

**PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
DAN PENGENDALIAN BIAYA TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL PADA PT.TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk  
(Kantor Witel Medan)**

**SKRIPSI**

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



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

**NAMA : NURUL AINUN**  
**NPM : 1805170164**  
**PROGRAM STUDI : AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2024**



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

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



**PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR**

Panitia Ujian Strata-I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Kamis, tanggal 17 Oktober 2024, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

**MEMUTUSKAN**

Nama : NURUL AINUN  
NPM : 1805170164  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Judul Tugas Akhir : PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI  
PERTANGGUNGJAWABAN DAN PENGENDALIAN  
BIAYA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT.  
TELEKOMUNIKASI INDONESIA INDONESIA TBK  
(KANTOR WITEL MEDAN)

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

**Tim Penguji**

**Penguji I**

(Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., M.Si., Ak., CA)

**Penguji II**

(Dian Yustriawan, S.E., M.Si)

**Pembimbing**

(Edisah Putra Nainggolan, S.E., M.Ak)

**Ketua**

soe. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA)



**Sekretaris**

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



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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : NURUL AINUN  
N.P.M : 1805170164  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DAN  
PENGENDALIAN BIAYA TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA,  
Tbk

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian  
mempertahankan skripsi.

Medan, Januari 2024

Pembimbing Skripsi

(EDISAH PUTRA NAINGGOLAN, S.E., M.Ak)

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

soc. Prof. Dr. Hj. ZULIA HANUM, S.E., M.Si.)

(Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA.)



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



BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

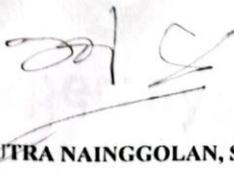
Nama Mahasiswa : Nurul Ainun  
NPM : 1805170164  
Dosen Pembimbing : Edisah Putra Nainggolan, SE., M.Ak  
Program Studi : Akuntansi  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Judul Penelitian : Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Tambahkan teori pada latar belakang - Paragraf harus memuat sumber kutipan.	05/05.23	/
Bab 2	- Sesuaikan teori yang ada dengan judul penelitian - Cantumkan sumber referensi lengkap.	15/06.23	/
Bab 3	teknik analisis kata gunakan SEM Plus	01/08.23	/
Bab 4	- Perbaiki tabel.	16/11.23	/
Bab 5	- kemampuan dan saran dijabarkan. - tambahkan argumentasi	20/11.23	/
Daftar Pustaka	- Daftar Pustaka harus memuat bibliografi dan harus memuat minimal 3 bibliografi dosen pembimbing.	07/01.24	/
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ACC Meja Hijau	10/01.24	/

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

Medan, Januari 2024  
Dosen Pembimbing

soc. Prof. Dr. H.  ZULIA HANUM, SE, M.Si.

 EDISAH PUTRA NAINGGOLAN, SE., M.Ak.



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

**PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Nurul Ainun

NPM : 1805170164

Program Studi : Akuntansi

Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Dengan ini menyatakan bawah Tugas Akhir saya yang berjudul “**Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya terhadap Kinerja Manajerial pada PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (Kantor Witel Medan)**” adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

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

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

**Yang Menyatakan**



**Nurul Ainun**

## **ABSTRAK**

# **PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DAN PENGENDALIAN BIAYA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT.TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk (Kantor Witel Medan)**

**Nurul Ainun**

*Program Studi Akuntansi*

*Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

[Nurulainunlubis22@gmail.com](mailto:Nurulainunlubis22@gmail.com)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana Akuntansi Pertanggungjawaban (X1) dan Pengendalian Biaya (X2), terhadap Kinerja Manajerial (Y). Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data melalui kuesioner dan variabel yang diukur dengan skala likert. Populasi pada penelitian ini adalah PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Wilayah Medan) dengan jumlah sampel sebanyak 40 manager di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Wilayah Medan). Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) diolah menggunakan software SmartPLS versi 3.0. Hasil penelitian ini diketahui bahwa secara parsial variabel akuntansi pertanggungjawaban secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Variabel pengendalian biaya secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

**Kata Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban, Pengendalian Biaya dan Kinerja Manajerial**

## ABSTRACT

**THE EFFECT OF IMPLEMENTING RESPONSIBILITY ACCOUNTING AND  
COST CONTROL ON PERFORMANCE MANAJERIAL AT  
PT.TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk  
(Medan Region Office)**

**Nurul Ainun**

*Program Studi Akuntansi*

*Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

[Nurulainunlubis22@gmail.com](mailto:Nurulainunlubis22@gmail.com)

This research aims to find out how Responsibility Accounting (X1) and Cost Control (X2) affect Managerial Performance (Y). The type of research used is a descriptive quantitative approach. Data collection techniques are through questionnaires and variables are measured using a Likert scale. The population in this study was PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (Medan Regional Office) with a sample size of 40 managers at PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (Medan Regional Office). The data analysis technique used in this research is Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) processed using SmartPLS software version 3.0. The results of this research show that the responsibility accounting variable partially has a positive and significant effect on managerial performance. The cost control variable partially has a positive and significant effect on managerial performance

**Kata Kunci :** *Responsibility Accounting, Cost Control and Managerial Performance*

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Puji dan syukur saya panjatkan kehadirat Allah Subhanahu Wa Ta'ala, karena atas rahmat dan karunia-Nya atas kelancaran dan kemudahan yang diberikan penulis dapat menyelesaikan Proposal Skripsi yang berjudul “Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Witel Medan)” ini guna untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S.Ak) di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam proses penulisan skripsi ini, penulis telah berusaha dan berupaya dengan semaksimal mungkin. Meskipun demikian, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih belum sempurna, karena kesempurnaan hanya milik Allah Subhanuhu Wa Ta'ala. Untuk itu dengan hati tulus dan ikhlas penulis menerima kritik dan saran yang sifatnya membangun untuk menyempurnakan skripsi ini.

Di dalam mempersiapkan Skripsi ini, penulis banyak menerima dukungan, memberikan motivasi, do'a restu, dan juga materi yang diberikan tanpa pamrih selama penulis mengikuti perkuliahan sampai dengan selesainya Proposal Skripsi ini. Pada kesempatan kali ini juga penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak **Dr. Agussani, M.AP.**, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

2. Bapak **Dr. H. Januri S.E., M.M.,M.Si., CMA.**, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak **Ade Gunawan, S.E., M.Si.**, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak **Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si.**, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Ibu **Assoc. Prof. Dr. Zulia Hanum S.E., M.Si.** Selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak **Riva Ubar Harahap S.E., M.Si., Ak, CA, CPA** selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak **Edisah Putra Nainggolan, SE., M.Ak.**, Selaku Dosen Pembimbing Skripsi Penulis yang telah memberi masukan dan arahan sehingga selesai penyusunan proposal ini.
8. Bapak/Ibu Dosen serta seluruh para Karyawan/Wati Biro Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan bantuan kepada penulis.
9. Seluruh staff karyawan **PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Witel Medan)**, yang telah membantu penulis dalam proses kelancaran riset pada instansi.

Dengan demikian peneliti mengharapkan semoga Skripsi ini dapat bermanfaat bagi rekan-rekan Mahasiswa dan para pembaca sekalian. Semoga Allah SWT selalu memberikan keselamatan dunia dan akhirat, Amin.

Medan, Agustus 2023  
Peneliti

**Nurul Ainun**  
**NPM. 1805170164**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>BAB 1 .....</b>	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	6
1.3 Rumusan Masalah.....	6
1.4 Tujuan Penelitian .....	7
1.5 Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB 2 .....</b>	<b>9</b>
<b>LANDASAN TEORI.....</b>	<b>9</b>
2.1 Landasan Teori.....	9
2.1.1 Akuntansi Pertanggungjawaban .....	9
2.1.2 Pengendalian Biaya.....	16
2.1.2.1 Pengertian Pengendalian Biaya .....	16
2.1.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Pengendalian Biaya.....	18
2.1.2.3 Tahapan Pengendalian Biaya yang Efektif.....	18
2.1.3 Kinerja Manajerial .....	19
2.2 Penelitian Terdahulu .....	28
2.3 Kerangka Koseptual .....	29
2.3.1 Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial.....	30
2.3.2 Pengaruh Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial.....	31
2.3.3 Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial.....	32
2.4 Hipotesis.....	32
<b>BAB 3 .....</b>	<b>33</b>
<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>33</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	33
3.2 Definisi Operasional.....	33
3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian .....	34
3.3.1 Tempat Penelitian .....	34
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	35
3.4.1 Jenis Data.....	35
3.4.2 Sumber Data .....	35
3.5 Populasi dan Sampel Penelitian .....	36
3.5.1 Populasi Penelitian.....	36
3.5.2 Sampel Penelitian .....	36
Sampel Penelitian .....	36
3.6 Teknik Pengumpulan Data .....	37
3.7 Teknik Analisis Data.....	38
<b>BAB 4 .....</b>	<b>44</b>
<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>44</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	44

4.1.1 Gambaran Umum PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk Kantor Witel Medan .....	44
4.1.2 Deskripsi Data Responden Penelitian .....	44
4.2 Analisis Outer Model.....	49
4.3 Analisis Model Struktural/Structural Model Analysis (Inner Model) .....	53
4.5 Pembahasan .....	56
4.5.1 Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap .....	56
4.5.2 Pengaruh Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial.....	57
<b>BAB 5 .....</b>	<b>58</b>
<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>58</b>
5.1 Kesimpulan .....	58
5.2 Saran.....	58
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	59
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>60</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>63</b>



# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kinerja manajerial merupakan hasil dari kinerja yang telah dicapai dari berbagai aktivitas serta kegiatan yang telah dilakukan dalam rangka memanfaatkan sumber daya yang ada. Manajer dapat menilai prestasi apabila dapat mewujudkan apa yang menjadi tujuan dari organisasi. Manajer dapat mengevaluasi kinerja bawahannya dengan cara memberikan penghargaan (reward), imbalan atau bahkan sanksi apabila tidak mencapai tujuan dari target yang direncanakan. (Kiswoyo et al., 2021) Untuk mencapai tujuan tersebut organisasi memerlukan suatu manajemen yang baik. Manajemen yang baik tentunya menjadi salah satu faktor keberhasilan perusahaan. Menurut Asri (2012 : 97) kinerja manajer dijabarkan sebagai usaha-usaha yang dilakukan oleh perusahaan yang berbentuk pengembangan manajemen, perbaikan system kerja, dan usaha-usaha mengadakan ahli teknologi baik yang menengah maupun teknologi tingkat atas, sehingga kualitas personal yang dimiliki oleh perusahaan meningkat. Oleh sebab itu, pihak manajemen memiliki peranan yang sangat penting di perusahaan. Nainggolan et al. 2022 Menyatakan Kinerja perusahaan dapat dinilai melalui berbagai macam indikator. Sumber utama indikator yang dijadikan dasar penilaian adalah laporan keuangan perusahaan yang bersangkutan. Berdasarkan laporan ini dapat dihitung sejumlah rasio keuangan yang lazim dijadikan dasar penilaian kinerja perusahaan.

Untuk mengetahui baik tidaknya kinerja manajerial maka perusahaan melakukan penilaian kinerja untuk setiap individu manajer. (Trisnanda et al.,

2022) peningkatan kualitas kerja sejalan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban, sehingga semakin baik penerapan akuntansi untuk mengetahui baik tidaknya kinerja manajerial maka perusahaan melakukan penilaian kinerja untuk setiap individu manajer. (Trisnanda et al., 2022) peningkatan kualitas kerja sejalan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban, sehingga semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban maka akan semakin meningkatkan kinerja manajerial, (Abdillah et al., 2022) menyatakan bahwa “Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman”.

Hasna et al. 2020 Akuntansi pertanggungjawaban dapat memantau seluruh aktivitas organisasi serta dapat mengetahui unit kerja yang bertanggung jawab atas aktivitas tersebut dan menentukan organisasi mana yang tidak berjalan dengan efisien. Struktur pertanggungjawaban (responsibility structure) sebuah perusahaan terdiri dari pusat-pusat pertanggungjawaban secara periodik dilakukan evaluasi atas hasil kerja atau aktivitasnya. Hasil evaluasi kerja tersebut akan di gunakan oleh manajemen perusahaan untuk pengambilan keputusan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang berhasil memberikan inovasi kepada perusahaan layak diberikan prestasi kerja. Pemberian reward ini diharapkan dapat memberikan motivasi bagi karyawan agar dapat terus berkembang yang berguna bagi kelangsungan hidup perusahaan. Laporan pertanggungjawaban dapat dievaluasi dan dilakukan penilaian prestasi kerja manajer dengan membandingkan rencana dengan realisasinya.

Setiap perusahaan memiliki visi-misi yang ingin dicapai sebagai dasar

dalam menjalankan perusahaan. Dalam perjalanan mencapai visi-misi tersebut, pengaruh lingkungan di mana perusahaan berkembang akan sangat berpengaruh. Pengaruh lingkungan tersebut bisa saja menghambat perusahaan untuk berkembang. Menurut Setiyanto et al. 2017 Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai mampu mendorong perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Agar perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada, maka tugas manajemen menjadi semakin berat. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, desentralisasi banyak dipilih oleh perusahaan agar dapat meningkatkan efisiensi secara keseluruhan. Penerapan desentralisasi tersebut menyebabkan pentingnya penilaian kinerja dalam perusahaan secara individual.

Jusmani et al. 2020 menyatakan “Akuntansi pertanggungjawaban adalah salah satu sistem dan strategi yang banyak digunakan oleh organisasi komersial untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Maksud utama dari organisasi komersial adalah memperoleh laba. Akuntansi pertanggungjawaban banyak dipakai oleh perusahaan-perusahaan dan badan usaha lainnya karena memungkinkan perusahaan untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, kemudian mengetahui unit yang bertanggungjawab atas aktivitas tersebut serta menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efisien.

Dalam mengevaluasi kinerja manajer pusat pertanggungjawaban biaya kriteria yang digunakan adalah efisiensi dan efektifitas. Pengukuran efisiensi dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi biaya yang dipergunakan dengan standar pembiayaan yang telah ditetapkan (anggaran) yaitu gambaran tentang tingkat biaya tertentu yang diperlukan untuk dapat

menghasilkan sejumlah keluaran tertentu. Sedangkan pengukuran efektifitas dapat dilakukan dengan adanya laporan anggaran dan realisasinya pada pusat pertanggungjawaban. Pada pusat biaya, indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja adalah dengan cara membandingkan angka-angka realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan. Selisih antara angka realisasi dengan anggaran kemudian diberi identitas yaitu berupa selisih yang menguntungkan (*favorable*) dan selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) (Prayogi, 2021). Semakin baik penerapan pengukuran kinerja dan dan sistem penghargaan sebagai bagian dari sistem akuntansi manajemen maka akan memberikan peluang kinerja manajerial akan terdorong semakin baik. (Silitonga, 2019)

Demi menjaga kelangsungan perusahaan serta agar bisa menghadapi persaingan dunia usaha saat ini , kinerja manajer dituntut untuk terus meningkat dari waktu ke waktu. Fenomena PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Witel Medan) kinerja manajerial dari ini bisa dinyatakan tidak terlalu bagus, kurang stabil pada beberapa tahun belakangan ini terkadang mengalami kenaikan dan penurunan. Dikarenakan sumber daya manusia (SDM) pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Witel Medan) masih lambat dalam menyikapi setiap perubahan yang terjadi seperti cepatnya perkembangan teknologi dimana seluruh kegiatan di zaman sekarang telah menjadi canggih yang dimana setiap perusahaan harus mengikuti perkembangan yang ada, PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Witel Medan), Masih terkesan lambat dalam menangani permasalahan tersebut, maka dari itu berdampak pada tujuan perusahaan untuk terus meningkatkan laba di setiap tahunnya. Oleh karena itu, diperlukannya pengaturan staf (*staffing*) dan pengawasan (*monitoring*) guna memberikan pengarahan,

membimbing, melatih, memimpin, mengembangkan bawahan dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai. Adanya masalah kinerja manajerial ini menyebabkan customer merasakan kurang optimalnya pelayanan perusahaan dikarenakan masih terlambat dalam peningkatan di bidang teknologi. Sehingga berdampak pada laba penjualan di tahun 2022 bisa dilihat dari table laporan laba rugi yang diambil langsung melalui website resmi PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Witel Medan). Dibawah ini adalah berikut tabel Laba dan beban sebagai berikut

**Tabel 1.1**  
**Lab a dan Beban PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Witel Medan)Tbk.**  
**Tahun 2018-2022 (dalam rupiah)**

<b>Keterangan</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Pendapatan</b>					
Pendapatan Neto	130.784.000.000	135.567.000.000	136.462.000.000	143.210.000.000	147.306.000.000
Pendapatan lainnya	1.752.000.000	826.000.000	403.000.000	174.000.000	
Pendapatan keuangan		1.092.000.000		3.432.000.000	26.000.000
Laba (rugi) selisih kurs	68.000.000			50.000.000	256.000.000
Penghasilan pendanaan	1.014.000.000		799.000.000	558.000.000	878.000.000
Bagian laba bersih entitas asosiasi	53.000.000				
Pajak tangguhan	6.000.000	303.000.000	586.000.000		600.000.000
<b>Beban</b>	<b>105.948.000.000</b>	<b>110.196.000.000</b>	<b>108.687.000.000</b>	<b>113.476.000.000</b>	<b>121.386.000.000</b>
<b>Total pendapatan setelah dikurangi beban</b>	<b>26.979.000.000</b>	<b>27.592.000.000</b>	<b>29.563.000.000</b>	<b>33.948.000.000</b>	<b>27.680.000.000</b>

Sumber : Website PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Witel Medan)Tbk

Dari tabel diatas PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Witel Medan) pada laba meningkat dari tahun 2018 sampai 2021 tetapi pada tahun 2022 mengalami penurunan drastis. Hal tersebut dikarenakan pendapatan di tahun 2022 mengalami penurunan sementara beban yang harus dikeluarkan pada tahun tersebut besar nominalnya. Jadi dapat dikatakan penurunan laba

dipengaruhi oleh kinerja pada perusahaan tersebut, hal ini disebabkan belum efektifnya penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial yang ada di perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian diatas dan penelitian sebelumnya tentang “Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada PT. Perkebunan Sumatera Utara)” maka peneliti terdorong untuk mengangkat permasalahan dalam bentuk penelitian dengan judul **“PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DAN PENGENDALIAN BIAYA TERHADAP KINERJA Manajerial Pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Witel Medan)”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Adapun identifikasi masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terjadi penurunan pendapatan pada tahun 2022 namun beban yang harus dibayarkan ditahun tersebut lebih besar dibanding tahun sebelumnya yaitu tahun 2021
2. Terlihat manajer perencanaan dan pengawasan belum dapat merencanakan dengan baik, perencanaan yang harus dikembangkan dari tahun ke tahun

## **1.3 Rumusan Masalah**

1. Apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Witel Medan)
2. Apakah pengendalian biaya berpengaruh secara simultan terhadap kinerja

manajerial pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Witel Medan)

3. Apakah Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Witel Medan).

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Witel Medan).
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penerapan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Witel Medan).

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoritis dan prakti sebagai berikut:

##### **1) Bagi Peneliti**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi penulis dalam menambah pengetahuan dan memperluas wawasan dalam bidang ilmu pengetahuan ilmu akuntansi, khususnya mengenai akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja para manajer.

##### **2) Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan-masukan yang berguna

dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang optimal.

### **3) Bagi Peneliti Selanjutnya**

Diharapkan pengembangan penelitian ini menjadi bahan referensi bagi peneliti – peneliti selanjutnya yang meneliti masalah yang sama atau yang berkaitan dengan masalah ini dimasa yang akan datang.

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Akuntansi Pertanggungjawaban**

###### **2.1.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Erika Sharon dan Syermi S.E. M... 2021 akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang menyajikan informasi mengenai pendapatan serta biaya atau aktiva yang dikaitkan dengan suatu bagian atau unit dalam perusahaan. Masing-masing bagian atau unit dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap bagian yang bersangkutan. Bagian-bagian tersebut disebut sebagai pusat-pusat pertanggungjawaban.

Sedangkan menurut Karsam et al., 2014 Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi. Istilah akuntansi pertanggungjawaban ini akan mengarah pada proses akuntansi yang melaporkan sampai bagaimana baiknya manajer pusat pertanggungjawaban dapat manage pekerjaan yang langsung dibawah pengawasannya dan yang merupakan tanggungjawabnya atau suatu sistem yang mengukur rencana dan tindakan dari setiap pusat pertanggungjawaban.

Menurut Cikiana, W. (2018), mengatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan alat ukur pencapaian kegiatan yang telah ditentukan sehingga dapat dipertanggungjawabkan kepada atasan. Akuntansi

pertanggungjawaban menurut Pratiwi et al. 2019 adalah “suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat-pusat tanggung jawab pada keseluruhan organisasi dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat tanggung jawab itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab yang bersangkutan”.

Menurut Jerikho Reagan, dkk (2018:429) Sumual Akuntansi pertanggungjawaban pada hakekatnya adalah suatu sistem yang membandingkan rencana (anggaran) dengan realisasinya dari setiap pusat pertanggungjawaban untuk mengukur kinerja seseorang atau manajemen untuk mencapai tujuan dari organisasi/perusahaan. Informasi akuntansi pertanggung jawaban sangat berguna dalam pengendalian manajemen sebagai sarana untuk komunikasi, motivasi, dan penilaian. Menurut (Widiastuti et al., 2022) Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban kita bisa memantau dari seluruh aktivitas disebuah organisasi serta kita bisa mengetahui unit kerja yang bisa bertanggung jawab atas aktivitas yang sudah dijalankan. Manajemen bertanggungjawab untuk memastikan bahwa pekerjaan itu telah dilaksanakan, maka informasi akuntansi membantu dalam pengendalian biaya. Badan layanan umum yang menerapkan akuntansib pertanggungjawaban akan membentuk pusat-pusat pertanggungjawaban.

Dari beberapa defenisi para ahli tentang akuntansi pertanggung jawaban, dapat saya katakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengendalikan biaya-biaya yang ada diperusahaan. Agar tidak terjadi suatu penyelewengan biaya yang tidak terduga dan sebagai alat pengukur kinerja manajer maupun karyawan.

### 2.1.1.2 Pusat Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban dibagi menjadi empat bagian pusat pertanggungjawaban antara lain yaitu;

#### 1) Pusat Pendapatan (*Revenue Centre*)

Pusat pendapatan merupakan suatu unit organisasi atau pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan pendapatan yang dihasilkan. Manajer di pusat pendapatan tidak mempunyai keleluasaan atau pengendalian terhadap aktiva yang tertanam atau biaya item atau jasa yang dijual.

Mereka hanya mengendalikan biaya pemasaran dan forma yang diukur dalam kemampuan mereka untuk mencapai tujuan/sasaran penjualan yang ditentukan dimuka, di antara restriksi biaya yang khusus. Untuk menerima motivasi yang optimal dari manfaat pengendalian, manajer pusat pendapatan harus berpartisipasi dalam proses penentuan sasaran dan harus menerima dengan tepat waktu umpanbalik dari hasil performa mereka.

#### 2) Pusat Biaya (*Cost Centre*)

Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban, dimana manajer bertanggungjawab atas biaya tersebut. Manajer yang bertanggung jawab atas pusat biaya mempunyai keleluasaan dan pengendalian biaya pada penggunaan fisik dan sumber daya manusia untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Mereka tidak mempunyai pengendalian atas pendapatan, karena aktivitas pemasaran bukanlah tanggungjawab mereka. Keputusan investasi, seperti membeli mesin tambahan atau meningkatkan persediaan bahan baku dan suplai, dibuat pada tingkat organisasi yang lebih tinggi

Selama proses perencanaan, manajer pusat biaya diberi kuota produksi dan dapat berpartisipasi dalam menentukan tujuan biaya yang realitas dan wajar untuk tingkat keluaran yang diantisipasi. Hasil forma secara berkala dilaporkan kepada manajer dalam bentuk laporan yang membandingkan biaya actual yang terjadi, dengan biaya yang dianggarkan.

### 3) Pusat Laba (*Profit Centre*)

Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban dimana manajer pusat pertanggungjawaban atas laba yang dibentuk oleh pusat tersebut atau pusat pertanggungjawaban dimana prestasi manajernya diukur dengan melihat kemampuannya memperoleh laba. Manajer dinilai dengan basis efisiensi mereka dalam menghasilkan pendapatan dan mengendalikan biaya. Keleluasaan mereka dalam biaya termasuk biaya-biaya untuk menghasilkan produk atau memberikan jasa. Tanggung jawab mereka adalah lebih luas daripada manajer pusat biaya dan pendapatan, karena mereka bertanggung jawab untuk fungsi distribusi dan fungsimanufacturing.

### 4) Pusat Investasi (*Investment Centre*)

Pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggung jawab atas pendapatan, biaya dan investasi. Manajer bertanggung jawab untuk mencapai margin kontribusi yang spesifik dan tujuan laba dan untuk efisiensi dalam utilitas aktiva. Mereka diharapkan untuk mendapatkan suatu keseimbangan yang sehat antara laba yang dicapai dan investasi dalam sumber daya yang digunakan. Kriteria yang digunakan untuk mengukur performa mereka dan dalam menentukan ganjaran mereka termasuk ROA, rasio perputaran dan "Residual Income". Karena mereka bertanggung jawab

untuk setiap aspek operasi, manajer pusat investasi dinilai dalam keadaan yang sama seperti eksekutif puncak.

### **2.1.1.3 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Tujuan dari Akuntansi Pertanggungjawaban adalah mengadakan evaluasi hasil kerja suatu pusat pertanggungjawaban untuk meningkatkan operasi-operasi perusahaan di waktu yang akan datang.

### **2.1.1.4 Indikator Akuntansi Pertanggungjawaban**

#### 1) Syarat – syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Dalam penerapannya, akuntansi pertanggungjawaban harus memenuhi syarat-syarat tertentu agar dapat terlaksana dengan baik. Menurut Mulyadi (2010) ada 5 (lima) penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai yaitu :

- a. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen.
- b. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap angkatan manajemen.
- c. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya biaya oleh manajemen tertetnu dalam organisasi.
- d. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi.
- e. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab

Atau kelima syarat tersebut dapat diuraikan menjadi :

#### 1. Struktur Organisasi

Setiap perusahaan memiliki struktur organisasi yang menjadi acuan untuk pengelompokan aktivitas Dan setiap kelompok mempunyai tugas masing-masing dalam melaksanakan kegiatan diperusahaan tersebut. Menurut

(Lubis, 2020) Penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban menghendaki adanya struktur organisasi yang dengan jelas menjelaskan tugas, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi. Dengan struktur organisasi, maka segala pelaksanaan tugas dapat terlaksana secara teratur dan dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sistem organisasi yang dilakukan oleh perusahaan akan sangat menunjang terbentuknya sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban karena manajer yang sekaligus pemilik perusahaan disini akan termotivasi dan sekaligus akan memotivasi bawahan atau anggotanya untuk mengejar target yang telah ditetapkan pada bagian tersebut.

## 2. Penyusunan Anggaran

Anggaran adalah rencana terperinci untuk masa depan yang diekspresikan dalam bentuk kuantitatif. Tujuan dari penyusunan anggaran tersebut untuk mencapai laba yang maksimum. Dalam penyusunan anggaran tersebut memerlukan perencanaan dan pengendalian biaya yang tepat agar sumber daya yang ada diperusahaan dapat dimanfaatkan dengan efektif dan efisien. Dan dapat terhindar dari penyimpangan biaya yang tidak terduga. Dalam proses penyusunan anggaran pemilik perusahaan tidak melibatkan sepenuhnya seluruh bagian yang ada didalam perusahaan untuk ikut serta pada proses penyusunan anggaran khususnya bagian produksi, pemilik perusahaan hanya melibatkan para anggota untuk sebatas diskusi saja. Hal ini tidak baik karena untuk mencapai tujuan perusahaan harus ada komitmen dari semua bagian dalam perusahaan, sekalipun hanya dalam usaha berskala kecil. Sistem penganggaran merupakan bagian yang sangat penting untuk tercapainya suatu

tujuan perusahaan.

### 3. Penggolongan Biaya

Sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban menghendaki adanya pemisahan biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan dalam penyusunan anggaran. Penggolongan biaya yaitu biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Penggolongan biaya, karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya-biaya terkendali yang harus dipertanggung jawabkan olehnya. Pemisahan biaya kedalam biaya terkendali dan biaya tak terkendali perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

### 4. Sistem Akuntansi

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pengumpulan biaya, untuk kepentingan pengendalian biaya, yaitu dengan cara menggolongkan, mencatat dan meringkas biaya-biaya dalam hubungannya dengan tingkat-tingkat manajemen yang bertanggungjawab. Oleh karena itu, biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajemen, maka biaya-biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkat manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi.

### 5. Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban adalah laporan akuntabilitas. Manajer yang memiliki wewenang untuk mengendalikan aktivitas harus mempertanggungjawabkan tindakannya. Laporan pertanggungjawaban dibuat secara periodic. Laporan tersebut akan disampaikan kepada manajer pusat pertanggungjawaban dan manajer di atasnya. Salah satu kegunaan laporan

adalah untuk mengevaluasi kinerja.

#### 1) Karakteristik Laporan Pertanggungjawaban

Dalam rangka meningkatkan efisiensi, laporan pertanggungjawaban harus memiliki karakteristik berikut ini;

Laporan harus sesuai dengan struktur organisasi.

- a) Laporan harus konsisten bentuk dan isinya setiap diterbitkan.
- b) Laporan harus tepat waktu.
- c) Laporan harus diterbitkan secara teratur.
- d) Laporan harus mudah dipahami.
- e) Laporan memuat perincian yang memadai, tetapi tidak berlebihan.
- f) Laporan harus menyajikan data perbandingan  
(membandingkan anggaran atau standar yang sudah ditentukan dengan hasil sesungguhnya).
- g) Laporan harus analitis.

Laporan untuk manajer operasi harus menyajikan informasi mengenai unit fisik sekaligus jumlah rupiahnya.

### **2.1.2 Pengendalian Biaya**

#### **2.1.2.1 Pengertian Pengendalian Biaya**

Biaya adalah semua pengorbanan yang perlu dilakukan untuk suatu proses produksi, yang dinyatakan dengan satuan uang menurut harga pasar yang berlaku, baik yang sudah terjadi maupun yang akan terjadi. Menurut (Jusmani & Mursalin, 2020) Anggaran sebagai alat pengendalian biaya yang merupakan penjabaran dari rencana/program kerja perusahaan, maka dalam penyusunan anggaran harus dimulai dari tiap unit/bagian dari perusahaan. Dengan demikian,

hasil yang diperoleh dari penyusunan anggaran akan berbentuk Rencana kerja dan Anggaran perusahaan (RKAP) yang berjangka waktu satu tahun.

a. Definisi Biaya

Biaya dalam arti luas adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. Ada empat unsur pokok dalam definisi biaya tersebut diatas.

1. Biaya yang merupakan pengorbanan sumber ekonomi.
2. Diukur dalam satuan uang.
3. Yang telah terjadi atau yang secara potensial akan terjadi.
4. Pengorbanan tersebut untuk tujuan tertentu.

b. Penggolongan Biaya

Bahwa biaya dapat digolongkan sebagai berikut ini :

1. Objek Pengeluaran.
2. Fungsi pokok dalam perusahaan.
3. Hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai.
4. Perilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan.
5. Jangka waktu manfaatnya.

c. Definisi Pengendalian Biaya

Menurut (Hermawan, 2021) pengendalian biaya produksi ini adalah untuk melihat sejauh mana perusahaan dapat mengendalikan biaya produksi Dalam meningkatkan Laba dan dapat mengetahui bagaimana cara agar biaya produksi dapat dikendalikan dengan baik sehingga mampu meningkatkan Laba. Sedangkan Jusmani et al. 2020 pengendalian biaya adalah sistem akuntansi

pertanggungjawaban, yang terdiri dari sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional dan sistem akuntansi pertanggungjawaban kontemporer.. Dalam pengendalian biaya harus diperhatikan beberapa masalah pokok seperti menetapkan tanggungjawab pengendalian biaya, membatasi usaha-usaha pengendalian perorangan pada biaya-biaya yang dapat dikendalikan dan laporan pelaksanaan orang-orang bersangkutan. Berdasarkan definisi yang telah diuraikan diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengendalian biaya merupakan usaha manajemen untuk mencapai sasaran biaya dalam kegiatan tertentu.

### **2.1.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Pengendalian Biaya**

Beberapa faktor yang mempengaruhi pengendalian biaya secara bertanggungjawab adalah :

1. Faktor Internal
2. Saling ketergantungan dengan departemen lain
3. Faktor Lingkungan

### **2.1.2.3 Tahapan Pengendalian Biaya yang Efektif**

Untuk melakukan pengendalian biaya di dalam perusahaan tergantung pada besar kecilnya perusahaan tersebut, dan telah berkembang melalui lima tahapan, yaitu :

- a) Pengendalian biaya dengan pengawasan fisik
- b) Pengendalian biaya dengan menggunakan catatan akuntansi historis
- c) Pengendalian biaya dengan menggunakan anggaran statis dan biaya standar
- d) Pengendalian biaya dengan menggunakan anggaran fleksibel dengan biaya standar

- e) Pengendalian biaya dengan pembuatan pusat-pusat pertanggungjawaban dan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

### **2.1.3 Kinerja Manajerial**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Manajer**

Menurut (Annisa et al., 2020) Kinerja manajerial yaitu unit-unit kerja organisasi publik diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan mengintegrasikan kemampuan pimpinan dan kemampuan bawahan. Sebagai organisasi yang bergerak pada sektor publik, pemerintah daerah dituntut untuk mempunyai kinerja yang beorientasi pada kepentingan masyarakat dan mendorong pemerintah untuk tanggap akan tuntutan diberikan, supaya dapat memberikan pelayanan terbaik secara transparan dan berkualitas. Menurut (Minum & Tirtauli, 2020) Kinerja manajerial tersebut dapat dilihat dari kecakapan manajer dalam melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan. Salah satu yang digunakan manajerial dalam peningkatan kinerja manajerialnya dengan melakukan perencanaan, pengkoordinasian dan untuk mengevaluasi pengawasan adalah anggaran.

Menurut (Prayogi, 2021) “Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”. Dari definisi menurut para ahli tentang penilaian kinerja manajer dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja manajer adalah suatu pengukuran kinerja seorang manajer dalam mengevaluasi tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Kinerja manajerial yang baik akan menghasilkan keefektifitasan yang berujung pada perolehan keuntungan bagi perusahaan.

Kinerja manajerial yang stabil bahkan meningkatkan menambah kepercayaan investor terhadap perusahaan.

Menurut (Sukamto et al., 2021), Penilaian kinerja karyawan adalah hal yang harus dilakukan oleh perusahaan atau organisasi untuk dapat mengevaluasi perkembangan perusahaan. Rumah Sakit Permata Hati Duri melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan pada setiap bulannya

Menurut Siegel *et al.* yang dikutip oleh Mulyadi (2007:315), Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagan organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standard dan criteria yang telah di tetapkan sebelumnya. Dan dapat dikatakan dari beberapa defenisi bahwa penilaian kinerja adalah untuk menilai kinerja seorang manajer dalam mengevaluasi kegiatan yang dikerjakan dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan untuk menilai kesuksesan dalam mencapai laba.

Kinerja merupakan pencapaian atas apa yang direncanakan baik oleh pribadi maupun organisasi. Apabila pencapaian sesuai dengan yang telah direncanakan, maka kinerja yang dilakukakan terlaksana dengan baik, Apabila pencapaian melebihi dari apa yang direncanakan dapat dikatakan kinerja tersebut sangat baik. Namun apabila pencapaiannya tidak sesuai dengan apa yang direncanakan atau kurang dari apa yang telah direncanakan, maka kinerja tersebut jelek (Hafsah, 2017)

Menurut (Amir et al., 2022) Untuk memperoleh kinerja manajerial yang baik yaitu adanya kepemimpinan yang baik. Upaya yang dapat dilakukan pemimpin dalam pengembangan sumber daya manusia yang ada di instansi yang

ia pimpin adalah dengan mendorong semangat dan gairah kerja karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengantanggung jawab yang diberikan kepadanya(Putra Nainggolan, 2018)

Dari beberpa defenisi tentang kinerja manajerial dapat dikatakan bahwa kinerja manajerial adalah kemampuan seorang manajer dalam menjalankan tugasnya dalam memperoleh laba perusahaan.

Menurut Halim,Tjahjono, dan Huesin (2012 : 35) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan kinerja manajerial.

### **2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Tujuan penilain kinerja menurut(Prayogi, 2021) adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang di tuamngkan dalamanggaran.Penilaian kinerja di lakukan unttuk menekan perilaku yang tidak semestinya danutnuk merangsang perilaku dan menegakkan perilaku yang semestinya diingini melalui umpan balik hasil kinerja. Manfaat yang akan diperoleh evaluasi kinerja bagi manajemen menurut Mulyadi(2007:416) adalah :

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisienmelalui

pemotivasian karyawan secara maksimal.

- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

### **2.1.3.3 Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja setiap pusat pertanggungjawaban. Dinilai dan diidentifikasi pada setiap penyimpangan yang ada apakah menguntungkan atau tidak, untuk kemudian dianalisa penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Perusahaan pun hendaknya memberikan umpan balik kepada setiap karyawan, baik untuk kinerja yang baik dan untuk kinerja yang buruk. Terdapat dua persoalan penting yang menyangkut pengukuran prestasi yaitu bagaimana kita mengukur kinerja itu dan apa saja yang kita ukur. Untuk dapat mengukur kinerja aktual, seorang manajer dapat mempergunakan empat sumber informasi yang mencakup pengamatan pribadi, laporan statistik, laporan lisan, dan laporan- laporan tertulis. Masing-masing sumber informasi tersebut memiliki kekuatan maupun kelemahannya. Namun, apabila keempat sumber informasi itu dapat dipadukan, maka akan dapat meningkatkan baik jumlah sumber masukan maupun kemungkinan menerima informasi yang handal. Pengamatan pribadi digunakan manajer untuk memperoleh pengetahuan

mendalam tentang kegiatan-kegiatan sesungguhnya. Pendekatan ini memungkinkan pula liputan yang intensif karena kegiatan yang kecil dan besar dapat diamati, dan pendekatan ini menyajikan peluang-peluang bagi seorang manajer untuk mengetahui hal-hal yang tidak tersurat. Sebagai contoh, para manajer dapat melakukan inspeksi keliling untuk melihat secara langsung kegiatan-kegiatan yang dilakukan bawahan. Jika terjadi penyimpangan, manajer dapat mengetahui seberapa besar penyimpangan itu. Langkah ini menimbulkan kecurigaan bagi bawahan karena mereka dianggap tidak percaya.

Penggunaan laporan-laporan statistic untuk mengukur kinerja bawahan menjadi semakin disenangi ketika computer dipergunakan secara meluas. Laporan statistic yang ditunjukkan dengan grafik, diagram batang, dan peragaan angka- angka dalam bentuk apapun dapat digunakan manajer untuk menilai kinerja. Perlu diingat, bahwa kelemahan dalam laporan statistic adalah bahwa laporan itu hanya melaporkan beberapa bidang utama yang dapat diukur secara numerik dan sering kali mengabaikan factor-faktor penting lain yang sering kali subjektif. Pekerjaan utama bagi seorang manajer di pusat pengeluaran yang tidak direncanakan adalah mencapai hasil produksi yang sesuai dengan harapan. Membelanjakan sejumlah yang terbilang dalam anggaran untuk mengerjakan hal ini merupakan kepuasan yang patut dipertimbangkan, pengeluaran yang melebihi hal itu akan menimbulkan perhatian khusus, sedangkan pengeluaran yang kurang darinya akan mengindikasikan bahwa pekerjaan yang direncanakan belum selesai dilaksanakan. Dalam pusat tak terencana, sebagai lawan dari pusat pengeluaran yang

terencana, laporan keuangan bukan merupakan cara untuk mengevaluasi efisiensi seorang manajer. Menurut Mulyadi (2001:434) terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara kuantitatif, yaitu:

- 1) Ukuran kriteria tunggal (*Single Criteria*) adalah ukuran kinerja yang menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajer. Sebagai contoh : manajer produksi yang diukur kinerjanya dengan tercapainya target kuantitas produk yang dihasilkan dalam jangka waktu tertentu kemungkinan mengabaikan pertimbangan penting lain mengenai mutu, waktu, biaya pemeliharaan peralatan, dan sumber daya manusia.
- 2) Ukuran kinerja beragam (*Multiple Criteria*) adalah ukuran kinerja yang menggabungkan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja manajer. Sebagai contoh: manajer divisi suatu perusahaan diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria :
  - a) Profitabilitas
  - b) Pangsa pasar
  - c) Produktivitas
  - d) Pengembangan karyawan
  - e) Tanggungjawab masyarakat
  - f) Keseimbangan antara sasaran jangka pendek dengan sasaran jangka Panjang
- 3) Ukuran kinerja gabungan (*composite Criteria*) adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, memperhitungkan bobot masing-masing ukuran dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajer.

#### 2.1.3.4 Manfaat Pengukuran Kinerja

Dalam organisasi masalah pengukuran kinerja merupakan hal yang penting dalam manajemen program secara keseluruhan, karena kinerja yang dapat diukur akan mendorong pencapaian kinerja tersebut. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan memberikan umpan balik (*feedback*), yang merupakan hal yang penting dalam upaya perbaikan secara terus-menerus dan mencapai keberhasilan di masa mendatang.

Melalui pengukuran kinerja diharapkan instansi pemerintah dapat mengetahui kinerja dalam suatu periode tertentu. Dengan adanya suatu pengukuran kinerja maka kegiatan dan program instansi pemerintah dapat diukur dan dievaluasi. Selanjutnya, dari pengukuran kinerja, setiap instansi dapat diperbandingkan dengan instansi yang sejenis, sehingga penghargaan dan tindakan disiplin dapat dilakukan secara lebih objektif.

Dalam kaitan ini berarti bahwa pengukuran kinerja penting peranannya sebagai alat manajemen untuk :

- 1) Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- 2) Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
- 3) Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- 4) Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan system pengukuran kinerja yang telah disepakati.

- 5) Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam rangka upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- 6) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- 7) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- 8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
- 9) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- 10) Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

### **2.1.3.5 Indikator Kinerja Manajerial**

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan perusahaan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran perusahaan. Penilaian kinerja manajerial yang dikemukakan oleh Kurnianingsih dan Indriantoro (2003:24) meliputi 8 dimensi kegiatan sebagai berikut:

#### **1) Kinerja Perencanaan**

Kinerja perencanaan yaitu kemampuan dalam 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) Kinerja Investigasi

Kinerja investigasi yaitu kemampuan dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, serta analisis pekerjaan.

## 3) Kinerja Pengawasan

Kinerja pengawasan yang dimaksud adalah kemampuan dalam memberikan pengarahan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai.

## 4) Kinerja Pengkoordinasian

Kinerja pengkoordinasian yaitu kemampuan dalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahunya kepada bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain.

## 5) Kinerja Evaluasi

Kinerja evaluasi yaitu kemampuan dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan yang meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

## 6) Kinerja Pengaturan Staff

Kinerja pengaturan staf yang dimaksud adalah kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja yang ada pada bagian anda, melakukan perekrutan pegawai, mewawancarai mereka dan memilih pegawai baru, menempatkan pada bagian yang sesuai, mempromosikan dan memutasi

pegawai.

7) Kinerja Negosiasi (Negotiating)

Kinerja negoisasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok dan melakukan tawar menawar dengan penjual, serta tawar menawar secara kelompok.

8) Kinerja Perwakilan

Kinerja representasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan dengan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, serta kemampuan dalam mempromosikan tujuan utama perusahaan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Di penelitian ini, peneliti merangkum penelitian sebelumnya yang relevan untuk membuktikan kebenaran dari penelitian. Berikut penjelasan dari peneliti terdahulu :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

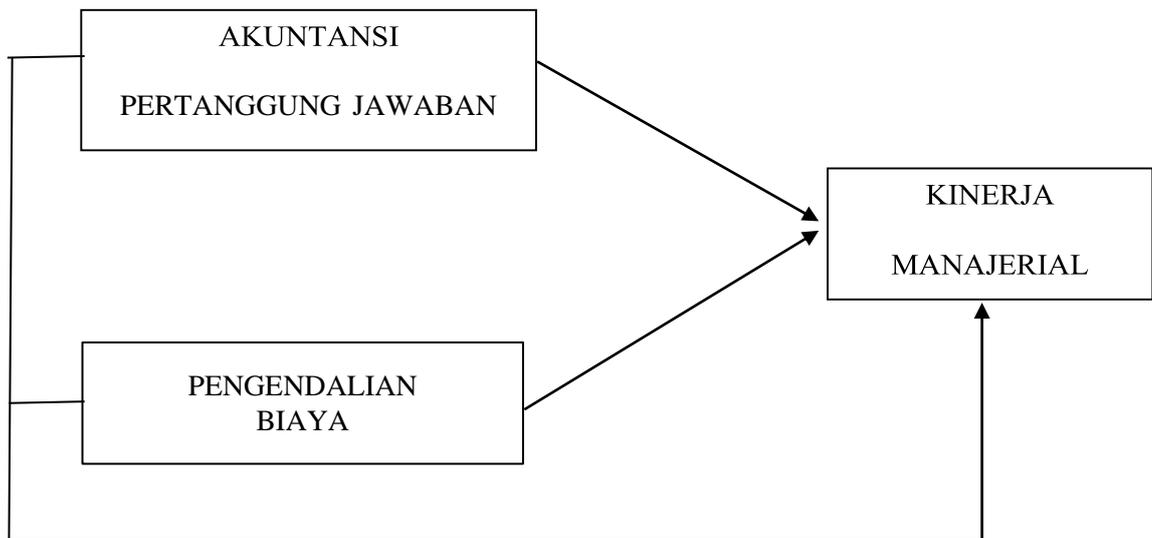
No	Penulis	Judul	Hasil Penelitian
1	Ira Anggraeni (2019)	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Ukur Kinerja Manajerial Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan	hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pemanfaatan informasi akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dalam penilaian kinerja manajer pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan masih belum dilakukan secara maksimal, hal ini diketahui masih terjadi selisih merugi antara anggaran dan realisasi dari tahun 2017 sampai tahun 2018. Selain itu akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dalam penilaian kinerja manajer pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan masih belum dilaksanakan secara maksimal dikarenakan masih belum dilakukannya pemilihan biaya antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali serta belum dilakukannya upaya untuk memperbaiki yang lebih baik dalam pertanggungjawaban pusat biaya yang dipegang oleh

			Kabag Keuangan masih selisih selama 2 tahun berturut-turut.
2	Dwisty Utari Yasmin (2017)	Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada PT. INTI (Persero) Bandung Dan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung)	Dari hasil penelitian bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. INTI (Persero) Bandung dan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung.
3	Karin Putri Azura Pulungan (2019)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Tirtauli Pematangsiantar	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial di PT. Perkebunan Sumatera Utara. Besarnya pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban tersebut sebesar 14,8% terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Sumatera Utara. Sisanya sebesar 85,2%, merupakan faktor lain diluar variabel bebas yang diteliti
4	Fatimah Kamila Hanoum (2019)	Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Telkom, Tbk Medan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial PT.Telkom Tbk, Medan.
5	Asmita Ramadanti (2019)	Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Hotel Di Kota Makassar	Hasil dari penelitian ini adalah menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Positif memiliki pengertian bahwa perubahan kinerja manajerial tersebut searah dengan perubahan penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Jadi semakin tinggi penerapan akuntansi pertanggungjawaban maka kinerja manajerial semakin meningkat, demikian juga sebaliknya.

### 2.3 Kerangka Koseptual

Berdasarkan landasan teori yang dijelaskan diatas dapat didefenisikan hubungan antara akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya dengan kinerja manajerial sangat keterkaitan. Penelelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan dari variable PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DAN PENGENDALIAN BIAYA TERHADAP KINERJA manajerial secara simultan maupun parsial. Pola tersebut

dapat digambarkan dalam kerangka konseptual sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**

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

Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang akan dicapai, salah satunya perusahaan menginginkan laba yang maksimal. Dengan memperoleh laba yang maksimal, maka perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dan dapat terus berkembang serta memberikan pengembalian yang menguntungkan bagi para pemiliknya. Cara untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut adalah dengan senantiasa meningkatkan kinerja karyawan, khususnya manajer.

Manajer membutuhkan informasi akuntansi pertanggungjawaban untuk membantu kinerjanya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi

dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya.

Menurut (Prayogi, 2021) Sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang berusaha menciptakan kondisi agar rencana yang disusun oleh manajemen dapat terealisasi dan mampu mendorong setiap pelaku organisasi untuk bekerja dengan benar dan bertanggung jawab. Selain untuk mencapai tujuannya dengan biaya yang efisien, mengarahkan pengeluaran biaya sesuai dengan rencana, sistem akuntansi pertanggungjawaban ini juga digunakan untuk mengukur prestasi kerja setiap pusat pertanggungjawaban.

### **2.3.2 Pengaruh Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial**

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

Untuk tujuan pengendalian biaya, organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga jelas wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap manajer. Anggaran atau biaya menghendaki adanya organisasi yang baik, yang tiap-tiap manajernya mengetahui wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing. Untuk pengendalian biaya, anggaran biaya harus disusun sesuai dengan tingkat manajemen dalam organisasi. Tiap-tiap manajer harus mengajukan rancangan anggaran biaya yang berada di bawah tanggung jawabnya masing-masing. Dengan demikian, tiap-tiap manajer akan merasa bahwa anggaran biaya untuk

pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya adalah anggarannya dan dia akan bersedia dinilai atas tolak ukur anggaran atau biaya tersebut.

### **2.3.3 Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial**

Sistem akuntansi pertanggungjawaban mengarahkan perhatian terhadap pengendalian biaya. Sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan.

## **2.4 Hipotesis**

Hipotesis penelitian ini adalah jawaban sementara terhadap yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan belum relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

1. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Witel Medan).
2. Pengendalian Biaya berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Witel Medan).
3. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Witel Medan).

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan analisis SEM. Pemodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seseorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional. Dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Witel Medan).

#### **3.2 Definisi Operasional**

Defenisi operasional adalah suatu usaha yang dilakukan untuk mendeteksi variabel-variabel dengan konsep-konsep yang berkaitan dengan masalah penelitian dan untuk memudahkan pemahaman dalam penelitian. Defenisi oprasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagaiberikut:

1. Independent Variabel (X) Menurut Sugiyono (2017: 38), variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan serta timbulnya variabel terikat (dependent). Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu akuntansi pertanggungjawaban (X1) dan pengendalian biaya (X2).
2. Dependent Variabel (Y) Menurut Sugiyono (2017: 39), variabel terikat

adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi sebab akibat karena adanya variabel bebas (independent). Variabel terikat dalam penelitian ini yaitu kinerja manajerial (Y).

**Tabel 3.1**  
**Operasional Variabel Penelitian**

Jenis Variabel	Defenisi Variabel	Indikator	Butir pertanyaan	Skala
Akuntansi Pertanggungjawaban (X1)	Suatu sistem akuntansi yang membagi struktur organisasi atas bagian-bagian atau pusat-pusat pertanggungjawaban yang memiliki otoritas dan tanggung jawab yang jelas	1. Struktur Organisasi 2. Penyusunan Anggaran 3. Penggolongan biaya 4. Sistem Akuntansi 5. Laporan Pertanggungjawaban	1-6 7-14 15-17 18-19 20-24	Ordinal
Pengendalian Biaya (X2)	Bagian integral yang menyokong keputusan perusahaan, yang mencakup alat-alat serta metode formal dan informal yang dirancang untuk mengelola biaya perusahaan	1. Pengawasan Fisik 2. Catatan Akuntansi 3. Anggaran Statis dan Biaya	1-4 5-6 7-13	Ordinal
Kinerja Manajerial (Y)	Kinerja manajer dalam kegiatan-ksyegiatan manajerial yang meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan atau respresentasi	1. Perencanaan 2. Investigasi 3. Koordinasi 4. Evaluasi 5. Pengawasan 6. Pengaturan Staff 7. Negosiasi 8. Perwakilan	1 2 3 4 5 6 7 8	Ordinal

### 3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian

#### 3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Witel Medan). Waktu penelitian ini direncanakan dimulai pada bulan Januari 2023 dan pelaksanaan penulisan laporan yang dilakukan

sebagaimana yang terlihat dalam table dibawah ini:

**Tabel 3.2**  
**Renacana Jadwal Penelitian**

JADWAL KEGIATAN	BULAN																											
	Arpil				Mei				Juni				Juli				Agustus				September				Oktober			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Penelitian Pendahuluan Riset (Prariset)																											
2	Penyusunan Skripsi																											
3	Pembimbingan Skripsi																											
4	Seminar Skripsi																											
5	Peyempurnaan Skripsi																											
6	Pengumpulan Data																											
7	Pengolahan dan Analisis Data																											
8	Penyusunan Skripsi (Laporan Penelitian)																											
9	Pembimbingan Skripsi																											
10	Sidang Meja Hijau																											
11	Penyempurnaan Skripsi dan Penluisan Jurnal																											

### 3.4 Jenis dan Sumber Data

#### 3.4.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif yaitu data yang dinyatakan dalam angka-angka, berbentuk laporan keuangan PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Witel Medan), periode 2018-2022 dan hasil dari angket yang telah disebar.

#### 3.4.2 Sumber Data

Sumber data diperoleh penulis dalam penelitian adalah data primer yang langsung melalui cara menyebar kuesioner kepada responden pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Witel Medan). Dan data sekunder data yang bersumber dari website resmi PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk

(Kantor Witel Medan)

### 3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

#### 3.5.1 Populasi Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2012) “Populasi adalah jumlah keseluruhan unit analisis yang akan diteliti yang mempunyai kuantitas (jumlah) dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari, ada pun yang menjadi kesimpulan bahwa “Populasi penelitian ini adalah seluruh manajer yang bertanggung jawab terhadap biaya-biaya pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Witel Medan) yang berjumlah 40 orang.”

#### 3.5.2 Sampel Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2012) sampel adalah Sebagian dari jumlah populasi dan berkarakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pada penelitian ini, dikarenakan jumlah populasi sedikit maka sampel pada penelitian ini menggunakan keseluruhan populasi yang ada yaitu 40 orang manajer menggunakan *sampling jenuh*. Menurut (Sugiyono,2012) *sampling jenuh* yaitu Teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel

**Table 3.3**  
**Sampel Penelitian**

<b>Lokasi</b>	<b>Jumlah</b>
Bag. Deputy GM Witel Medan	2
Home Service 1	2
Home Servic 2	2
Digital Service dan WIFI	2
KAKANDATEL BINJAI	2
KAKANDATEL LUBUKPAKAM	2
Customer Care	2
Business Service	2
Government dan Enterprise Service	2
Access Optima dan Construction	2
Access Data Management	2
Access dan Service Operation	2
Wholesale Access Network	2

Access Maintenance dan QE	2
Network Area dan IS Operation	2
CCAN	2
Payment Collection	2
Finance	1
Logistic dan General Support	2
Security Dan Safety	1
HR dan CDC	2
<b>JUMLAH</b>	<b>40</b>

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang lengkap dan teliti, peneliti menggunakan Teknik pengumpulan data dengan menggunakan sebagai berikut:

#### 1. Wawancara

Wawancara adalah salah satu Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian. Secara sederhana dapat dijelaskan wawancara adalah salah suatu proses atau kejadian interaksi antar pewawancara dan sumber informasi (orang yang diwawancarai) melalui komunikasi langsung.

#### 2. Angket/Questioner

Questioner Merupakan pertanyaan- pertanyaan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat atau persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti. Pengumpulan data dengan menggunakan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang di tujukan kepada para manejer dan asesment manajer pada PT. Telkom Indonesia (persero) Tbk Medan dengan menggunakan skala likert dengan bentuk checklist Alat pengukur yang dimaksud adalah daftar penyusunan pernyataan atau kuesioner dari setiap pertanyaan Setiap item kuesioner tersebut merupakan pernyataan positif yang diberikan skor 1 sampai 5 yang telah penulis sediakan.

### 3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut, instrument yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data itu valid. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang harusnya diukur.

**Tabel 3.4**  
**Uji Validitas**

Variabel		R tabel	R hitung	KET
AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWA BAN (X1)	AP 1	0.361	0.682	VALID
	AP 2	0.361	0.549	VALID
	AP 3	0.361	0.777	VALID
	AP 4	0.361	0.708	VALID
	AP 5	0.361	0.656	VALID
	AP 6	0.361	0.669	VALID
	AP 7	0.361	0.569	VALID
	AP 8	0.361	0.709	VALID
	AP 9	0.361	0.606	VALID
	AP 10	0.361	0.683	VALID
	AP 11	0.361	0.765	VALID
	AP 12	0.361	0.420	VALID
	AP 13	0.361	0.581	VALID
	AP 14	0.361	0.626	VALID
	AP 15	0.361	0.840	VALID
	AP 16	0.361	0.743	VALID
	AP 17	0.361	0.847	VALID
	AP 18	0.361	0.770	VALID
	AP 19	0.361	0.729	VALID
	AP 20	0.361	0.709	VALID
	AP 21	0.361	0.663	VALID
	AP 22	0.361	0.569	VALID
	AP 23	0.361	0.752	VALID
	AP 24	0.361	0.520	VALID
PENGENDALIAN BIAYA (X2)	PB 1	0.361	0.546	VALID
	PB 2	0.361	0.775	VALID
	PB 3	0.361	0.782	VALID
	PB 4	0.361	0.404	VALID
	PB 5	0.361	0.752	VALID
	PB 6	0.361	0.804	VALID
	PB 7	0.361	0.824	VALID
	PB 8	0.361	0.754	VALID
	PB 9	0.361	0.620	VALID
	PB 10	0.361	0.776	VALID
	PB 11	0.361	0.253	VALID

	PB 12	0.361	0.731	VALID
	PB 13	0.361	0.757	VALID
KINERJA MANAJERIAL (Y)	KM 1	0.361	0.833	VALID
	KM 2	0.361	0.409	VALID
	KM 3	0.361	0.870	VALID
	KM 4	0.361	0.475	VALID
	KM 5	0.361	0.412	VALID
	KM 6	0.361	0.501	VALID
	KM 7	0.361	0.466	VALID
	KM 8	0.361	0.438	VALID

### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Menurut Irfan (2014) reliabilitas adalah untuk melihat/mengukur apakah instrument penelitian merupakan instrument yang handal dan dapat dipercaya.

Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan pengukuran one shot atau pengukuran sekali saja dan hasilnya dibandingkan dengan pernyataan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan dengan melihat nilai Cronbach's Alpha. Cronbach's Alpha adalah tolak ukur atau patokan yang digunakan untuk menafsirkan korelasi antara skala yang dibuat dengan semua skala variable yang ada. Suatu variable dikatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha  $> 0,60$ . Kriteria pengujiannya:

1. Jika nilai koefisien reliabilitas yakni cornbach alpha  $> 0,60$  maka instrument variable adalah reliabel (terpercaya).
2. Jika nilai Cronbach alpha  $< 0,60$  maka variable tidak reliabel (tidak dipercaya)
3. Reliabilitas berkaitan dengan tingkat keandalan suatu instrument penelitian.

Berdasarkan kriteria pengujiannya maka pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan cornbach alpha, dikatakan reliabel jika hasil alpha  $> 0,60$ .

**Table 3.5**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Item Pernyataan	Cronbach Alpha	Cronbach Alpha	Ket
Akuntansi Pertanggungjawaban (X <sub>1</sub> )	24	0,6	0,945	Reliabel
Pengendalian Biaya (X <sub>2</sub> )	13	0,6	0,895	Reliabel
Kinerja Manajerial (Y)	8	0,6	0,640	Reliabel

### 3.8 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS) menggunakan software SmartPLS versi 3.0. PLS adalah salah satu metode penyelesaian *Struktural Equation Modelling* (SEM) yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan Teknik-teknik SEM lainnya. SEM memiliki tingkatan fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variable laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu social. *Partial Last Square* (PLS) merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariate (indicator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar, instrument penelitian menggunakan outer model, inner model dan uji hipotesa menggunakan software SmartPLS versi 3.0.

Teknik (Partial Least Square) PLS yang digunakan dalam penelitian dilakukan dengan dua tahap yaitu:

1. Tahap pertama

Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS Teknik Analisa yang dilakukan

adalah sebagai berikut:

#### 1) Analisa Outer Model

Analisa Outer Model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan telah valid dan reliabel untuk dijadikan pengukuran, dalam Analisa ini menspesifikasikan hubungan antara variable indicator dalam variable laten.

##### *a. Convergent Validity*

Convergent validity adalah sebuah indicator yang dinilai Berdasarkan hubungan antara item skor dengan konstruk skor yang bisa dilihat dari standardized loading factor yang menggambarkan besarnya hubungan antar setiap item dengan konstraknya. Ukuran refleksi individual bernilai tinggi jika berkorelasi  $>0,7$  dengan konstruk yang akan diukur.

##### *b. Discriminat validity*

Pengertian discriminant validity (validitas diskriminan) adalah sejauh mana suatu konstruk (variable) benar benar berbeda dari konstruk (variable) yang lain dengan kata lain, variable adalah unik. Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai Hetertrait-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai  $< 0,90$  maka suatu konstruk (variable) memiliki validitas deskriminan yang valid (baik) atau unik, sebaliknya jika nilai HTMT  $> 0,90$  maka suatu konstruk/variable memiliki validitas deskriminan yang tidak valid (buruk) atau tidak unik.

##### *c. Composite reliability*

Composite reliability adalah suatu indicator untuk mengukur sebuah konstruk yang bisa dilihat pada vie laten coefficient. Pengukuran menggunakan Cronbach alpha tercapai apabila nilainya adalah  $>0,7$  dan

dikatakan konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

## 2) Analisis Inner Model

Analisis inner model menggunakan korelasi antara variable laten berdasarkan pada substantive theory. Analisis inner model menggunakan R-Square untuk konstruk dependen. Dalam analisis inner model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square pada variable laten dependen. Kemudian mengukur nilai R-square dapat dengan cara melihat nilai Q-square yang lebih besar dari 0 menggambarkan bahwa inner model mempunyai nilai prediktif relevan. Sedangkan apabila nilai Q-square kurang dari 0 maka inner model kurang memiliki prediktif relevan.

### a. R-Square Test

Nilai R-Square atau koefisien determinasi menunjukkan keragaman konstruk endogen yang mampu dijelaskan oleh konstruk-konstruk eksogen secara serentak. Nilai R-Square digunakan untuk mengukur tingkat variabilitas perubahan variable independent terhadap variable dependen. Parameter ini juga digunakan untuk mengukur kelayakan model prediksi dengan rentang 0-1. Semakin tinggi nilai R-Square maka semakin besar pula pengaruh variable laten eksogen terhadap variable laten endogen. Nilai R-Square dapat mendeteksi pengaruh langsung dari variable eksogen tertentu terhadap variable endogen. Perubahan nilai R-Square digunakan untuk menilai pengaruh variable independent tertentu terhadap variabel laten dependen secara substantive.

### b. F-Square

Uji f-square ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model. Nilai f-

square sebesar 0,02, 0,15, 0,35 dapat diinterpretasikan apakah predictor variable laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat structural.

## 2. Tahap Kedua

### Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Dalam menilai signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur Bootstrapping, Bootstrapping dilakukan menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan resempling kembali. Penerapan metode resempling, memungkinkan berlakunya data bebas distribusi, tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar.

## **BAB 4**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk Kantor Witel**

###### **Medan**

Sejak era New Telkom pada tahun 2012 PT. Telekomunikasi Indonesia dibagi menjadi 62 Wilayah Telekomunikasi. Salah satu wilayahnya adalah Telekomunikasi Sumatera Utara yang pusatnya berada di Medan sehingga bisa juga Wilayah Telekomunikasi Medan. PT. Telkom Witel Sumatera Utara (Medan) terletak di Jl. Prof. HM. Yamin No 114 berdiri sejak 18 Desember 1975. Witel medan salah satu dari 62 Witel di PT.Telekomunikasi Indonesia yang bertanggung jawab terhadap pelayanan telekomunikasi untuk umum di Wilayah Sumatera Utara. Witel medan yang juga disebut Witel Sumatera Utara bertanggung jawab terhadap layanan telekomunikasi diseluruh Wilayah Medan.

##### **4.1.2 Deskripsi Data Responden Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis mengelola data kuesioner dalam bentuk data yang terdiri dari 24 pernyataan untuk variable Akuntansi Pertanggungjawaban (X1),13 pernyataan untuk variable Pengendalian Biaya (X2), 8 pernyataan untuk variable Kinerja Manajerial (Y). kuesioner ini diberikan kepada 40 responden manajer PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Witel Medan). Berikut deskripsi reponden:

## 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

<b>Usia</b>	<b>Jumlah</b>	<b>(%)</b>
30-40 Tahun	26	51%
≥ 40 Tahun	24	49%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan Tabel 4.1 terlihat bahwa mayoritas manager Kantor Witel Medan berusia 30 sampai 40 tahun sebanyak 26 orang manager atau 51%. Hal ini dikarenakan pada Kantor Witel Medan lebih membutuhkan manager yang berusia dewasa dan produktif, sehingga lebih banyak ditemukan pegawai yang berusia diantara 30-40 tahun.

## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>(%)</b>
Wanita	10	10%
Pria	30	90%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan Tabel 4.2 terlihat bahwa mayoritas pegawai Kantor Witel Medan adalah berjenis kelamin Pria sebanyak 30 orang atau sebesar 90%. Hal ini dikarenakan Kantor Witel Medan pada saat seleksi penerimaan selalu pria..

### 4.1.3 Deskripsi Data Variabel Penelitian

#### 1. Deskripsi Data Variabel Akuntansi Pertanggungjawaban

**Tabel 4.3**  
**Deskripsi Data Variabel Akuntansi Pertanggungjawaban**

Pernyataan	STS		TS		KS		S		SS		Skor rata rata	Kategori
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1. Dalam struktur organisasi di instansi atau organisasi Bapak/Ibu sudah ditentukan dengan jelas batas-batas wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing pimpinan	0	0	1	2,5	3	5,2	20	50	17	42,5	3,45	Baik
2. Sistem anggaran biaya yang berlaku digunakan sebagai alat pengendalian biaya.	0	0	0	0	5	12,5	20	50	15	37,5	4,25	Baik
3. Laporan Keuangan di organisasi anda di evaluasi secara rutin setiap bulannya	0	0	1	2,5	4	10	19	47,5	16	40	4,2	Baik
4. Semua rekening yang ada di perusahaan diklasifikasikan dan diberi kode sesuai dengan pusat pertanggungjawaban masing-masing	0	0	2	5	3	7,5	18	45	17	42,5	4,35	Baik
5. Laporan keuangan di organisasi anda dievaluasi oleh orang yang berwenang di organisasi anda	0	0	3	7,5	3	7,5	18	45	16	40	4,3	Baik
<b>Rata-Rata</b>											<b>4,11%</b>	<b>Baik</b>

Berdasarkan table 4.3 Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kantor Wilayah Medan rata rata skor responden bernilai rata-rata 4,11% Adapun masing-masing pernyataan dapat dijelaskan sebagai berikut

1. Pada pernyataan “Semua rekening yang ada di perusahaan diklasifikasikan dan diberi kode sesuai dengan pusat pertanggungjawaban masing-masing”. Memiliki rata rata jawaban tertinggi yaitu 4,35 Mayoritas responden

menjawab setuju sebesar 45% atau sebanyak 18 manager.

## 2. Deskripsi Data Variabel Pengendalian Biaya

**Tabel 4.4**  
**Deskripsi Data Variabel Pengendalian Biaya**

Pernyataan	STS		TS		KS		S		SS		Skor rata rata	Kategori
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1. Apakah perusahaan telah melakukan penggolongan biaya terkendali. (Contoh biaya terkendali: biaya pemasangan iklan merupakan biaya terkendalibagi manajer pemasaran) dan takterkendali. (Contoh biaya tak terkendali biaya penggunaan bahan merupakan biaya tak terkendali bagi manajer pembelian).	0	0	1	2,5	0	0	29	72,5	10	25	4,2	Baik
2 Laporan keuangan yang disajikan oleh perusahaan telah sesuai dengan standar akuntansi keuangan (SAK)..	0	0	1	2,5	0	0	18	45	21	52,5	4,4	Baik
3. Terjadinya efisiensi biaya dalam perusahaan.	0	0	3	7,5	3	7,5	20	50	14	35	4,1	Baik
<b>Rata-Rata</b>											<b>4,23%</b>	<b>Baik</b>

Berdasarkan table 4.4 Pengendalian Biaya pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kantor Wilayah Medan rata rata skor responden bernilai rata-rata 4,23% Adapun masing-masing pernyataan dapat dijelaskan sebagai berikut

1. Pada pernyataan “Laporan keuangan yang disajikan oleh perusahaan telah sesuai dengan standar akuntansi keuangan (SAK).” Memiliki rata rata jawaban tertinggi dengan nilai 4,4 mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 52,5% atau sebanyak 21 manager.

### 3. Deskripsi Data Variabel Kinerja Manajerial

**Tabel 4.5**  
**Deskripsi Data Variabel Kinerja Manajerial**

Pernyataan	STS		TS		KS		S		SS		Skor rata rata	Kategori
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1. Kinerja Anda dalam menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman	0	0	0	0	0	0	24	60	16	40	4,4	Baik
2. Kinerja anda dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan.	0	0	0	0	0	0	25	62,5	15	37,5	4,3	Baik
3. Kinerja anda dalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain.	0	0	0	0	0	0	23	57,5	17	42,5	4,4	Baik
4. Kinerja anda dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk	0	0	0	0	0	0	70		12	30	4,3	Baik
5. Kinerja anda dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan (bawahan), membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan	0	0	0	0	0	0	24	60	16	40	4,4	Baik
6. Kinerja anda dalam mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai	0	0	0	0	0	0	17	42,5	23	57,5	4,6	Baik
7. Kinerja Anda dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjualan, tawar menawar secara kelompok	0	0	0	0	0	0	18	45	22	55	4,5	Baik
8. Kinerja anda dalam menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan ke	0	0	0	0	3	7,5	22	55	15	37,5	4,3	Baik
<b>Rata-Rata</b>											<b>4,44%</b>	<b>Baik</b>

Berdasarkan table 4.5 Pengendalian Biaya pada PT. Telekomunikasi

Indonesia Tbk Kantor Wilayah Medan rata rata skor responden bernilai rata-rata

4,44% Adapun masing-masing pernyataan dapat dijelaskan sebagai berikut

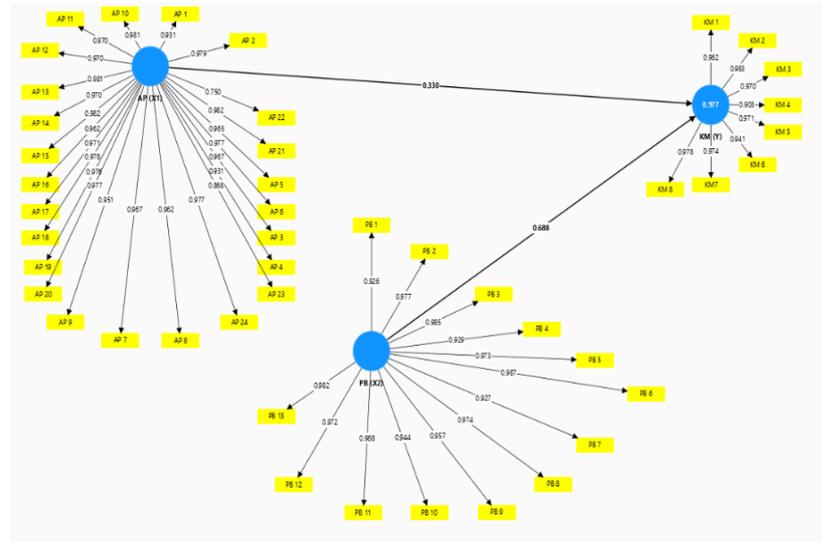
1. Pada pernyataan “Kinerja anda dalam mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai” memiliki nilai Rata rata jawaban tertinggi dengan nilai 4,6 Mayoritas responden menjawab setuju sebesar 57,5% ataupun sebesar 23 manager.

## **4.2 Analisis Outer Model**

Analisis outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan telah valid dan reliabel untuk dijadikan pengukuran. Dalam Analisa ini menspesifikasikan hubungan antara variable indicator dan variable laten.

### ***1. Convergent validity***

Convergent validity adalah sebuah indicator yang dinilai berdasarkan hubungan antara item skor dengan konstruk skor yang bisa dilihat dari standardized loading factor yang menggambarkan besarnya hubungan antar setiap item dengan konstraknya. Untuk menguji convergen validity digunakan nilai outer loading atau loading faktor. Suatu indicator dinyatakan memenuhi convergen validity dalam kategori baik apabila nilai outer loading  $> 0,7$ . Berikut adalah hasil pengujian nilai outer loading masing-masing indicator pada variable penelitian dapat dilihat dibawah ini:



**Gambar 4.1 Outer Loading**

**Sumber: Data yang diolah dengan Smart PLS 2024**

Berdasarkan gambar dapat dilihat besaran loading factor hasil restimulasi tersebut menunjukkan bahwa seluruh indicator telah memiliki nilai  $>0,7$  sehingga secara keseluruhan masing-masing variable laten mampu menjelaskan varian dari setiap indicator indicator yang mengukurnya berikut table dari outer loading

**Tabel 4.6 Nilai Outer Loading**

	AP X1	KM Y	PB X2
AP 1	0.931		
AP 2	0.979		
AP 3	0.967		
AP 4	0.931		
AP 5	0.965		
AP 6	0.977		
AP 7	0.967		
AP 8	0.962		
AP 9	0.951		
AP 10	0.981		
AP 11	0.970		
AP 12	0.970		
AP 13	0.981		
AP 14	0.970		
AP 15	0.982		
AP 16	0.962		
AP 17	0.971		
AP 18	0.978		
AP 19	0.976		
AP 20	0.977		
AP 21	0.982		

AP 22	0.750		
AP 23	0.868		
AP 24	0.977		
PB 1			0.926
PB 2			0.977
PB 3			0.985
PB 4			0.929
PB 5			0.973
PB 6			0.987
PB 7			0.927
PB 8			0.974
PB 9			0.957
PB 10			0.944
PB 11			0.968
PB 12			0.972
PB 13			0.982
KM 1		0.962	
KM 2		0.983	
KM 3		0.970	
KM 4		0.903	
KM 5		0.971	
KM 6		0.941	
KM 7		0.978	
KM 8		0.974	

*Sumber: data diolah dengan SEM PLS 2024*

## 2. Discriminat Validity

Pengertian discriminant validity (validitas diskriminan) adalah sejauh mana suatu konstruk (variable) benar benar berbeda dari konstruk (variable) yang lain dengan kata lain, variable adalah unik. Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai Hetertrait-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai  $< 0,90$  maka suatu konstruk (variable) memiliki validitas deskriminan yang valid (baik) atau unik, sebaliknya jika nilai HTMT  $> 0,90$  maka suatu konstruk/variable memiliki validitas deskriminan yang tidak valid (buruk) atau tidak unik

**Tabel 4.7 Heterotrait MonotrainRatio (HTMT)**

	Akuntansi pertanggungjawaban	Kinerja Manajerial	Pengendalian Biaya
Akuntansi pertanggungjawaban (X1)			
Kinerja Manajerial (Y)	0.930		
Pengendalian Biaya (X2)	0.866	0.983	

*Sumber: data diolah dengan SEM PLS 2024*

Berdasarkan table 4.24 Kesimpulan pengujian Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) yaitu variable X2 (Pengendalian Biaya) terhadap X1 (Akuntansi pertanggungjawaban memiliki nilai Heterotrait-Monotrait Ratio  $0.866 < 0,90$  menunjukkan adanya validitas diskriminan yang baik (valid) antara pengendalian biaya dengan Akuntansi pertanggungjawaban sementara Kinerja Manajerial dengan Akuntansi pertanggungjawaban memiliki nilai HTMT  $0.930$  yaitu menunjukkan adanya validitas diskriminan yang buruk ( tidak valid ) sedangkan X2 (Pengendalian Biaya) Terhadap Y (Kinerja Manajerial) memiliki nilai Heterotrait-Monotrait Ratio  $0.983 > 0,90$  menunjukkan adanya validitas deskriminan yang tidak baik (tidak valid).

### 3. *Realibilitas Cornbach Alpha*

Menurut Dahlan et.al (2014) skala alpha yang reliabel jika nilai cornbach alpha  $> 0,6$ . Berdasarkan hasil analisis *Cornbach Alpha* disimpulkan seluruh pernyataan yang terdapat di kuesioner reliabel karena nilai *Cornbach Alpha*  $> 0.6$ .

**Tabel 4.8**  
**Cornbach Alpha**

	<i>Cornbach Alpha</i>
Akuntansi pertanggungjawaban	0.996
Kinerja Manajerial	0.988
Pengendalia Biaya	0.993

*Sumber: data diolah dengan SEM PLS 2024*

### 4. *Composite reliability*

Composite reliability adalah suatu indicator untuk mengukur sebuah konstruk yang bisa dilihat pada vie laten coefficient. Pengukuran menggunakan Cronbach alpha tercapai apabila nilainya adalah  $>0,7$  dan dikatakan konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi

**Tabel 4.9 Composite Reliability**

	<i>Composite Rliability</i>
Akuntansi Pertanggungjawaban	0.997
Kinerja Manajerial	0.988
Pengendalian Biaya	0.994

*Sumber: data diolah dengan SEM PLS 2024*

### 4.3 Analisis Model Struktural/Structural Model Analysis (Inner Model)

#### 1. R-Square

Pengertian R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk (Juliandi 2018, hal.79)

Kriteria dari R-Square (Juliandi, 2018, hal. 79) adalah :

1. Jika nilai R<sup>2</sup> (Ajusted) = 0,75 → Model adalah substansial (kuat).
2. Jika nilai R<sup>2</sup> (Ajusted) = 0,50 → Model adalah moderate (sedang)
3. Jika nilai R<sup>2</sup> (Ajusted) = 0,25 → Model adalah buruk (lemah)

**Tabel 4.10  
R-Square**

	<b>R-Square</b>	<b>R-Square Adjusted</b>
<b>KM Y</b>	0,977	0,976

*Sumber: data yang diolah oleh SEM PLS 2024*

Kesimpulan yang dapat dibaca dari perhitungan *R-Square Adjusted Model* = 0.976. Artinya kemampuan variabel X1 (Akuntansi Pertanggungjawaban), X2 (Pengendalian Biaya) dalam menjelaskan Y (Kinerja Manajerial) adalah sebesar 95,7% dengan demikian model tergolong substansial (kuat).

#### 2. F-Square

Pengujian F square dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh

relative dari variable laten independent terhadap variable laten dependen. Menurut Ghozali & Laten (2015) Kriteria dalam pengukuran F-square :

1. Nilai  $F^2 > 0,35$  menunjukkan antar variable laten independent terhadap variable laten dependen memiliki pengaruh besar
2. Nilai  $F^2 > 0,15$  menunjukkan antar variable laten independent terhadap variable laten dependen memiliki pengaruh menengah atau sedang
3. Nilai  $F^2 > 0,02$  menunjukkan antar variable laten independent dan laten dependen memiliki pengaruh kecil

**Tabel 4.11**  
**F-Square**

	<b>F-Square</b>
<b>AP X1-&gt; KM Y</b>	1.143
<b>PB X2 -&gt; KM Y</b>	4.969

*Sumber: data yang diolah oleh SEM PLS 2024*

Kesimpulan yang dapat dibaca dari perhitungan *F-Square* pengaruh Akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial= 1.143. Artinya menunjukkan antar variable memiliki pengaruh besar dan pengaruh Pengendalian biaya terhadap kinerja manajerial = 4.969 Artinya antar variable memiliki pengaruh yang besar.

#### **4.4 Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dalam bagian ini bertujuan untuk menjawab rumusan masalah, tujuan penelitian dan hipotesis dalam bab-bab sebelumnya.

Pengujian yang dilakukan yaitu pengujian hipotesis pengaruh langsung (Direct Effect). Berikut ini merupakan hasil pengujian yang disebutkan diatas:

Tujuan pengujian direct effects (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen)

terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effects) dibawah ini, 1. Koefisien jalur (path coefficient):

- a. Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, artinya, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik
- b. Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

2. Nilai probabilitas/signifikansi (p-values):

- a. Jika nilai p-values  $< 0.05$ , maka pengaruhnya adalah signifikan
- b. Jika nilai p-values  $> 0.05$ , maka pengaruhnya adalah tidak signifikan (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.12 Direct Effect**

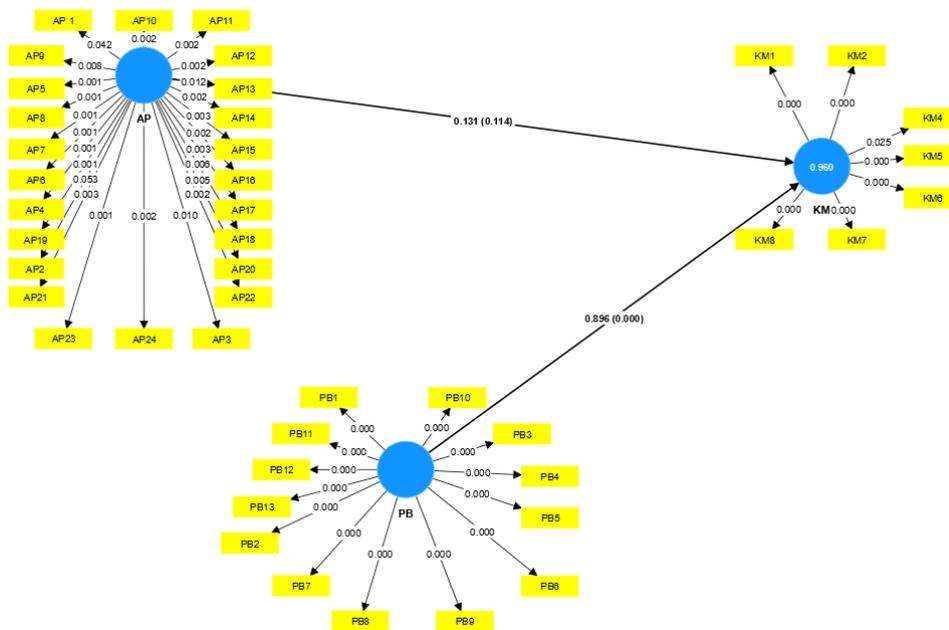
Hubungan	Original Sampel (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T-Statistics (/O/STDEV)	P-Values (Signifikansi)
AP X1 -> KM Y	0.330	0.341	0.146	2.257	0.024
PB X2 -> KM Y	0.688	0.651	0.147	4.693	0.000

**Sumber: Data yang diolah dengan Smart PLS 2024**

Kesimpulan dari Koefisien jalur (Path Coefficient) berdasarkan nilai dari table yaitu

- a. Pengaruh antara Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Kinerja Manajerial adalah 0.330 dan p values sebesar 0.024 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan.
- b. Pengaruh antara Pengendalian Biaya dengan Kinerja Manajerial adalah

0.688 dan p values sebesar 0.000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan



**Gambar 4.2.3**  
**Direct Effect**

## 4.5 Pembahasan

### 4.5.1 Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil pengujian direct effect diperoleh nilai original sample 0.330 dan p value 0.024 sehingga dapat dinyatakan pada penelitian ini bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dwisty Utari Yasmin (2017) yang menyatakan bahwa Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. Sejalan dengan penelitian Karsam et al., 2014 merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi.

Hasil penelitian ini menerima hipotesis bahwa terdapat pengaruh antara akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajerial dan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Farisi,2018b) menjelaskan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan keputusan pembelian.

#### **4.5.2 Pengaruh Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil pengujian direct effect diperoleh nilai original sample 0.688 dan p value 0.000 sehingga dapat dinyatakan pada penelitian ini bahwa Pengendalian Biaya berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dwisty Utari Yasmin (2017) yang menyatakan bahwa Pengendalian Biaya berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. Pengendalian biaya menurut Jusmani et al. 2020 adalah sistem akuntansi pertanggungjawaban, yang terdiri dari sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional dan sistem akuntansi pertanggungjawaban kontemporer.

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Bedasarkan hasil penelitian ini adapun kesimpulan yang bisa ditarik adalah

1. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial dengan arah positif. Hal ini menunjukkan bahwa Akuntansi Pertanggungjawaban dapat meningkatkan Kinerja Manajerial PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Wilayah Medan)
2. Penerapan Pengendalian Biaya berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial dengan arah positif. Hal ini menunjukkan bahwa Pengendalian Biaya dapat meningkatkan Kinerja Manajerial Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Wilayah Medan).

#### **5.2 Saran**

1. Bagi perusahaan penting untuk fokus pada peningkatan akuntansi pertanggungjawaban. Menjaga standar akuntansi pertanggungjawaban yang tinggi akan memberikan dampak positif pada kinerja manajerial. Melakukan perbaikan berkelanjutan pada akuntansi pertanggungjawaban dan memastikan bahwa akuntansi pertanggungjawaban yang diharapkan memenuhi standart dalam membangun kinerja manajerial yang baik.
2. Meskipun pengendalian biaya tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja manajerial, tetaplah memperhatikan strategi pengendalian biaya yang tepat. Selain itu, strategi pengendalian biaya yang fleksibel, juga dapat

meningkatkan kinerja manajerial perusahaan.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

1. Dalam penelitian ini yang menjadi lokasi penelitian adalah medan, hasilnya akan berbeda dijika dilakukan didaerah lain, seperti kantor pusat atau pusat perusahaan.
2. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini tergolong sedikit sehingga belum bisa mempresentasikan keadaan yang sebenarnya, diperlukan lebih banyak sampel untuk meneliti tentang kinerja manajerial

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, N. S., Satrya, A., & Priyati, R. Y. (2022). PENGARUH PENILAIAN KINERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA DIREKTORAT SISTEM INFORMASI DAN TEKNOLOGI PERBENDAHARAAN. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 13(01). <https://doi.org/10.21009/jrmsi.013.1.010>
- Amir, R. D., Indarti, S., & Samsir, S. (2022). PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL MELALUI KEPEMIMPINAN PADA PEMBANGKIT LISTRIK DI PT. PLN (PERSERO) UIKSBU. *Jurnal Daya Saing*, 8(1). <https://doi.org/10.35446/dayasaing.v8i1.862>
- Annisa, F., Sariningsih, E., & Luthfi, M. (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Profesionalisme Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada Skpd Kabupaten Pesawaran). *Jurnal Ilmiah Akuntansi Rahmadiyah*, 3(2), 1. <https://doi.org/10.51877/jiar.v3i2.149>
- Asri, Marwan dan Awig Dwi Sulistyو Budi, 2012, *Pengelolaan Karyawan*, BPFE, UGM, Yogyakarta.
- Erika Sharon dan Syermi S.E. Mintalangi. (2021). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Pt. Perusahaan Listrik Negara (Pln) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(1), 1046–1057.
- Hafsah. (2017). ANALISIS PENERAPAN RASIO KEUANGAN SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA KEUANGAN PADA SUATU PERUSAHAAN. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*.
- Halim, Tjahjono, dan Husein, 2012, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Cetakan Kedua, Penerbit Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Hasna, D. L., & Rachman, R. (2020). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pada Pt. Taspen (Persero) Kc Bogor. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 8(1). <https://doi.org/10.37641/jiakes.v8i1.422>
- Hermawan, B. (2021). Strategi Pengendalian Biaya sebagai Alat Perencana Laba. *Media Wisata*, 4(1). <https://doi.org/10.36276/mws.v4i1.52>
- Jusmani, J., & Mursalin, M. (2020). Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Pengendalian Biaya Administrasi dan Umum. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 17(1). <https://doi.org/10.31851/jmwe.v17i1.4335>
- Karsam, K., & Leli Ravita Manurung, R. (2014). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Memperkuat Hubungan Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Pencapaian Kinerja Perusahaan: Suatu Telaah Kepustakaan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 2(3), 486. <https://doi.org/10.17509/jrak.v2i3.6599>

- KISWOYO, K., NUGROHO, P. S., & SALIM, N. (2021). PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL. *JURNAL AKUNTANSI DAN KEUANGAN*, 9(2). <https://doi.org/10.32520/jak.v9i2.1311>
- Lubis, P. S. (2020). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Dan Penilaian Kinerja Pada Ud. Jaya Abadi. *Jurnal Wahana Inovasi*, 9(1), 208–214.
- Minum, A. I. R., & Tirtauli, P. (2020). *Maker: Jurnal Manajemen DAMPAK PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) TIRTAULI PEMATANGSIANTAR*. 6(June), 87–95.
- Nainggolan, E. P., & Abdulla, I. (2022). *Kinerja Keuangan Financial Technology Di Indonesia: Analisis Dampak Covid-19 ABSTRAK* Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kemampuan kinerja keuangan perusahaan Fintech di Indonesia selama Covid-19, dan untuk mengetahui dampak Covid-19 terhadap kine. 3(1), 219–233.
- Pratiwi, W., & Kartika, A. A. (2019). Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban, Komitmen Organisasi, Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Wahana*, 22(1), 50–60. <https://doi.org/10.35591/whn.v22i1.149>
- Prayogi, J. (2021). PERAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM MENGUKUR KINERJA MANAJER PUSAT BIAYA PADA PT. RAISA UTAMA MEDAN. *Juripol*, 4(2). <https://doi.org/10.33395/juripol.v4i2.11168>
- Putra Nainggolan, E. (2018). ANALISIS PENGAWASAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PENERIMAAN PAJAK BUMI DAN BANGUNAN PADA BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH KOTA MEDAN. *Prosiding: ISSN: 2621 - 1572 The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018 "Pemberdayaan Dan Penguatan Daya Saing Bisnis Dalam Era Digital"*.
- Setiyanto, A. I., & Norafyana, N. (2017). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Pengendalian Biaya Pada Industri Manufaktur Di Batam. *Jurnal ASET (Akuntansi Riset)*, 9(1), 45. <https://doi.org/10.17509/jaset.v9i1.5256>
- Silitonga, N. (2019). PENGARUH PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL BANK. *Jurnal Analisa Akuntansi Dan Perpajakan*, 2(2). <https://doi.org/10.25139/jaap.v2i2.1393>
- Sukamto, S., Andriyani, Y., & Wahyuni, K. (2021). PENILAIAN KINERJA KARYAWAN MENGGUNAKAN METODE TOPSIS. *JURTEKSI (Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi)*, 7(3). <https://doi.org/10.33330/jurteksi.v7i3.1150>

Trisnanda, N. R., Masitoh, E., & Siddi, P. (2022). PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN, KOMITMEN ORGANISASI, DAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL. *ECOBISMA (JURNAL EKONOMI, BISNIS DAN MANAJEMEN)*, 9(1). <https://doi.org/10.36987/ecobi.v9i1.2419>

Widiastuti, A., Salsabila, S., & Munandar, A. (2022). PENERAPAN PELAKSANAAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM PENILAIAN KINERJA. *Jurnal Proaksi*, 9(1). <https://doi.org/10.32534/jpk.v9i1.2430>

## LAMPIRAN

### LAMPIRAN 2 KUESIONER PENELITIAN



### PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DAN PENGENDALIAN BIAYA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk

Hal : Permohonan Pengisian Kuesioner

Kepada :

Yth. Bapak/ Ibu Responden

Ditempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir sebagai mahasiswa Program Strata Satu (S1) Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, saya:

Nama : Nurul Ainun

Npm : 1805170164

Fakultas/Prodi : Ekonomi dan Bisnis/Akuntansi

Dengan ini memohon kepada Bapak/Ibu/Saudara(i) untuk bersedia menjadi responden dalam penelitian saya yang berjudul “PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DAN PENGENDALIAN BIAYA TERHADAP KINERJA Manajerial pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk (Kantor Witel Medan)” data yang diperoleh hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian dan tidak akan digunakan sebagai peneilitan kinerja ditempat Bapak/Ibu bekerja, sehingga kerahasiannya akan saya jaga sesuai dengan etika penelitian. Dengan kesedian Bapak/Ibu/saudara (i) untuk menjadi responden dalam penelitian saya ucapkan terima kasih yang sebesar besarnya.

**Hormat Saya,**

**Nurul Ainun**  
**NPM 1806170164**

### Identitas Responden

Berilah tanda (√) pada jawaban dibawah ini sesuai dengan identitas Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai berikut :

Nomor Responden : .....(boleh/tidak diisi)

Jenis Kelamin : ( ) Laki-Laki ( ) Perempuan

Status : ( ) Menikah ( ) Belum Menikah

Usia Responden : ..... tahun

Lama Bekerja : ( ) <1 tahun

( ) 1-5 tahun

( ) 5-10 tahun

( ) >10 tahun

### Petunjuk Pengisian

Responden diharapkan memilih salah satu dari jawaban pada kolom yang tersedia.

Dengan tanda(√) untuk kolom yang dipilih oleh responden:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

KS = Kurang Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

## AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN

NO	PERNYATAAN	PENILAIAN				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Dalam struktur organisasi di instansi atau organisasi Bapak/Ibu sudah ditentukan dengan jelas batas-batas wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing pimpinan					
2.	Dalam struktur organisasi di instansi atau organisasi Bapak/Ibu sudah ditentukan dengan jelas batas-batas wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing pimpinan					
3.	Dalam pelaksanaan prosedur kerja, semua karyawan hanya melakukan dan tanggung jawabnya sendiri.					
4.	Sebagai kepala bidang atau manajer Bapak/ Ibu harus mengetahui dengan jelas pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang diemban					
5.	Pada waktu jam kerja ada komunikasi antara manajer atau kepala bidang dengan bawahan.					
6.	Di organisasi Bapak/ Ibu terdapat job description yang menunjukkan hubungan struktur dan pelaporan					
7.	Sistem anggaran biaya yang berlaku digunakan sebagai alat pengendalian biaya.					
8.	Anggaran disusun sesuai dengan tingkatan manajemen dalam organisasi.					
9.	Menurut Bapak/ Ibu anggaran merupakan alat yang baik untuk mengkoordinasikan semua sumber daya perusahaan untuk mencapai target atau tujuan tertentu.					
10.	Setiap manajer pusat pertanggungjawaban berperan serta dalam menyusun anggaran pada bidang yang dipimpin.					
11.	Setiap penyimpangan anggaran yang terjadi pada suatu bidang akan dilaporkan pada manajer atau kepala bidang di atasnya.					
12.	Dalam pelaksanaan anggaran koordinasi antar bagian selalu dilaksanakan.					
13.	Setiap penyimpangan harus dilakukan analisis.					
14.	Dengan dilakukan pemisahan biaya menjadi biaya tidak terkendali memudahkan Bapak/Ibu dalam menyusun dan melaksanakan anggaran pada masing-masing pusat pertanggungjawaban.					
15.	Laporan Keuangan di organisasi anda di					

	evaluasi secara rutin setiap bulannya.					
16.	Proses pencatatan biaya-biaya pada masing-masing bagian harus sesuai dengan prosedur akuntansi pertanggungjawabanyang telah ditetapkan oleh perusahaan.					
17.	Pengalokasian biaya tiap pusat pertanggungjawaban harus dilaksanakan dengan dasar danmetode yang tepat.					
18.	Semua rekening yang ada di perusahaan diklasifikasikan dandiberi kode sesuai dengan pusatpertanggungjawaban masing- masing.					
19.	Sistem pengkodean harus dapat mengidentifikasi biaya-biayame menurut pihak-pihak bertanggungjawab					
20.	Laporan keuangan di organisasianda dievaluasi oleh orang yangberwenang di organisasi anda.					
21.	Informasi keuangan dilaporkanmenurut manajer atau kepala bidang yang bertanggungjawabatas terjadinya informasi tersebut.					
22.	Dalam pembuatan laporan keuangan menggunakan metodeyang berubahubah.					
23.	Laporan bulanan di organisasianda selalu selesai tepat waktusetiap bulannya.					
24.	Dalam membuat suatu perencanaan biaya, rencanabiaya tersebut harus direalisaakan					

## PENGENDALIAN BIAYA

NO	PERNYATAAN	PENILAIAN				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Apakah perusahaan telahmelakukan penggolongan biyaterkendali. (Contoh biyaterkendali: biaya pemasangan iklan merupakan biaya terkendalibagi manajer pemasaran) dan takterkendali. (Contoh biaya takterkendali biaya penggunaan bahan merupakan biaya takterkendali bagi manajer pembelian).					
2.	Terdapat kriteria untuk menilaikinerja bagi seorang manajer pusat biaya.					
3.	Penilaian kinerja ditujukan untuk menegakan perilaku tertentu didalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan					
4.	Kinerja yang dihasilkan oleh seorang manajer pusat biaya tidak selalu diukur dari anggaran dengan realisasinya.					

5.	Laporan keuangan yang disajikan oleh perusahaan telah sesuai dengan standar akuntansi keuangan (SAK).					
6.	Adanya sistem akuntansi biaya yang sesuai dengan struktur organisasi					
7.	Terjadinya efisiensi biaya dalam perusahaan					
8.	Meningkatnya laba perusahaan					
9.	Meningkatnya pendapatan operasi perusahaan					
10.	Adanya evaluasi atas pelaksanaan program dan kegiatan					
11.	Laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh perusahaan telah disusun dengan baik sesuai dengan prosedur yang berlaku					
12.	Adanya evaluasi terhadap ekonomi, efisiensi, dan efektifitas apakah telah sesuai dengan target yang ditetapkan					
13.	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban, menjadikan prestasi manajer bisa menjadi lebih baik					

### KINERJA MANAJERIAL

NO	PERNYATAAN	PENILAIAN				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Kinerja Anda dalam menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman					
2.	Kinerja anda dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan					
3.	Kinerja anda dalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain					
4.	Kinerja anda dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk					
5.	Kinerja anda dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas					

	pekerjaan dan menanganikeluhan					
6.	Kinerja anda dalam mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikandan memutasi pegawai					
7.	Kinerja Anda dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjualan, tawar menawar secara kelompok					
8.	Kinerja anda dalam menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan					

LAMPIRAN 3 TABULASI DATA RESPONDEN

AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN

No Responden	AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN																								TOTAL AP
	AP 1	AP 2	AP 3	AP 4	AP 5	AP 6	AP 7	AP 8	AP 9	AP 10	AP 11	AP 12	AP 13	AP 14	AP 15	AP 16	AP 17	AP 18	AP 19	AP 20	AP 21	AP 22	AP 23	AP 24	
1	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	16
2	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	106
3	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	1	4	4	102
4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	87
5	3	4	2	2	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	2	3	3	2	3	2	4	76	
6	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	1	2	3	64
7	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	104
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	2	3	98
9	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	112
10	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	100
11	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	112
12	5	5	2	5	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	2	2	79
13	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	91
14	4	4	4	4	4	5	3	5	2	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5	103
15	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4	87
16	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	78
17	4	4	3	2	2	4	3	4	2	2	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	5	80
18	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	80
19	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	98
20	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	2	4	91
21	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	2	4	80
22	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	1	2	4	82
23	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	3	3	92
24	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99
25	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	97
26	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	2	5	4	111
27	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	108
28	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	105
29	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	90
30	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	90
31	5	5	4	5	4	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	110
32	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	104
33	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4	105
34	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	5	4	108
35	3	4	5	4	5	4	2	3	5	3	3	5	4	4	4	3	4	5	6	4	5	4	3	4	95
36	4	4	5	4	5	4	4	2	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	101
37	5	4	4	3	3	4	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	4	4	3	3	5	4	5	3	98
38	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	105
39	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	109
40	5	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	108

KINERJA MANAJERIAL

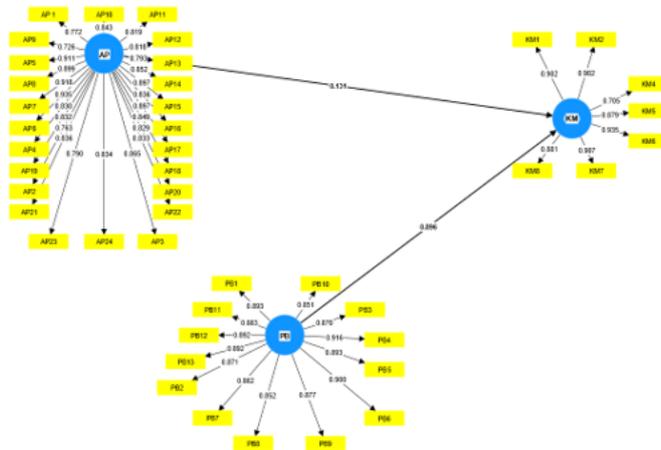
PENGENDALIAN BIAYA

PB 1	PENGENDALIAN BIAYA												TOTAL PB
	PB 2	PB 3	PB 4	PB 5	PB 6	PB 7	PB 8	PB 9	PB 10	PB 11	PB 12	PB 13	
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	64
4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	61
4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	62
5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	60
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	51
4	5	5	3	5	5	4	4	3	4	5	5	4	56
4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	60
4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	58
5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	4	4	4	58
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	64
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53
4	4	4	2	4	4	5	4	4	5	4	5	4	53
5	5	4	4	4	4	4	4	2	5	5	4	4	54
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	64
5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	61
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	51
4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	57
5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	62
4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	61
4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	61
4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	5	4	57
4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	54
5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	57
4	4	4	4	4	3	2	3	2	5	5	2	4	54
4	2	2	4	2	4	3	3	4	3	5	4	3	43
4	4	4	5	4	4	2	2	2	5	4	4	3	48
4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	61
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	61
4	4	4	4	4	2	2	3	3	2	4	4	4	41
2	2	2	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	41
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	57
5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	5	4	5	59
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5	4	55
5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	61	
4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	57
4	3	5	4	5	5	4	5	4	5	5	3	5	56
3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	57
5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	62
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65

KM 1	KINERJA MANAJERIAL								TOTAL KM
	KM 2	KM 3	KM 4	KM 5	KM 6	KM 7	KM 8		
2	2	5	5	3	4	5	3	29	
3	4	5	4	4	5	3	2	30	
5	1	5	4	4	4	5	3	36	
2	4	3	4	5	4	2	5	29	
5	3	4	3	2	3	4	5	29	
5	4	4	4	4	4	3	4	32	
5	5	2	4	4	5	4	3	32	
4	2	3	5	5	3	4	2	28	
4	4	4	4	5	2	5	3	31	
3	5	5	2	3	1	5	4	28	
4	5	4	3	5	4	4	5	34	
4	4	4	2	4	5	3	3	29	
5	5	5	3	3	5	4	5	35	
2	4	5	4	4	3	3	4	29	
3	4	5	3	4	2	2	5	28	
5	5	4	4	5	3	3	3	32	
2	4	4	5	4	5	4	2	30	
5	3	5	5	3	4	3	3	31	
4	5	5	5	2	3	4	4	32	
4	5	4	4	4	2	3	5	31	
5	4	4	5	5	3	2	3	31	
3	5	2	3	5	4	2	2	26	
3	4	5	5						

## LAMPIRAN 4 OLAH DATA PLS

### Outer Loading



### Nilai Outer Loading

TABLE 4.22 Nilai Outer Loading

	AP X1	KM Y	PB X2
AP 1	0.722		
AP 2	0.763		
AP 3	0.865		
AP 4	0.830		
AP 5	0.911		
AP 6	0.935		
AP 7	0.918		
AP 8	0.899		
AP 9	0.726		
AP 10	0.843		
AP 11	0.819		
AP 12	0.818		
AP 13	0.793		
AP 14	0.852		
AP 15	0.897		
AP 16	0.836		
AP 17	0.897		

AP 18	0.849		
AP 19	0.832		
AP 20	0.829		
AP 21	0.836		
AP 22	0.833		
AP 23	0.790		
AP 24	0.834		
PB 1			0.893
PB 2			0.871
PB 3			0.870
PB 4			0.916
PB 5			0.893
PB 6			0.900
PB 7			0.862
PB 8			0.852
PB 9			0.877
PB 10			0.851
PB 11			0.883
PB 12			0.892
PB 13			0.892
KM 1		0.902	
KM 2		0.902	
KM 3		0.705	
KM 4		0.705	
KM 5		0.879	
KM 6		0.935	
KM 7		0.907	
KM 8		0.881	

### *Discriminat Validity*

	Akuntansi pertanggungjawa ban	Kinerja Manajerial	Pengend alian Biaya
Akuntansi pertanggungjawaban (X1)			
Kinerja Manajerial (Y)	0.930		
Pengendalian Biaya (X2)	0.866	0.983	

### *R square*

	R-Square	R-Square Adjusted
<b>KM Y</b>	0,977	0,976

### *F square*

	F-Square
<b>AP X1-&gt; KM Y</b>	1.143
<b>PB X2 -&gt; KM Y</b>	4.969

### Direct Effect

Hubungan	Original Sampel (O)	Sampe l Mean (M)	Standart Deviaton	T-Statistics (/O/STDEV)	P-Values (Signifikansi)
AP X1 -> KM Y	0.330	0.341	0.146	2.257	0.024
PB X2 -> KM Y	0.688	0.651	0.147	4.693	0.000

### Direct Effect Model

