $0,002 < 0,05$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelimpahan wewenang dapat memoderasi pengaruh sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara.

## 4.2 Pembahasan

Hasil analisis data yang dikemukakan pada sub bab dari hasil penelitian PLS-SEM maka dikemukakan sebagai berikut :

### 4.2.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, disebabkan nilai nilai *p-value* sebesar  $0,001 < 0,05$ , sehingga terjadi penerimaan terhadap  $H_{a1}$ . Maka

dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil jawaban responden mengenai partisipasi penyusunan anggaran jawaban responden tertinggi terdapat pada item pernyataan saya mempunyai pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggungjawaban saya dan dengan jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 55 (58%). Hal ini menunjukkan bahwa setiap manajerial pada Perguruan Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara memiliki pengaruh penyusunan anggaran sesuai dengan pertanggungjawaban wilayah yang dipimpinnya.

Nilai rata-rata dari total keseluruhan item pernyataan pada variabel partisipasi penyusunan anggaran hasilnya sebesar 4,47 dengan kategori sangat baik, hal ini menunjukkan bahwa setiap manajerial Universitas Alwashliyah Di Sumatera Utara yang terdiri dari Rektor, WR I, WR II, Dekan Fakultas beserta Kaprodi ikut dalam menyusun anggaran agar dapat mengetahui dan mengevaluasi atas anggaran yang disusun dan realisasi dari anggaran tahun sebelumnya agar perencanaan di tahun mendatang dapat terelisasi dengan baik.

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan *cross loading item* pernyataan. Kontribusi saya di wilayah pertanggungjawaban saya sangat penting memiliki nilai *cross loading* yang paling besar pada variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan nilai sebesar 0.795, hal ini menunjukkan bahwa setiap manajerial pada wilayah pertanggungjawaban memiliki peran yang sangat penting dalam partisipasi penyusunan anggaran sehingga akan tercapainya

realisasi dari anggaran yang disusun dan dapat mencerminkan kinerja manajerial yang baik.

Partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel independen dimaksudkan untuk mengukur tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh manajer untuk menentukan dan menyusun anggaran (Sardjito dan Muthaher, 2007). Inti dari partisipasi penyusunan anggaran adalah kerjasama antara seluruh tingkatan organisasi. Manajer puncak biasanya kurang mengetahui kondisi perusahaan sehari-hari sehingga harus mengandalkan informasi anggaran yang lebih rinci dari bawahannya. Partisipasi penyusunan anggaran akan menciptakan mekanisme pertukaran informasi. Pertukaran informasi membuat masing-masing manajer akan memperoleh informasi tentang kerja. Pengukuran partisipasi penyusunan anggaran diadopsi dari pertanyaan yang dikembangkan Eker (2007).

Fluktuasi nya realisasi anggaran belanja disebabkan oleh kinerja manajerial yang kurang optimal. Hal tersebut seperti yang ditemukan penulis dalam survey awal, dimana pada kinerja manajerial masih ditemukan adanya masih terdapat program-program yang tidak direncanakan atau dijamin pada saat penyusunan anggaran tapi mendesak untuk dilaksanakan. Hal ini secara langsung akan berdampak pada anggaran kegiatan lain yang akan didistribusikan untuk kegiatan tersebut dan membuat penilaian kinerja manajerial pada bagian/unit tersebut menjadi kurang baik. Selain itu perencanaan yang dilakukan artinya tidak dilakukan secara optimal sehingga menyebabkan terjadi hal ini. Kemudian adanya kegiatan-kegiatan yang sudah dianggarkan dan dijamin pada saat penyusunan anggaran namun realisasinya tidak sesuai dengan



perencanaan awal baik dari segi waktu maupun anggaran. Pengkoordinasian dalam hal realisasi program sangat dibutuhkan baik dengan pihak internal bagian/unit maupun antar bagian/unit. Hal ini akan mempengaruhi penilaian kinerja manajerial dimana kegiatan yang telah dianggarkan tidak dapat terlaksana sesuai dengan perencanaan awal. Tentunya penyusunan anggaran bisa berjalan dengan optimal juga jika didukung perangkat teknologi sistem keuangan seperti penyusunan anggaran. Penyajian informasi keuangan dan non keuangan dapat dilakukan dengan lebih mudah dengan adanya dukungan program penyusunan anggaran yang saat ini semakin banyak variasinya dan dapat diperoleh dengan mudah dipasaran. Namun pada pelaksanaannya penerapan penyusunan anggaran pada Perguruan Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara masih ada kendala yang dihadapi seperti masih ditemukan pula masalah yang berupa penyampaian informasi tidak dilaksanakan secara berimbang, sehingga dapat terjadi kemungkinan bahwa penerapan sistem informasi dalam organisasi akan terhambat.

Tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan terhadap pembuatan keputusan dalam proses partisipasi penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dengan anggaran non-partisipatif. Partisipasi dalam penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan bentuk keterlibatan para manajer dalam mempersiapkan anggaran, mempengaruhi tujuan-tujuan anggaran pusat pertanggungjawaban mereka, dan dalam penyusunan anggaran perusahaan secara keseluruhan. Partisipasi anggaran mengasumsikan bahwa tiap manajer dalam perusahaan dilibatkan dalam sistem perencanaan dan

pengendalian pada saat yang sama. *Goals, objectives* dan asumsi perencanaan dibuat pada tingkat eksekutif, sedangkan rencana dan anggaran disusun dari bawah ke atas (*bottom up*), hal ini kadang disebut *grassroot budgeting*

Partisipasi merupakan proses dimana individu-individu terlibat langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka. Menurut Eker (2007) partisipasi penganggaran secara terperinci terdiri dari 6 indikator yaitu: Keterlibatan manajer dan pegawai dalam penyusunan anggaran. Pengaruh dalam perumusan anggaran. Pengaruh dalam menentukan sasaran dan penetapan anggaran. Pemberian kesempatan kepada bawahan dalam anggaran. Kendali atas penetapan sasaran anggaran. Frekuensi penyampaian saran dan pendapat.

#### **4.2.2 Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen (X<sub>2</sub>) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)**

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa sistem akuntansi manajemen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, disebabkan nilai *p-value* sebesar  $0,003 < 0,05$ , sehingga terjadi penerimaan terhadap  $H_0$ . Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial.

Sistem akuntansi manajemen merupakan sistem alat, yakni jenis informasi yang dihasilkannya ditujukan kepada pihak-pihak internal organisasi, seperti manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran dan sebagainya guna pengambilan keputusan internal organisasi (Rudianto, 2006:4). Menurut Sjahrial

dan Djahotman (2012:1) akuntansi manajemen dapat dipandang dari dua sudut yaitu akuntansi manajemen sebagai salah satu tipe akuntansi dan akuntansi manajemen sebagai salah satu tipe informasi. Sebagai salah satu tipe akuntansi yaitu akuntansi manajemen merupakan suatu sistem pengolahan informasi keuangan yang digunakan untuk menghasilkan informasi keuangan bagi kepentingan pemakai intern organisasi.

Sistem akuntansi manajemen merupakan salah satu tipe akuntansi diantara dua tipe akuntansi yaitu akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen. Sedangkan sebagai salah satu tipe informasi, akuntansi manajemen merupakan tipe informasi kuantitatif yang menggunakan uang sebagai satuan ukuran, yang digunakan untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan pengelolaan perusahaan. Akuntansi manajemen adalah informasi keuangan yang merupakan keluaran yang dihasilkan oleh tipe akuntansi manajemen yang dimanfaatkan terutama oleh pemakai intern organisasi.

Sistem akuntansi manajemen menghasilkan informasi yang berguna untuk membantu para pekerja, manajer, dan eksekutif untuk membuat keputusan yang lebih baik. Secara tradisional informasi manajemen di dominasi oleh informasi financial, tetapi dalam perkembangannya ternyata peran informasi non financial juga menentukan. Informasi akuntansi manajemen dapat dihubungkan dengan tiga hal : obyek informasi, alternatif yang akan dipilih, dan wewenang manajer. Jika informasi akuntansi manajemen dihubungkan dengan objek informasi, maka akan dihasilkan konsep informasi akuntansi penuh.

Jika informasi akuntansi manajemen dihubungkan dengan alternatif yang dipilih, maka akan dihasilkan konsep informasi akuntansi differensial. Dari berbagai definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sistem akuntansi manajemen yaitu penyatuan bagian manajemen yang mencakup penyajian dan penafsiran informasi yang digunakan untuk perumusan strategi, aktivitas perencanaan dan pengendalian, pembuatan keputusan, optimalisasi penggunaan sumber daya, pengungkapan kepada pemilik dan pihak luar, pengungkapan kepada pekerja, pengamanan asset guna menghasilkan informasi untuk pengguna internal, seperti manajer, eksekutif dan pekerja.

#### **4.2.3 Pengaruh Pelimpahan Wewenang (Z) Memoderasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Y)**

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa pelimpahan wewenang memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, disebabkan nilai *p-value* sebesar  $0,001 < 0,05$ , sehingga terjadi penerimaan terhadap  $H_{a3}$ . Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelimpahan wewenang dapat memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Pelimpahan wewenang merupakan suatu pemberian yang menjadi hak atas tugas dan tanggung jawab untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan sesuatu. Sebagaimana dikatakan (Mulyadi dan setiawan, 2000) dalam Marani dan Supomo (2003) pelimpahan wewenang adalah pemberian wewenang oleh manajer yang lebih tinggi kepada manajer yang lebih rendah

untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan otorisasi secara eksplisit dari manajer pemberi wewenang pada waktu wewenang tersebut dilaksanakan.

Pelimpahan wewenang membantu manajer dan karyawan untuk mengetahui bagaimana mereka menyesuaikan struktur dan tujuan serta apa yang mereka ingin lakukan. Cara kerja dalam organisasi untuk mencapai pengendalian dan koordinasi akan memberikan pengaruh penting dalam mencapai efektivitas organisasi. Pelimpahan wewenang juga memiliki beberapa hubungan dengan banyak aspek, seperti pada penelitian ini, pelimpahan wewenang menjadi hal yang penting dalam memediasi pengaruh antara penyusunan anggaran dan system informasi akuntansi terhadap kinerja manajerial. Semakin besar pengaruh Pelimpahan wewenang terhadap kinerja manajerial yang dipengaruhi oleh partisipasi penyusunan anggaran dan sistem akuntansi manajemen, maka semakin baik hal tersebut berarti proses pengalihan tugas kepada orang lain yang sah atau terlegitimasi (menurut mekanisme tertentu dalam organisasi) dalam melakukan berbagai aktivitas yang ditujukan untuk pencapaian tujuan tercapai. Namun pada hakikatnya masih saja dalam pelaksanaannya ditemukan fenomena seperti masih kurangnya pelimpahan wewenang yang diberikan kepada manajerial menyebabkan pelimpahan wewenang pada Perguruan Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara belum berjalan baik.

Dengan demikian bawahan atau manajer menengah yang diberikan pelimpahan wewenang atasan atau pimpinan dapat membantu top manajer didalam pengambilan keputusan,tugas dan tanggungjawab dengan harapan tujuan organisasi dapat tercapai. Seorang manajer yang diberikan pelimpahan wewenang

dalam proses penyusunan anggaran akan memberikan pengaruh kinerja manajerial, apabila *middle management* diberikan atau tidak dalam kewenangan penyusunan anggaran. Menurut hasil penelitian Merchant (1981) menemukan bahwa desain sistem anggaran akan efektif dalam organisasi yang terdesentralisasi. Berbeda dengan Gul et al. (1995) menemukan bahwa pelimpahan wewenang berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

#### **4.2.4 Pengaruh Pelimpahan Wewenang (Z) Memoderasi Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Y)**

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa pelimpahan wewenang memoderasi pengaruh sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial, disebabkan nilai *p-value* sebesar  $0,002 < 0,05$ , sehingga terjadi penerimaan terhadap  $H_{a4}$ . Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelimpahan wewenang dapat memoderasi pengaruh sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial.

Dalam kondisi pelimpahan wewenang, para manajer memiliki peran yang lebih besar dalam pengambilan keputusan dan mengimplementasikannya. Adanya desentralisasi menyebabkan para manajer yang berwenang membutuhkan informasi yang berkualitas serta relevan guna mendukung kualitas keputusan untuk mencapai kinerja yang optimal (Utami, 2012).

Kesesuaian antara antara pelimpahan wewenang dengan informasi sistem akuntansi manajemen akan mampu memperbaiki kinerja manajerial. Kesesuaian dua aspek tersebut berasosiasi dengan kinerja yang lebih tinggi. Hal ini terjadi karena manajer divisi/unit lebih senang dievaluasi dengan ukuran kinerja *agregat*,

*broadscope, time liness, dan intergration* yang merefleksikan area pertanggungjawaban mereka (Paylosa, 2014).

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Adapun hasil analisis data dan pembahasa maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara.
2. Sistem akuntansi manajemen berpegaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara.
3. Pelimpahan wewenang memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara.
4. Pelimpahan wewenang memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara.

#### **5.2 Saran**

Kesimpulan dari hasil penelitian dan pembahasa yang telah dikemukakan. Maka terdapat beberapa saran yang diharapkan dapat memberikan kontribusi

dalam perbaikan aktivitas sistem keuangan di Perguruan Tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara, diantaranya :

1. Pimpinan perguruan tinggi khususnya pimpinan yang membidangi dalam masalah keuangan harus secara terus-menerus untuk melakukan perbaikan dalam masalah infrastruktur teknologi dan informasi baik dalam aspek sarana dan prasarana. Disamping ketersediaan perangkat komputer yang *computabel* sesuai kebutuhan, jaringan internet yang cepat dan ketersediaan *software* akuntansi yang *up to date*.
2. Pimpinan perguruan tinggi Alwashliyah perlu meningkatkan pemahaman dan penguasaan terhadap pegawai maupun pimpinan pada bidang keuangan, khususnya tentang penyusunan anggaran dengan mempelajari tentang perumusan anggaran serta kemampuan analisis dalam realisasi untuk menyusun anggaran agar pengalokasian anggaran yang diterima sesuai dengan perencanaan dan agar kemampuan anggaran yang tersedia untuk pembiayaan.
3. Pimpinan perguruan tinggi Alwashliyah perlu memperhatikan terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia, agar optimalisasi aktivitas kerja di perguruan tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara dapat berjalan secara efektif dan efisien. Upaya yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan kesempatan kepada pimpinan dan pegawai untuk dapat mengikuti kegiatan/aktivitas pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi secara formal dan normal, atau struktural dan non-struktural hal ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas SDM di perguruan tinggi agar dapat bersaing dengan universitas lain.



4. Seluruh sarana dan prasarana, struktur organisasi perguruan tinggi Alwashliyah, serta keberadaan pegawai dan satuan kerja harus memahami dan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja manajerial agar dapat membantu manajerial dalam menyusun strategi dalam program meningkatkan meningkatkan program akreditasi kampus, dengan akreditasi kampus yang baik maka akan menarik minat mahasiswa baru untuk masuk ke perguruan tinggi Alwashliyah Di Sumatera Utara.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ajeng, N. d. (2010). Pengaruh teknologi informasi, saling Ketergantungan, karakteristik sistem akuntansi Manajemen terhadap kinerja Manajerial. *Manajemen dan Bisnis. Volume 15. Nomor 1*, 55-64.
- Alimul, H. (2014). *Pengantar Kebutuhan Dasar Manusia*. Jakarta: Salemba Mediak.
- Ambarwati, T. d. (2003). *Anggaran Perusahaan*. Malang: UNM Press.
- Anwar Prabu, M. A. (2005). *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- B. Marshal Romney dan Steinbart, P. J. (2009). *Accounting Information System*. USA: Cengage Learning.
- Dhamanegara, I. B. (2010). *Penganggaran Perusahaan: Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Falikhatus. (2007). . Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastian Lingkungan Dan Kohesivitas Kelompok. *Akutansi dan Keuangan*, 207-221.
- Ikhsan, A. d. (2005). *Akutansi Keprilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Irfan, J. A. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Medan: UMSU PRESS.
- James, A. H. (2009). *Penyusunan Anggaran*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kumwaviyah, N. (2010). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening. *Universitas Diponegoro*.
- M, E. (2007). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Universitas Sumatera Utara*.
- Malayu S.P, H. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Bumi Aksara.
- Marani, Y. B. (2003). Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variable Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial. *Maksi*.

- Mardiasmo. (2006). Perwujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik melalui Akuntansi Sektor Publik : Suatu Sarana Good Governance. *Akuntansi Pemerintah*.
- Mowen, H. d. (2006). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mowen, H. d. (2009). *Akuntansi Manajerial. Buku 1 Edisi 8*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa. Edisi Ketiga*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi dan Setiawan, J. (2000). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Cetakan ke 2*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Nafarin, M. (2007). *Penganggaran Perusahaan. Edisi Ketiga*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rifly, K. (2010). Pengaruh Pendelegasian Wewenang dan Komitmen Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. *Universitas Sumatera Utara*.
- Rudianto. (2006). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Sekaran, U. (2006). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Supranto, J. (2000). *Teknik Sampling Untuk Survei dan Eksperimen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Supriyono. (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE.
- Veithzal, R. d. (2009). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Werther, W. B. (1996). *Human Resources And Personal Management. Edisi kelima*. New York: McGraw-Hill.
- Wirjono, E. R. (2007). Pengaruh Karakteristik Personalitas Manajer terhadap Hubungan antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial. *Kinerja*. 50-63.