

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN SISTEM INFORMASI  
AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA  
RSU SETIO HUSODO KISARAN**

**TESIS**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Master Akuntansi (MAk)  
Program Studi Magister Akuntansi*

**Oleh :**

**YOGI RAHMAN FERIZA GINTING**

**NPM : 1920050025**



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

**PENGESAHAN TESIS**

Nama : **YOGI RAHMAN FERIZA GINTING**

Nomor Pokok Mahasiswa : **1920050025**

Prodi/Konsentrasi : **Magister Akuntansi /Akuntansi Manajemen**

Judul Tesis : **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, SISTEM INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA RSU SETIO HUSODO**

Pengesahan Tesis

Medan, 30 Desember 2021

**Komisi Pembimbing**

Pembimbing I

Pembimbing II



Assoc. Prof. Dr. Hj. MAYASARI, S.E., M.Si., Ak., CA.,

Dr. EKA NURMALASARI, S.E., M.Si., Ak., CA.,

**Diketahui**

Direktur

Ketua Program Studi



Prof. Dr. TRIONO EDDY, S.H., M.Hum

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

## PENGESAHAN

### **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, SISTEM INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA RSU SETIO HUSODO**

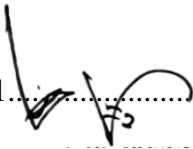
**YOGI RAHMAN FERIZA GINTING**  
**NPM. : 1920050025**

Program Studi : Magister Akuntansi

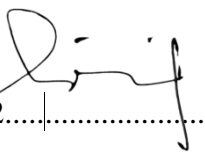
Tesis Ini Telah Dipertahankan di Hadapan Komisi Penguji Yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis Dan Berhak Menyandang Gelar Magister Akuntansi (M.Ak) Pada Hari Kamis, Tanggal 30 Desember 2021

#### Komisi Penguji


1. **Dr. IRFAN, S.E., M.M.**  
Ketua

1. 

2. **Dr. WIDIA ASTUTY, S.E., M.Si., Ak., CA., QiA., CPA**, 2.....  
Sekretaris

2. 

3. **Dr. DAHRANI, S.E., M.Si**  
Anggota

3. 

## PERNYATAAN

### **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, SISTEM INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA RSU SETIO HUSODO**

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

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

Medan, 30 Desember 2021

Penulis



**YOGI RAHMAN FERIZA GINTING**  
NPM. : 1920050025

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

---

### **Data Pribadi**

Nama Lengkap : Yogi Rahman Feriza Ginting  
Tempat dan Tanggal Lahir : Medan, 05 Juni 1997  
Jenis Kelamin : Laki-Laki  
Agama : Islam  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Anak ke- : 1 (satu) dari 4 (empat) bersaudara  
Alamat : Jalan Kaswari Ujung LK. II Kisaran Timur

### **Data Orang Tua**

Nama Bapak : D. Roni Ginting  
Nama Ibu : Yusnaini Febrika  
Alamat : Jalan Kaswari Ujung LK. II Kisaran Timur

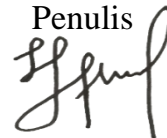
### **Pendidikan Formal**

Tahun 2009 : Tamat dari SD Negeri No 010083 Kisaran  
Tahun 2012 : Tamat dari MTs Negeri Kisaran  
Tahun 2015 : Tamat dari SUPM N Pariaman  
Tahun 2019 : Tamat dari STIE Muhamaadiyah Asahan  
Tahun 2021 : Tamat dari Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Magister Akuntansi Konsentrasi Akuntansi Manajemen

Demikian daftar riwayat hidup ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Medan, 30 Desember 2021

Penulis



**YOGI RAHMAN FERIZA GINTING**  
NPM. : 1920050025

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, SISTEM INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA RSU SETIO HUSODO KISARAN**

**YOGI RAHMAN FERIZA GINTING**

**NPM : 1920050025**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap Kinerja manajerial, Sistem Informasi Akuntansi Manajemen berpengaruh terhadap Kinerja manajerial, Budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap Kinerja manajerial, Budaya organisasi memoderasi pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja manajerial. Pendekatan penelitian menggunakan asosiatif kuantitatif. Pada penelitian ini instrument penelitian yang digunakan adalah angket/kuesioner. Skala pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Skala ordinal yang berupa Skala Likert. Adapun sampel penelitian ini adalah keseluruhan populasi yang berjumlah 31 Manager di RSU Setio Husodo Kisaran. Penelitian ini menggunakan metode analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan software SmartPLS.3 yang dijalankan dengan media komputer. Berdasarkan hasil penelitian partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sistem Informasi Akuntansi Manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen terhadap kinerja manajerial.

**Kata Kunci : Partisipasi Anggaran, Sistem Informasi Akuntansi Manajemen,  
Budaya Organisasi, Kinerja Manajerial**

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF BUDGET PARTICIPATION, BUDGET OBJECTIVE CLEARANCE ON MANAGERIAL PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL CULTURE AS MODERATING VARIABLES IN SETIO HUSODO HOSPITAL KISARAN**

**YOGI RAHMAN FERIZA GINTING**

**NPM : 1920050025**

The purpose of this study is to find out and analyze whether budget participation has an effect on managerial performance, Management Accounting Information Systems affect managerial performance, organizational culture moderates the effect of budget participation on managerial performance, organizational culture moderates the effect of Management Accounting Information Systems on managerial performance. The research approach uses quantitative associative. In this study, the research instrument used was a questionnaire/questionnaire. The variable measurement scale used in this study is to use an ordinal scale in the form of a Likert scale. The sample of this study is the entire population of 31 Managers at RSU Setio Husodo Kisaran. This research uses Structural Equation Modeling (SEM) analysis method using SmartPLS.3 software which is run on computer media. Based on the results of research, budget participation has an effect on managerial performance. Management Accounting Information System has an effect on managerial performance. Organizational culture can moderate the effect of budgetary participation on managerial performance. Organizational culture can moderate the influence of Management Accounting Information Systems on managerial performance.

**Keywords: Budget Participation, Clarity of Budget Goals, Organizational Culture, Managerial Performance**

## KATA PENGANTAR



Alhamdulillah puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang masih memberikan kesehatan, sehingga penulis dapat menyelesaikan pembuatan Tesis dengan judul " Pengaruh Partisipasi Anggaran, Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada RSUD Setio Husodo Kisaran " dengan tepat waktu. Shalawat dan salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang merupakan inspirator terbesar dalam segala keteladanannya. Tidak lupa penulis sampaikan terima kasih kepada Dosen Pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam pembuatan Tesis ini, orang tua yang selalu mendukung kelancaran tugas saya.

Tesis ini dibuat untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan gelar (M.Ak). Dalam tesis ini akan dibahas mengenai Pengaruh Partisipasi Anggaran, Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada RSUD Setio Husodo Kisaran. Tesis ini dianjurkan untuk dibaca oleh semua mahasiswa pada umumnya sebagai penambah pengetahuan dan pemahaman.

Di dalam kesempatan ini penulis ingin berterima kasih kepada Allah SWT yang telah memberikan penulis kesempatan dan kesehatan untuk menyelesaikan



laporan tesis penulis. Serta Kedua orang tua yang telah memberikan segala kasih sayangnya kepada penulis, berupa besarnya perhatian, pengorbanan, bimbingan serta do'a yang tulus terhadap penulis sehingga penulis termotivasi dalam menyelesaikan tesis.

Penulis juga mengucapkan terimah kasih yang tak terhingga kepada :

1. Bapak Prof Dr.Agussani, MAP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy S.H.,M.Hum selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Ibu Dr. Eka Nurmala Sari S.E., M.Si., AK., CA. selaku Ketua Program studi Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Serta selaku dosen pembimbing 2 (Dua) Tesis penulis, yang telah memberikan bimbingan dan arahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
4. Ibu Assoc. Prof. Dr. Maya Sari, SE., M.Si,Ak.,CA. selaku Sekretaris Program studi Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan selaku dosen pembimbing 1 (Satu) Tesis penulis, yang telah memberikan bimbingan dan arahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
5. Kedua orangtua, keluarga dan sahabat, terima kasih atas doa dukungan dan kasih sayang tak tak pernah putus diberikan kepada saya.
6. Bapak/ibu pimpinan dan Seluruh Staff serta karyawan RSUD Setio Husodo Kisaran yang telah membantu dan mengarahkan penulis dalam menyusun tesis ini.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karna itu, Penulis mengharapkan Kritik dan saran yang membangun demi

kesempurnaan tesis ini. Semoga kehadiran tesis ini bermanfaat adanya bagi sidang pembaca.

Semua pihak yang terlibat dan telah membantu penulis sejak penulis mulai kuliah, hingga selesainya tesis ini di buat, semoga senantiasa Allah SWT limpahkan rezki, nikmat kesehatan dan iman, serta pahala, kepada Bapak, Ibu, Abang, Kakak, dan teman-teman semua yang tidak bisa penulis sebutkan satua-persatu dalam lembaran sepetah kata pengantar tesis ini.

Medan, November 2021  
Penulis

**YOGI RAHMAN FERIZA GINTING**  
**NPM : 1920050025**

## DAFTAR ISI

### Halaman

<b>DAFTAR ISI</b> .....	vi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	viii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	ix
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	7
1.2 Perumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II. LANDASAN TEORI</b> .....	10
2.1. Kerangka Teoritis.....	10
2.1.1.Kinerja Manajerial.....	10
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Manajerial .....	10
2.1.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	11
2.1.1.3. Indikator Kinerja .....	11
2.1.2. Budaya Organisasi.....	13
2.1.2.1..Pengertian Budaya Organisasi .....	13
2.1.2.2 Fungsi Budaya Organisasi.....	14
2.1.2.3. Indikator Budaya Organisasi.....	15
2.1.3. Partisipasi anggaran.....	17
2.1.3.1. Pengertian Partisipasi anggaran .....	17
2.1.3.2. Kriteria Partisipasi anggaran .....	18
2.1.3.3. Indikator Partisipasi anggaran.....	20
2.1.4. Sistem informasi akuntansi manajemen.....	22
2.1.4.1. Pengertian informasi akuntansi manajemen.....	22
2.1.4.2. Indikator informasi akuntansi manajemen .....	23
2.2. Kajian Penelitian Yang Relevan .....	23

2.5. Kerangka Konsep .....	25
2.6. Hiopthesis.....	26
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>28</b>
3.1.Pendekatan Penelitian .....	28
3.2 Tempat dan waktu Penelitian .....	28
3.3.Populasi Dan Sampel Penelitian .....	29
3.4.Defenisi Operasional .....	30
3.5.Tehnik Pengumpulan Data .....	32
3.6.Tehnik Analisis Data.....	34
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>57</b>
4.1 Hasil Penelitian.....	57
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	57
4.1.2 Tingkat Pengembalian Responden .....	59
4.1.3 Deskripsi Data Responden .....	60
4.1.4 Deskripsi Variabel Penelitian.....	63
4.1.5 Hasil Pengujian SEM PLS .....	70
4.1.6 Hasil Uji Hipotesis .....	78
4.2. Pembahasan .....	59
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>86</b>
5.1 Simpulan.....	86
5.2 Saran .....	87
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

## DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
Tabel 2.1.	Penelitian Terdahulu .....	17
Tabel 3.1	Jadwal Penelitian.....	23
Tabel 3.2.	Defenisi Operasional .....	25
Tabel 3.3	Bobot Nilai Angka .....	27
Tabel 3.4	Skala Pengukuran .....	44
Tabel 3.5	Hasil Uji Validitas .....	46
Tabel 3.6	Uji Reliabilitas .....	49
Tabel 4.1	Data Distribusi Sampel Penelitian .....	59
Tabel 4.2	Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	60
Tabel 4.3	Data Responden Berdasarkan Usia.....	61
Tabel 4.4	Data Responden Berdasarkan Pendidikan .....	61
Tabel 4.5	Data Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	62
Tabel 4.6	Data Responden Berdasarkan Masa Jabatan .....	62
Tabel 4.7	Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Partisipasi Anggaran .....	63
Tabel 4.8	Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Sistem Informasi Akuntansi Manajemen .....	65
Tabel 4.9	Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Budaya Organisasi .....	67
Tabel 4.10	Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kinerja Manajerial .....	67
Tabel 4.11	Cross Loading .....	73
Tabel 4.12	Average Varianed Extracted (AVE) .....	75
Tabel 4.13	Composite Reliability .....	75
Tabel 4.14	Cronbach Alpha .....	77
Tabel 4.15	R-Square .....	77
Tabel 4.16	T Statistic dan P Values .....	79

## DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1. Kerangka konseptual .....	23
---------------------------------------	----

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1.Latar Belakang**

Dalam sebuah organisasi kinerja manajerial merupakan hal yang penting dalam manajemen secara keseluruhan, hal ini dikarenakan kinerja manajerial yang baik dapat menjadi suatu ukuran keberhasilan manajemen untuk mencapai tujuannya. Kinerja manajerial juga bisa menjadi nilai tambah dalam mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam suatu manajemen. Untuk lebih memaksimalkan hasil kinerja manajerial tentu sangat diperlukannya pengendalian. Pengendalian dilakukan oleh seorang pimpinan yang disebut dengan manajer. Seorang manajer yang baik ialah manajer yang mengerti konsep tentang kinerja manajerial serta dapat menerapkannya dengan baik dan juga mempertanggungjawabkannya.

Kurnia (2010) menyatakan bahwa kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi : perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staff, negosiasi dan perwakilan

Menurut Mulyadi (2005) pentingnya kinerja manajerial sebagai berikut : Memungkinkan tim manajemen yang bertanggung jawab, mewujudkan kinerja manajerial dapat bekerja *in concert*, memungkinkan setiap anggota tim melakukan alignment atas kinerja yang dihasilkan dengan kinerja anggota tim yang lain, agar kinerja bersama bagi organisasi secara keseluruhan dapat diwujudkan,

Memungkinkan dilakukannya evaluasi terhadap konsistensi kinerja manajerial.  
Memungkinkan dilakukannya evaluasi kekuatan dan kelemahan jika lingkungan bisnis menuntut perubahan tertentu.

Dalam kondisi persaingan yang semakin sulit peningkatan kinerja manajerial dilakukan perusahaan dengan cara menuntut manajer untuk membuat keputusan yang tepat karena masalah-masalah yang dihadapi semakin kompleks, maka suatu perusahaan harus memiliki manajemen yang baik dan tangguh dalam proses membuat perencanaan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan berbagai usaha dari anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran

Menurut Gusmal (2017) kinerja manajerial adalah hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi : perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staff, negosiasi dan perwakilan. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial, antara lain : faktor pribadi, faktor kepemimpinan, faktor tim/kelompok dan faktor situasional. Hal ini dipertegas oleh teori Maher (2017) yang menyatakan bahwa anggaran sebagai alat untuk mengevaluasi dan mengendalikan kinerja perusahaan. Pengendalian terhadap kinerja bisa dilakukan melalui perencanaan, perencanaan ini dinyatakan dalam bentuk anggaran dan hasilnya dalam bentuk realisasi anggaran.



Pada dasarnya anggaran menggambarkan tentang rencana manajemen secara komprehensif untuk masa yang akan datang. Anggaran adalah rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya pada suatu periode tertentu. Menurut Nahrowi (2015) menyatakan bahwa anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi, dimana anggaran biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu. Keberhasilan program anggaran terutama akan ditentukan oleh cara pembuatan anggaran itu sendiri. Anggaran yang paling berhasil harus melibatkan manajer dalam tanggung jawab pengendalian biaya yaitu dengan membuat estimasi anggaran mereka sendiri.

Ada beberapa faktor yang diduga menjadi penyebab kinerja manajerial rendah diantaranya karena sistem informasi akuntansi manajemen yang masih lemah, dimulai dari proses perencanaan dan penganggaran, pelaksanaan/penatausahaan anggaran, partisipasi manajemen dalam menyusun anggaran dan budaya organisasi yang belum baik. Dalam proses penganggaran, pimpinan perusahaan selalu mengalami keterlambatan di dalam pengesahan anggaran belanja dan pendapatan. Keterlambatan ini menyebabkan banyak program dan kegiatan yang tidak dapat dilaksanakan untuk tahun anggaran berjalan sehingga terjadi keterlambatan pengembangan perusahaan.

RS Setio Husodo ialah satu dari sekian Rumah Sakit milik Swasta/Lainnya Asahan yang berupa RSU, dikelola oleh perusahaan dan termasuk kedalam RS Kelas Belum ditetapkan. Rumah Sakit ini telah terdaftar semenjak 23/12/2013

dengan Nomor Surat Izin 503/IRS/BPPPM/0673/V/2011 dan Tanggal Surat Izin 00/00/0000 dari a/n Bupati Asahan Ka. BPPPM dengan Sifat , dan berlaku sampai 2016. Sesudah mengadakan Proses Akreditasi Rumah sakit Seluruh Indonesia dengan proses akhirnya ditetapkan status Akreditasi Rumah Sakit. RSUD ini berlokasi di JL. SM. Raja No.67 Kisaran, Asahan, Indonesia. Pada tahun 2017-2019 RSUD Setio Husodo Kisaran mendapatkan akreditasi “Lulus Perdana”

Berdasarkan standar akreditasi RSUD Setio Husodo Kisaran masih memperoleh status akreditasi Lulus Perdana dari tahun 2017-sekarang, hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajerial pada RSUD tersebut belum ada peningkatan dalam hal perencanaan kemajuan rumah sakit, karena akreditasi yang diperoleh rumah sakit menunjukkan kinerja dari seorang manajer dirumah sakit. Akreditasi rumah sakit ini menuntut manajer untuk secara penuh menjalankan fungsi-fungsi manajerialnya seperti berkomitmen penuh dalam menjalankan tugas, melaksanakan keadilan organisasi disetiap pekerjaannya dan penggunaan sumber daya yang lebih baik, melakukan koordinasi dengan seluruh staf yang ada di rumah sakit

Pada tanggal 11-01-2021 Rumah sakit Setio Husodo Asahan membenarkan kalau pihaknya telah merawat pasien covid 19 tanpa di isolasi dan membiarkan keluarga pasien tersebut bebas menjenguknya, selain itu pasien covid 19 tersebut sudah meninggal dan jasadnya diperbolehkan dibawa sendiri oleh pihak keluarga, hal ini menunjukkan bahwa RSUD tersebut tidak menerapkan protocol kesehatan dan akan mengakibatkan kecemasan bagi masyarakat sekitar untuk menggunakan layanan kesehatan di RSUD tersebut. Dari permasalahan tersebut menunjukkan

kinerja manajerial tersebut belum baik dan pihak manajerial tidak menindak tegas dalam penerapan protocol kesehatan di RS.

Menurut Mulyadi (201:78) kinerja manajerial dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: Kemampuan, Minat menjalankan pekerjaan, System Factors, Team Factors, eadership factors, Kepastian tentang apa yang diharapkan, Peluang untuk tumbuh dan maju.

Dari berbagai faktor di atas maka pada penelitian ini faktor yang digunakan untuk mempengaruhi kinerja manajerial adalah minat menjalankan pekerjaan pada penelitian ini diukur dengan menggunakan partisipasi anggaran dan system factor yang digunakan pada penelitian ini sistem informasi akuntansi manajemen.

Menurut Samryn (2017) Ada dua pendekatan tipe anggaran yaitu Anggaran yang disediakan (*imposed budget*) dan Anggaran partisipasi (*participative budgets*). Dalam prakteknya *Imposed budgets* disusun oleh manajemen puncak atau komite anggaran dan disampaikan kepada manajemen menengah dan bawah. Pendekatan ini sering juga disebut dengan “*top down approach*”, dimana penyusunan anggaran tanpa ada konsultasi dari level menengah dan bawah. Kelebihan dari pendekatan ini adalah biaya yang kecil dan waktu yang tidak terlalu lama dalam penyusunannya karena tidak banyak orang yang terlibat. Disamping itu beberapa kekurangan dari pendekatan ini adalah bahwa pendekatan ini kurang tepat terhadap prinsip pendelegasian. Manajemen tingkat menengah

dan bawah kurang merasa terikat terhadap tujuan dan kebijakan manajemen puncak karena mereka tidak dilibatkan dalam perencanaan.

Pendekatan kedua adalah Anggaran partisipatif (*participative budgets*). Pada pendekatan ini melibatkan seluruh tingkatan manajemen dalam penyusunan anggaran. Pendekatan ini sering disebut dengan “bottom up approach”. Kelemahan pendekatan ini adalah waktu yang cukup lama dalam penyusunannya serta biaya yang juga cukup besar, disamping itu kemungkinan manajemen tingkat menengah dan bawah dapat membuat target yang terlalu rendah agar tidak terlalu berat beban dalam pelaksanaannya.

Partisipasi adalah proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Dengan kata lain para manajer tingkat bawah dan menengah memiliki suara dalam proses manajemen (Iksan dan Ishak 2015). Partisipasi anggaran adalah keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran pada pusat pertanggung jawaban manajer yang bersangkutan (Kenis 1979 ; Siegel dan Marconi 2012). Partisipasi anggaran mengacu pada keterlibatan manajer tingkat menengah dan bawah dalam pengambilan keputusan.

Penyusunan anggaran partisipatif ini akan memberikan motivasi kerja kepada individu yang terlibat dalamnya. Partisipasi didalam penyusunan anggaran diyakini mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi karyawan dalam meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi dan kerjasama diantara para manajer. Namun Becker dan Green dalam Iksan dan Ishak (2015) menemukan

bahwa jika partisipasi diterapkan dalam situasi yang tidak tepat, maka partisipasi justru dapat menurunkan motivasi dan usaha karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Iksan dan Ishak (2005) Partisipasi manajer tingkat bawah dalam penyusunan anggaran menunjukkan mereka memiliki suara dalam proses manajemen. Partisipasi telah menunjukkan dampak positif terhadap sikap karyawan, meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi dan meningkatkan kerja sama diantara manajer.

Pendekatan penyusunan anggaran partisipatif oleh para manajer menengah dan bawah memenuhi aktualisasi dirinya yang akan berdampak positif bagi kinerjanya. Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan organisasi dalam kegiatan manajerial yang diukur dengan menggunakan indikator perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, staffing, negoisasi dan representasi (Mohonney dalam Ariadi, 2016). Informasi anggaran akan membantu manajemen puncak untuk mengevaluasi kinerja manajerial fungsional dan mendistribusikan penghargaan dan hukuman. Dalam konteks ini keberadaan anggaran sebagai bagian penting dari perancangan sistem motivasi organisasi untuk meningkatkan sikap dan kinerja manajerial (Kenis 2011)

Moktamar (2008) mengemukakan bahwa dalam penyusunan anggaran para manajer akan aktif dalam mempersiapkan dan mengevaluasi tujuan anggaran, sehingga digunakan sebagai tolak ukur terbaik kinerja manajerial.

Hasil penelitian Jannah (2013), Yanto (2015), Halim (2019) Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajer, hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dapat mempengaruhi dari kinerja manajerial.

**Tabel 1.1**

**Data Karyawan Yang Ikut Menyusun Anggaran Pada RS. Setio Husodo**

Bagian RS. Setio Husodo	Karyawan Yang Tidak Ikut Dalam Menyusun Anggaran	Karyawan Yang Ikut Dalam Menyusun Anggaran	Karyawan Yang Seharusnya Ikut Dalam Menyusun Anggaran
Kelompok Jabatan Fungsional	1	1	2
Bidang Pelayanan	1	1	2
Bidang Keperawatan	1	1	2
Bagian Tata Usaha	1	1	2
Bagian Keuangan	1	1	1
Bagian Medis	1	1	2
Bagian Mutu	1	1	3
Bagian Humas	1	1	3
Bagian Penyusunan Program dan Evaluasi	1	1	2
Bagian Verifikasi	1	1	3
Bagian Kepegawaian	1	1	3
Bagian Penunjang	1	1	3
Bagian Operasional & Pengembangan	1	1	3

Sumber: Data diolah (2021)

Dari data diatas dapat dilihat ada beberapa karyawan setingkat manajer di RS tidak semua karyawan yang mengikuti dalam penyusunan anggaran, hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran karyawan setingkat manajer di RS masih sangat rendah terhadap kepeduliannya terhadap partisipasi anggaran sementara menurut Sardjito (2013) Sebuah perencanaan yang baik dan tepat akan memudahkan dalam penyusunan sebuah pembiayaan yang dituangkan dalam sebuah Rencana Kerja dan Anggaran RS merupakan suatu perencanaan yang disusun oleh Diretur RS dan Karyawan setingkat manajer di RS yang menunjukkan besaran anggaran ataupun biaya dari masing-masing kegiatan yang telah disusun sebelumnya

Sistem informasi akuntansi manajemen akan mendorong manajer lebih produktif dan melakukan yang terbaik, dibandingkan sasaran yang tidak jelas (Kenis 2012), dengan kata lain sistem informasi akuntansi manajemen diharapkan akan meningkatkan kinerja manajer dalam mencapai tujuan perusahaan. Indikator yang digunakan dalam sistem informasi akuntansi manajemen adalah : isi, akurasi, bentuk, kemudahan, ketepatan waktu.

Menurut Mardiasmo (2012) Sistem informasi akuntansi manajemen merupakan suatu perangkat manusia dan sumber-sumber modal dalam suatu organisasi yang bertanggungjawab untuk menghasilkan dan menyebarkan informasi yang dipertimbangkan relevan di dalam pembuatan keputusan.

Deddy Nordiawan (2016) sistem pengendalian akuntansi manajemen adalah suatu mekanisme pengendalian organisasi, serta merupakan alat yang efektif

dalam menyediakan informasi yang bermanfaat guna memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi dari aktivitas yang dilakukan.

Penelitian terhadap sistem informasi akuntansi manajemen secara terus menerus dilakukan untuk menguji pengaruhnya terhadap perilaku manajerial, khususnya kinerja manajerial. Hasil penelitian mengenai hubungan antara variabel tersebut tidak konsisten. Indriantoro (2013), Ariadi (2016) menemukan hasil hubungan yang positif dan signifikan antara sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial. Namun Kenis (2012) menemukan hasil bahwa sistem informasi akuntansi manajemen memberikan pengaruh yang negatif terhadap kinerja manajerial. Begitu juga dengan sistem informasi akuntansi manajemen, hasil penelitian Brownel & McInnes (2013) memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan menurut Riyadi (2010) sistem informasi akuntansi manajemen memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

Ketidak konsistenan mengenai hasil penelitian menimbulkan minat peneliti untuk lebih lanjut melakukan penelitian mengenai hubungan antara variabel tersebut. Perbedaan penelitian ini dengan peneliti sebelumnya adalah, bahwa penelitian sebelumnya dilakukan masing-masing secara terpisah, pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan Pengaruh sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial, sedangkan dalam penelitian ini dilakukan secara bersama-sama “Pengaruh partisipasi anggaran dan sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial



Sesuai dengan saran dari Murray (2011), maka peneliti menggunakan variable moderating yang bertindak sebagai faktor kondisionalnya. Variable moderating adalah variabel yang mempunyai pengaruh kontijensi yang kuat (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen (Sekaran, 2010). Faktor kondisional yang digunakan sebagai variabel moderating dalam penelitian ini yaitu budaya organisasi (M).

Pengertian budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan sebagaimana mereka harus bertingkah laku atau berperilaku.(Moehariono, 2011)

Budaya organisasi menurut Robbins adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lain.(Judge & Robbins, 2011).

Pada penelitian ini budaya organisasi digunakan sebagai variabel moderasi karena Budaya organisasi akan menentukan bagaimana semua karyawan atau semua anggota organisasi melakukan pekerjaannya. Tidak hanya itu, budaya organisasi juga menentukan cara berinteraksi satu sama lain, jadi dalam hal ini apabila perusahaan menerapkan budaya organisasi yang baik tentu setiap manajer tentunya akan ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran agar dapat mengevaluasi dan menyusun perencanaan dengan karyawan sehingga dapat terealisasi dengan, apabila anggaran yang dapat terealisasi dengan baik akan menghasilkan kinerja manajerial yang baik juga, begitu juga sistem informasi

akuntansi manajemen yang disusun berdasarkan budaya organisasi yang baik akan mempengaruhi dari kinerja manjerial yang baik. Budaya organisasi yang baik adalah Budaya perusahaan dapat dikelola melalui kesadaran budaya para pemimpin dan manajemen organisasi. Mengelola budaya membutuhkan upaya terfokus untuk mempertahankan elemen budaya yang mendukung efektivitas organisasi.

Menurut (Nurkhamid, 2018) budaya organisasi merupakan nilai dan kepercayaan bersama yang menjadi ciri identitas organisasi, yang terdiri dari sekumpulan sikap, pengalaman, kepercayaan, dan nilai dalam suatu organisasi. Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan pada Budaya Organisasi yang berorientasi pada orang, karena kombinasi antara partisipasi penyusunan anggaran, sistem informasi akuntansi manajemen dan budaya organisasi yang berorientasi pada orang merupakan kesesuaian terbaik yaitu faktor budaya organisasi yang memenuhi prasarat kondisional atau efektif dari penyusunan anggaran yang dapat meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian Supomo (2018) menunjukkan bahwa interaksi antara anggaran partisipatif. Sistem informasi akuntansi manajemen dan budaya organisasi memiliki pangaruh yang signifikan positif terhadap kinerja manajerial yang berorientasi pada orang, dan mempunyai pengaruh yang negatif pada kultur organisasi yang berorientasi pada pekerjaan

Ketidakkonsistenan hasil penelitian di atas menyebabkan diperlukan adanya pendekatan kontijensi seperti disarankan Murray (2010), Govindarajan (2011), Brownell (2012) yang menyarankan adanya variabel intervening atau variabel moderating yang harus dipertimbangkan dalam hubungan antara anggaran

partisipatif dan sistem informasi akuntansi manajemen dengan kinerja manajerial. Menurut hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dipengaruhi oleh sifat individu seperti: motivasi (Brownell dan McInnes, 2011; Mia, 2011 dan Riyadi, 2012), budaya dan struktur organisasi (Supomo dan Indriantoro, 1998) dan locus of control (Brownell, 2008; Lucyanda, 2009; Lina, 2011). Sesuai dengan saran dari Murray (2010), maka peneliti menggunakan variable moderating yang bertindak sebagai faktor kondisionalnya. Variable moderating adalah variabel yang mempunyai pengaruh kontijensi yang kuat (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel independen.

Hal tersebut seperti terlihat pada tabel penyerapan anggaran di bawah ini:

**Tabel. 1.2**  
**Realisasi Anggaran Pendapatan RSUD Setio Husodo Kisaran**  
**Per Tahun 2015 s/d 2019**

No	Tahun	Anggaran Pendapatan	Realisasi	Selisih	Keterangan	Persentase (%)
1	2015	47.817.770.869	44.095.268.231	3.722.502.634	<i>unfavourable</i>	92
2	2016	65.788.531.331	64.687.604.311	1.100.930.980	<i>unfavourable</i>	98
3	2017	66.995.296.366	66.074.943.999	920.312.367	<i>unfavourable</i>	98
4	2018	89.183.704.251	79.318.750.914	9.864.953.337	<i>unfavourable</i>	98
5	2019	97.614.000.000	94.182.045.400	3.431.954.600	<i>unfavourable</i>	84

Sumber Data : Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan RSUD Setio Husodo Kisaran.

Berdasarkan tabel 1.1. di atas, menunjukkan realisasi pendapatan dari tahun 2015-2019 terjadi selisih yang tidak menguntungkan (*unfavourable*) hal tersebut terjadi karena nilai realisasi tidak mencapai atau melebihi dari anggaran pendapatan, sementara menurut Mahmudi (2013:66) kinerja manajerial

perusahaan dikatakan baik apabila mampu memperoleh pendapatan melebihi dari jumlah pendapatan yang dianggarkan.

Dari tabel di atas dapat dilihat tidak efektifnya anggaran yang disusun oleh perusahaan karena nilai persentase realisasi pendapatan tidak mencapai 100%, sementara menurut Ayuningtias (2010:161) menyatakan bahwa efektivitas dari penyusunan anggaran pendapatan apabila nilai rasio efektivitas mencapai 100% hal ini menunjukkan bahwa tingkat pencapaian hasil program dengan target yang ditetapkan.

Pada survey yang dilakukan oleh peneliti berkaitan dengan tidak tercapainya secara optimal realisasi pendapatan pada RSUD Setio Husodo Kisaran adalah disebabkan oleh beberapa faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan penilaian data yang berasal dari dalam perusahaan yang mempengaruhi anggaran pendapatan meliputi pendapatan tahunan yang merupakan sumber data anggaran dan realisasi pendapatan dari tahun sebelumnya. Partisipasi anggaran pada setiap divisi perusahaan, sistem informasi akuntansi manajemen dan budaya organisasi dalam penyusunan anggaran, sedangkan pada faktor eksternal merupakan data dan informasi yang ada diluar perusahaan yang dirasa mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap anggaran pendapatan dalam perusahaan itu sendiri seperti perubahan-perubahan yang bisa terjadi dalam kebutuhan masyarakat sangat berpengaruh pada perkembangan ekonomi dalam perusahaan apabila ekonomi yang dihasilkan masyarakat tidak begitu baik maka otomatis permintaan juga tidak akan meningkat sehingga realisasi pendapat tidak tercapai.

Penelitian Ambar (2016) menunjukkan bahwa interaksi antara anggaran partisipatif, sistem informasi akuntansi manajemen dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja manajerial yang berorientasi pada orang, dan mempunyai pengaruh yang negatif pada kultur organisasi yang berorientasi pada pekerjaan. Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan pada Budaya Organisasi yang berorientasi pada orang, karena kombinasi antara partisipasi penyusunan anggaran, sistem informasi akuntansi manajemen dan budaya organisasi yang berorientasi pada orang merupakan kesesuaian terbaik yaitu faktor budaya organisasi yang memenuhi prasarat kondisional atau efektif dari penyusunan anggaran yang dapat meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian Ambar (2016) menunjukkan bahwa interaksi antara anggaran partisipatif, sistem informasi akuntansi manajemen dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja manajerial yang berorientasi pada orang, dan mempunyai pengaruh yang negatif pada kultur organisasi yang berorientasi pada pekerjaan. Hal inilah yang mendorong peneliti untuk mengadakan penelitian guna mencari bukti empiris seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran dan sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial dihubungkan dengan budaya organisasi di RSUD Setio Husodo Kisaran, dengan harapan dapat memberikan kontribusi bagi manajer dalam hal anggaran partisipatif.

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk meneliti kembali terkait kinerja manajerial pada RSUD Setio Husodo Kisaran dan partisipasi anggaran, sistem informasi akuntansi manajemen dengan budaya organisasi sebagai variabel

moderator. Sehingga hal ini menjadi motivasi penulis untuk melakukan penelitian yang bertujuan untuk menguji Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Sistem informasi akuntansi manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada RSUD Setio Husodo Kisaran”.

### **1.2. Identifikasi Masalah**

1. Realisasi pendapatan tidak efektif karena nilai rasio efektivitas pendapatan tidak mencapai 100%.
2. Tidak berjalannya dengan efektif program-program yang telah direncanakan dengan realisasi kegiatan yang ditetapkan
3. Kurangnya karyawan setingkat manajer berpartisipasi dalam penyusunan anggaran setiap tahunnya.
4. Pada partisipatif anggaran, seperti masih kurangnya manajer yang memiliki kompetensi yang baik dilibatkan dalam perencanaan anggaran, sehingga ketika pelaksanaannya ada diantara manajer kurang faham dalam memaksimalkan penggunaan anggaran yang disediakan,

### **1.3. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap Kinerja manajerial?

2. Apakah sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap Kinerja manajerial?
3. Apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap Kinerja manajerial ?
4. Apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh sistem informasi akuntansi manajemen terhadap Kinerja manajerial?

#### **1.4.Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui, menguji dan menganalisis apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap Kinerja manajerial.
2. Untuk mengetahui, menguji dan menganalisis apakah sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap Kinerja manajerial.
3. Untuk mengetahui, menguji dan menganalisis apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap Kinerja manajerial.
4. Untuk mengetahui, menguji dan menganalisis apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh sistem informasi akuntansi manajemen terhadap Kinerja manajerial.

#### **1.5.Masalah Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah :

1. Bagi Peneliti

Untuk mengetahui sejauhmana pengaruh partisipasi partisipatif anggaran dan sistem informasi akuntansi manajemen terhadap

kinerja manajerial di perusahaan RSU Setio Husodo Kisaran dengan variabel Budaya Organisasi sebagai variable moderating.

2. Bagi Akademis

Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya bahan kepustakaan dan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan akuntansi manajemen, khususnya untuk memahami partisipasi partisipatif anggaran dan sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial.

3. Bagi Perusahaan

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi praktis untuk menerapkan sistem anggaran yang efektif sebagai alat bantu manajemen dalam memotivasi dan mengevaluasi kinerja manajerial



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1.Kajian Teori**

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

###### **2.1.1.1.Pengertian KinerjaManajerial**

Menurut Rivai dan Basri (2005:14) kinerja adalah sebagai berikut: “Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang seperti diharapkan”.

Sedangkan kinerja manajerial merupakan ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi diselenggarakan oleh manusia , sehingga penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Menurut Kornelius Harefa (2008 :17) pengertian kinerja manajerial adalah sebagai berikut : “Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan”.

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan kinerja manajerial yang berbeda dengan kinerja karyawan. Pada umumnya kinerja karyawan bersifat konkrit, sedangkan kinerja manajerial bersifat

abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada dalam daerah wewenangnya .

Kinerja manajerial suatu unit bisnis dapat diketahui melalui proses evaluasi kinerja atau penilaian kinerja, yaitu penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personilnya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **2.1.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial**

Ada tiga faktor utama yang memengaruhi bagaimana individu yang ada bekerja, yaitu (Mathis, 2012) :

1. Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut
2. Tingkat usaha yang dicurahkan
3. Dukungan organisasi

Menurut model mitra-lawyer kinerja individu dapat dipengaruhi oleh beberapa factor (Moeheriono, 2011):

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan
4. Kebutuhan dan sifat
5. Persepsi terhadap tugas
6. Imbalan internal dan eksternal
7. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

### **2.1.1.3.Indikator KinerjaManajerial**

Pada umumnya, ukuran indikator kinerja dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori berikut ini (Moehariono, 2011):

1. Efektif. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator mengenai efektivitas ini menjawab pertanyaan tentang apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar.
2. Efisien. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator mengenai efektivitas menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar.
3. Kualitas. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
4. Ketepatan waktu. Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu, perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk mencapai tujuan.
5. Produktivitas. Indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.

6. Keselamatan. Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan

Kinerja manajerial ini diukur dengan mempergunakan indikator (Hidayat,2014) yaitu sebagai berikut:

1. Perencanaan, yaitu penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akandatang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan
2. Investigasi yang dilakukan oleh partisipasi anggaran, merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan
3. Pengkoordinasian tata kelola perusahaan (*good corporate governanve*) merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar-menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja.
4. 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

5. Pengawasan adalah kemampuan dalam memberikan pengarahan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai

## **2.1.2. Partisipasi Anggaran.**

### **2.1.2.1. Pengertian Partisipasi Anggaran**

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi semua aktivitas perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang.

Menurut M. Nafarin (2014:880) Partisipasi Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

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

Menurut (Milani, 2003) partisipasi penganggaran adalah tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran.

Tingkat pengaruh tersebut menjadi faktor utama tersebut untuk membedakan antara anggaran partisipasi dengan anggaran non partisipasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan jika partisipasi Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang.

#### **2.1.2.2.Kriteria Partisipasi Anggaran.**

Berdasarkan pada konsep dan prinsip partisipasi anggaran diatas, (Dwipayana, 2014) ada beberapa kriteria partisipasi anggaran yang dapat digunakan untuk mengukur partisipasi dalam perencanaan dan penganggaran :

1. Kegiatan Perencanaan Dan Penganggaran Dipublikasikan. Untuk mendorong penguatan partisipasi publik Bappenas mensyaratkan keterbukaan (*Transparency*) kegiatan sebagai salah satu hal penting. Dengan asumsi, masyarakat tidak akan berpartisipasi jika setiap kegiatan perencanaan dan penganggaran dilaksanakan secara tidak transparan. "Dipublikasikan" (*Pulished*) berarti setiap kegiatan diinformasikan kepada masyarakat melalui media publik yang dapat dan mudah diakses masyarakat. Adapun yang dimaksud dengan "kegiatan" adalah aktivitas-aktivitas dalam proses perencanaan dan penganggaran yang telah ditentukan maupun tidak ditentukan dalam regulasi yang mengatur pengelolaan keuangan negara.

2. Media Atau Wahana Partisipasi Bagi Masyarakat. "Media" (medium) merupakan sarana yang disediakan oleh pemerintah bagi masyarakat untuk menyampaikan aspirasinya. Kriteria ini pada dasarnya merujuk pada forum-forum yang telah ditentukan dalam regulasi pengelolaan keuangan negara maupun yang tidak ditentukan untuk mendapatkan masukan-masukan dari masyarakat dalam penyempurnaan pembuatan kebijakan anggaran.
3. Keterlibatan Masyarakat Dalam Perencanaan dan Penganggaran. Keterlibatan (*involvement*) masyarakat mengacu pada kriteria untuk mengukur sejauhmana masyarakat dilibatkan dalam perencanaan dan penganggaran. Hal ini juga terkait dengan sejauhmana akses masyarakat dalam menyampaikan aspirasi. Adapun yang dimaksud "perencanaan dan penganggaran" (*Planning and Budgeting*) mengacu pada setiap kegiatan perencanaan dan penganggaran yang ditentukan dalam regulasi pengelolaan keuangan negara dan daerah mulai dari tingkat perencanaan yang paling bawah hingga penetapan kebijakan anggaran.
4. Otoritas Pengambilan Kebijakan Berdasarkan Konsensus Bersama. "Otoritas" (*Authority*) terkait erat dengan kewenangan (*Competence*) memutuskan atau menetapkan kebijakan (*Policy Determining*). Kriteria ini merujuk pada seberapa besar aspirasi masyarakat yang diakomodasi dalam kebijakan. "konsensus bersama" merupakan kriteria yang menunjukkan sejauhmana masyarakat terlibat dalam

penetapan kebijakan. Semakin banyak stakeholders yang terlibat, maka akan semakin baik kebijakan yang dihasilkan.

5. Kerangka Regulasi Yang Menjamin Partisipasi Masyarakat. Kriteria ini merujuk pada tersedia atau tidak tersedia kerangka regulasi yang menjamin partisipasi masyarakat dalam perencanaan dan penganggaran. Apakah regulasi yang ada mengatur secara spesifik mekanisme keterlibatan masyarakat dalam menyampaikan aspirasinya dan menjamin adanya forum publik untuk mendapatkan masukan-masukan dari masyarakat.

### **2.1.2.3.Indikator Partisipasi Anggaran**

Beberapa indikator dari penelitian yang dilakukan oleh Anggasta (2014) adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh aparatur dalam penetapan anggaran. Aparatur dalam Penetapan Anggaran merupakan pihak-pihak yang terlibat secara langsung dalam proses menetapkan anggaran.
2. Seringnya atasan meminta pendapat atas usulan saat anggaran disusun. Seringnya atasan meminta pendapat atas usulan saat anggaran disusun merupakan perilaku dari atasan untuk meminta pendapat dari bawahan ketika proses penyusunan anggaran.
3. Keputusan dalam Penetapan Anggaran. Keputusan dalam Penetapan Anggaran merupakan keputusan akhir dari penyusunan anggaran yang telah disepakati bersama hingga dilakukan penetapan anggaran.



Beberapa indikator dari penelitian yang dilakukan oleh Ardila (2013) adalah sebagai berikut:

a. Keterlibatan

Keterlibatan merupakan suatu bentuk keikutsertaan pihak-pihak yang terlibat didalam penyusunan anggaran.

b. Revisi Anggaran

Revisi anggaran merupakan penilaian terhadap anggaran yang telah ditetapkan.

c. Memberikan Pendapat.

Memberikan pendapat merupakan wujud dari partisipasi didalam memberikan masukan atau pendapat saat proses penyusunan anggaran.

d. Usulan

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

e. Kontribusi Meminta Pendapat.

Kontribusi memberikan pendapat merupakan bentuk partisipasi didalam proses penyusunan anggaran didalam suatu organisasi atau perusahaan.

Sehingga dapat disimpulkan dari indikator partisipasi anggaran merupakan bentuk keikutsertaan pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Dari indikator diatas menjelaskan bahwa kontribusi berbagai pihak sangat

mempengaruhi hasil didalam proses penyusunan anggaran.Usulan dibutuhkan untuk menampung ide-ide yang akandijadikan masuan didalam anggaran.

### **2.1.3.Sistem Informasi Akuntansi Manajemen**

#### **2.1.3.1.Pengertian Sistem Informasi Akuntansi Manajemen**

Akuntansi adalah proses pengolahan data keuangan untuk menghasilkan informasi keuangan yang digunakan untuk memungkinkan pengambil keputusan melakukan pertimbangan berdasarkan informasi dalam pengambilan keputusan. Sebagai salah satu sistem pengolahan informasi keuangan, akuntansi manajemen merupakan tipe akuntansi yang mengolah informasi keuangan yang terutama untuk memenuhi keperluan manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian organisasi.

Bagi perusahaan, Informasi akuntansi manajemen merupakan suatu alat yang dapat membantu pimpinan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Selain itu, informasi akuntansi manajemen juga mempunyai peranan yang cukup penting bagi perusahaan sehingga pimpinan dapat menilai struktur organisasi yang ada pada kegiatan yang dilaksanakannya.

Menurut Mulyadi (2001:163) “Sistem informasi akuntansi manajemen meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.” Oleh karena itu, sistem informasi akuntansi manajemen mempunyai arti penting bagi kelangsungan usaha perusahaan.

Menurut (Januri, 2018) informasi akuntansi manajemental adalah proses yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan pegawai untuk mencapai tujuan keandalan laporan keuangan, efektivitas dan efisiensi kegiatan organisasi serta memberikan keyakinan yang memadai.

Menurut (Astuty. W, 2016) informasi akuntansi manajemen adalah suatu proses yang ada pada aktivitas operasi organisasi dan merupakan bagian integral dari proses manajemen seperti perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian.

Sesuai dengan perkembangan zaman dan juga perkembangan dunia usaha, istilah informasi akuntansi manajemen pun mengalami perkembangan. Tidak hanya untuk mengawasi kecermatan dalam pembukuan, tetapi informasi akuntansi manajemen mempunyai arti luas juga yaitu meliputi seluruh organisasi perusahaan.

Milton dan Hawrence (2001) didefinisikan sebagai pengawasan intern, dimana Pengawasan intern meliputi struktur organisasi, semua metode dan pengukuran yang terkoordinasi dalam suatu perusahaan, untuk melindungi aset, menjaga ketelitian dan keterpercayaan data akuntansi, meningkatkan efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijaksanaan manajemen.

Dalam arti luas informasi akuntansi manajemen dapat dibagi menjadi dua yaitu pengendalian administrasi dan pengendalian akuntansi. Pengendalian administrasi meliputi rencana organisasi dan semua cara serta prosedur-prosedur yang berhubungan dengan efisiensi usaha dan ketaatan terhadap kebijakan pimpinan perusahaan.

Sama halnya dengan Romey (2017) mendefenisikan :

Informasi akuntansi manajemenal sebagai proses yang diimplementasikan oleh dewan komisaris, pihak manajemen dan mereka yang berada dibawah arahan keduanya, untuk memberikan jaminan yang wajar bahwa tujuan pengendalian dicapai dengan pertimbangan hal-hal barikut :

- 1) Efektifitas dan efisiensi operasional dan organisasi.
- 2) Keandalan pelaporan keuangan.
- 3) Kesesuaian dengan hukum dan peraturan yang berlaku.

Pengendalian akuntansi meliputi rencana organisasi dan semua cara serta prosedur-prosedur yang berhubungan dengan pengamanan harta milik perusahaan serta dapat dipercayanya laporan keuangan.

Pengertian yang dikeluarkan oleh Nugroho (2006) “Informasi akuntansi manajemenal adalah suatu proses yang dijalankan oleh Dewan Komisaris, manajemen, dan personil lain entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian 3 golongan tujuan berikut ini , hal (a) keandalan pelaporan keuangan, (b) efektifitas dan efisiensi operasi dan (c) kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku”.

Informasi akuntansi manajemen merupakan suatu sistem pengendalian yang terdiri dari berbagai unsur-unsur dengan tujuan untuk melindungi aset milik perusahaan, meneliti ketepatan dan sampai sejauh mana data akuntansi yang dapat dipercayai dan meningkatkan efisiensi kegiatan serta mendorong ditaatinya kebijaksanaan perusahaan yang telah digariskan.

Sedangkan menurut Warren (2009) pengertian “informasi akuntansi manajemenal (*internal control*) adalah kebijakan dan prosedur yang melindungi aset perusahaan dari kesalahan penggunaan, memastikan bahwa informasi usaha yang disajikan akurat dan meyakinkan bahwa hukum serta peraturan telah diikuti”.

Suatu usaha atau sistem sosial yang dilakukan perusahaan yang terdiri dari struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran untuk menjaga dan mengarahkan jalannya perusahaan agar bergerak sesuai dengan tujuan dan program perusahaan dan mendorong efisiensi serta dipatuhinya kebijakan manajemen.

Terdapat beberapa konsep dasar mengenai informasi akuntansi manajemen menurut Mulyadi (2001), adalah sebagai berikut :

- 1) Informasi akuntansi manajemen merupakan sistem yang terdiri dari kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang spesifik.
- 2) Dalam informasi akuntansi manajemen terdapat tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.
- 3) Informasi akuntansi manajemen merupakan suatu proses untuk mencapai suatu tujuan tertentu, bukan merupakan tujuan itu sendiri.
- 4) Informasi akuntansi manajemen dijalankan oleh setiap tingkatan organisasi, bukan hanya pedoman, prosedur dan kebijakan perusahaan saja.

- 5) Informasi akuntansi manajemen diharapkan mampu memberikan keyakinan yang memadai, bukan keyakinan yang mutlak bagi manajemen dan dewan komisaris suatu entitas.

Kebijakan dan prosedur yang dapat membantu mengarahkan manajemen hendaknya dilaksanakan. Aktivitas pengendalian hendaknya dilaksanakan dengan menembus semua level dan semua fungsi yang ada di perusahaan. Meliputi : aktifitas-aktifitas persetujuan, kewenangan, verifikasi, rekonsiliasi, inspeksi atas kinerja operasional, keamanan sumber daya (aset), pemisahan tugas dan tanggung jawab.

#### **2.1.3.2. Tujuan Sistem Informasi akuntansi manajemen**

Sistem informasi akuntansi manajemen mempunyai tujuan untuk mendapatkan data yang tepat dan dapat dipercaya, melindungi kekayaan atau aset perusahaan, dan meningkatkan efektivitas dari seluruh anggota perusahaan sehingga perusahaan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Mulyadi (2001) menambahkan bahwa “tujuan informasi akuntansi manajemen adalah memberikan keyakinan memadai dalam pencapaian tiga golongan tujuan, yaitu sebagai berikut ,

- 1) Keandalan pelaporan keuangan.
- 2) Efektivitas dan efisiensi operasi, dan
- 3) Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku

Berikut penjelasan dari masing-masing golongan tersebut :

- 1) Keandalan pelaporan keuangan

Manajemen memiliki tanggung jawab hukum maupun profesionalisme untuk meyakinkan bahwa informasi disajikan dengan wajar sesuai dengan ketentuan dalam pelaporan.

2) Efektivitas dan efisiensi operasi

Pengendalian dalam suatu perusahaan akan mendorong penggunaan sumber daya perusahaan secara efisien dan efektif untuk mengoptimalkan sasaran yang dituju perusahaan.

3) Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku

Perusahaan publik, non-publik maupun organisasi nirlaba diharuskan untuk memenuhi beragam ketentuan hukum dan peraturan. Beberapa peraturan ada yang terkait dengan akuntansi secara tidak langsung, misalnya perlindungan terhadap lingkungan dan hukum hak-hak sipil. Sedangkan yang terkait erat dengan akuntansi, misalnya peraturan pajak penghasilan dan kecurangan.

Tujuan informasi akuntansi manajemen juga dipaparkan oleh Horne (2015) bahwa sistem kontrol internal merangkumkan kebijakan, praktik, dan prosedur yang digunakan oleh organisasi untuk mencapai empat tujuan utama, yaitu :

- 1) Untuk menjaga aset perusahaan.
- 2) Untuk memastikan akurasi dan dapat diandalkannya catatan dan informasi akuntansi
- 3) Untuk mempromosikan efisien operasi perusahaan.

- 4) Untuk mengukur kesesuaian dengan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh manajemen.

Informasi akuntansi manajemen Akuntansi dibuat untuk mencegah terjadinya inefisiensi yang tujuannya adalah menjaga kekayaan perusahaan dan memeriksa keakuratan data akuntansi. Contoh : adanya pemisahan fungsi dan tanggung jawab antar unit organisasi.

Selain itu Menurut Baridwan (2003) Suatu Sistem Informasi akuntansi manajemen yang baik akan berguna untuk:

- 1) Menjaga keamanan harta milik organisasi.
- 2) Memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi.
- 3) Memajukan efisiensi dalam operasi.
- 4) Membantu menjaga agar tidak ada yang menyimpang dari kebijakan manajemen yang telah ditetapkan lebih dahulu.

Tujuan sistem informasi akuntansi manajemen adalah untuk menjaga harta kekayaan perusahaan guna menciptakan ketelitian dan mencegah duplikasi usaha yang tidak perlu dalam segala kegiatan perusahaan dan untuk mencegah penggunaan sumber daya perusahaan yang tidak efisien dan efektif. Sehingga dapat dipatuhinya segala kebijakan yang telah ditetapkan oleh manajemen, hal ini tidak terlepas dari keterbatasan informasi akuntansi manajemen dalam sumber daya manusia dan biaya saja, melainkan juga disebabkan oleh mentalis dari manusia.

### **2.1.3.3. Unsur – Unsur Informasi akuntansi manajemen**



Unsur–unsur pokok informasi akuntansi manajemen menurut Mulyadi (2001) adalah sebagai berikut :

1) Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas. Struktur organisasi merupakan kerangka (*framework*) pembagian tanggungjawab fungsional didasarkan pada prinsip-prinsip berikut ini, hal

a) Harus dipisahkan fungsi-fungsi operasi dan penyimpanan dari fungsi akuntansi.

b) Suatu fungsi tidak boleh diberi tanggung jawab penuh untuk melaksanakan semua tahap suatu transaksi.

2) Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan, dan biaya.

Dalam organisasi, setiap transaksi hanya terjadi atas dasar otorisasi dari pejabat yang memiliki wewenang untuk menyetujui terjadinya transaksi.

Oleh karena itu, penggunaan formulir harus diawasi sedemikian rupa guna mengawasi pelaksanaan otorisasi.

3) Praktik yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi. Adapun cara-cara yang umumnya ditempuh oleh perusahaan dalam menciptakan praktik yang sehat adalah, hal

a) Penggunaan formulir bernomor urut tercetak yang pemakaiannya harus dipertanggungjawabkan oleh yang berwenang.

- b) Pemeriksaan mendadak, hal ini akan mendorong karyawan melaksanakan tugasnya sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.
- c) Setiap transaksi tidak boleh dilaksanakan dari awal sampai akhir oleh satu orang atau satu unit organisasi.

4) Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggungjawab.

Jika perusahaan memiliki karyawan yang kompeten dan jujur, unsur pengendalian tetap mampu menghasilkan pertanggungjawaban keuangan yang dapat diandalkan.

Dalam organisasi, setiap transaksi hanya terjadi atas dasar otorisasi dari pejabat yang memiliki wewenang untuk menyetujui terjadinya transaksi tersebut. Oleh karena itu dalam organisasi harus dibuat sistem yang mengatur pembagian wewenang untuk otorisasi atas terlaksananya setiap transaksi. Dengan adanya pembagian wewenang ini akan mempermudah jika akan dilakukan audit trail, karena otorisasi membatasi aktivitas transaksi hanya pada orang-orang yang terpilih. Otorisasi mencegah terjadinya penyelewengan transaksi kepada orang lain.

Widjajanto (2015) juga mengidentifikasi lima komponen informasi akuntansi manajemen, dikutip dari adalah sebagai berikut :

- 1) Lingkungan pengendalian, mengacu pada faktor-faktor umum yang menetapkan sifat organisasi dan mempengaruhi kesadaran karyawannya terhadap pengendalian.
- 2) Penentuan resiko, adalah identifikasi dan analisis resiko yang mengganggu pencapaian sasaran informasi akuntansi manajemen.

- 3) Aktivitas pengendalian, adalah kebijakan dan prosedur yang dikembangkan oleh organisasi untuk menghadapi resiko. Aktivitas pengendalian meliputi; penelaahan kinerja, pemisahan tugas, pengendalian aplikasi, dan pengendalian umum.
- 4) Informasi dan komunikasi. Informasi akuntansi manajemen perusahaan meliputi sistem informasi yang merupakan kumpulan prosedur (otomasi dan manual) dan record yang dibuat untuk memulai, mencatat memproses, dan melaporkan mengenai peran dan tanggungjawab individu.
- 5) Pengawasan. Manajemen harus mengawasi informasi akuntansi manajemen untuk memastikan bahwa pengendalian organisasi berfungsi sebagaimana dimaksudkan.

Prosedur harus mencakup perancangan dan penggunaan dokumen dan catatan yang memadai untuk membantu meyakinkan adanya pencatatan transaksi dan kejadian secara memadai. Selanjutnya dokumen dan catatan yang memadai akan menghasilkan informasi yang teliti dan dapat dipercaya mengenai kekayaan, utang, pendapatan dan biaya suatu organisasi.(biasanya dilakukan berdampingan dengan penggunaan wewenang secara tepat)

Sedangkan menurut Hall (2015), sistem informasi akuntansi manajemen yang efektif haruslah memiliki unsur ataupun karakteristik berikut ini , hal

- 1) Kompeten, dapat diandalkan, dan karyawan yang etis.
- 2) Tugas dan tanggung jawab (*Assign Responsibilities*).
- 3) Pemisahan wewenang, dibagi menjadi dua jenis, yaitu :
  - a) Pemisahan bagian operasi dari bagian akuntansi.

- b) Pemisahan pengawas aset dari akuntansi.
- 4) Audit internal dan eksternal.
- 5) Arsip dan pencatatan.
- 6) Perangkat elektronik dan pengendalian komputer.
- 7) Pengendalian lainnya.

#### **2.1.4. Budaya Organisasi**

##### **2.1.4.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Pengertian Budaya Organisasi adalah sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan organisasi sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. atau budaya organisasi juga diartikan sebagai nilai-nilai dan norma perilaku yang diterima dan dipahami secara bersama oleh anggota organisasi sebagai dasar dalam aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Pengertian budaya organisasi menurut susanto adalah nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan sebagaimana mereka harus bertingkah laku atau berperilaku. (Moehariono, 2011)

(Soeprihanto, 2018) mengatakan bahwa “budaya organisasi sebagai pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan kebenarannya”.

Budaya organisasi menurut Robbins adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lain. (Judge & Robbins, 2011)

Berdasarkan uraian-uraian di atas maka dapat disimpulkan jika budaya organisasi adalah system dari shared values, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma-norma perilaku

#### **2.1.4.2.Fungsi Budaya Organisasi**

Adapun fungsi budaya organisasi menurut (Moeheriono, 2011) secara umum dapat dibagi dalam 6 fungsi yaitu:

1. Perasaan Identitas dan Menambah Komitmen Organisasi
2. Alat pengorganisasian anggota
3. Memperkuat nilai-nilai dalam organisasi
4. Mekanisme kontrol perilaku
5. Mendorong dan meningkatkan kinerja ekonomi baik dalam jangka pendek dan panjang.
6. Penentu arah organisasi mana yang boleh dan yang tidak boleh.

Menurut (Robert, 2003) “manfaat dari budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Nilai.
- 2) Kepercayaan.
- 3) Perilaku yang dikehendaki.

- 4) Keadaan yang amat penting.
- 5) Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian.

Perilaku”.

#### **2.1.4.3. Indikator Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi yang lain. Namun hal tersebut menunjukkan ciri-ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi sangat bervariasi. Hal tersebut menunjukkan beragam ciri, sifat dan elemen yang terdapat dalam *Organizational culture*.

Adanya tujuh Indikator yang mempengaruhi Budaya Organisasi, namun dengan perincian sedikit berbeda, apabila dibandingkan dengan pendapat (Judge & Robbins, 2011). *nnovaion and risk taking* (inovasi dan pengambilan risiko). Se jauh mana para anggota organisasi didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.

1. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail)

Sejauh mana anggota organisasi diharapkan untuk memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal detail.

2. *Outcome orientation* (orientasi pada manfaat)

Di mana manajemen memfokuskan pada hasil atau manfaat daripada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.

- 3.. *People orientation* (orientasi pada orang)

Sejauh mana keputusan yang dibuat oleh manajemen memperhitungkan efek terhadap anggota-anggota organisasi.

4. *Team orientation* (orientasi pada tim)

Di mana aktivitas kerja diorganisasi berdasarkan tim daripada individual.

Sedangkan menurut Edison (2016) “Dimensi dan indikator budaya organisasi diuraikan sebagai berikut :

1) Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layana tinggi.

- a. Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.
- b. Anggota berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
- c. Anggota menaati peraturan-peraturan yang ada.

2) Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.

- a. Anggota penuh inisiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan.
- b. Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik.

3) Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

- a. Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam pada saat perjumpaan.
- b. Anggota kelompok saling membantu.
- c. Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat.

4) Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

- a. Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- b. Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna.
- c. Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.

5) Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

- a. Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan.
- b. Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan



dengan baik”.

## 2.2. Kajian Penelitian yang Relevan

Penelitian sebelumnya menggunakan beberapa referensi dari penelitian terdahulu yang bersumber dari beberapa skripsi dan jurnal ilmiah yang mempunyai hal serupa dengan penelitian ini dan menjadi bahan masukan atau bahan rujukan bagi penulis dapat dilihat dalam table berikut :

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

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1	Nuratul Jannah (2013)	Pengaruh Partisipasi anggaran, sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajer dengan motivasi variabel moderating pada PT.Telkom Tbk	Hasil peneltian berdasarkan uji SPSS yang dilakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, sistem informasi akuntansi manajemen secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajer dan motivasi memoderasi kedua variable bebas tersebut.	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun variable moderatingnya berbeda, lokasi dan sampel berbeda
<b>Lanjutan Tabel II.1</b>				
2	Hendra Yanto (2015)	Pengaruh Partisipasi anggaran, sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja pegawai pada Kantor BPN Sumbar	Hasil peneltian berdasarkan uji SPSS yang dilakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, sistem informasi	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada variable

			akuntansi manajemen secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai	moderating, lokasi dan sampel berbeda
<b>3</b>	Ruslan Halim (2019)	Pengaruh Partisipasi anggaran, sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pemerintahan Daerah Kupang	Hasil penelitian berdasarkan uji SPSS yang dilakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, sistem informasi akuntansi manajemen secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada variable moderating, lokasi dan sampel berbeda
<b>4</b>	Putu Ayu Agnes Veriana (2016)	Pengaruh Partisipasi anggaran, sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja pegawai BUMN PT.PAL Surabaya	Hasil penelitian berdasarkan uji SPSS yang dilakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, sistem informasi akuntansi manajemen secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BUMN PT.PAL Surabaya	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada variable moderating, lokasi dan sampel berbeda

<b>Lanjutan Tabel II.1</b>				
<b>5</b>	Biantara, A.A Adi & Putri, I.G.A.M Asri Dwija. (2014)	Pengaruh Sistem informasi akuntansi manajemen, Etika, dan Kepercayaan Diri pada Senjangan Anggaran.	Hasil peneltian berdasarkan uji SPSS yang dilakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, sistem informasi akuntansi manajemen secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BUMN PT.PAL Surabaya	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada variable moderating, lokasi dan sampel berbeda
<b>6</b>	Cika, M.A.G, & Asri, D. (2016)	Pengaruh sistem informasi akuntansi manajemen, karakter personal, dan information asymmetry pada senjangan anggaran	Hasil peneltian berdasarkan uji SPSS yang dilakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, sistem informasi akuntansi manajemen secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BUMN PT.PAL Surabaya	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada variable moderating, lokasi dan sampel berbeda
<b>7</b>	Halim, A. D. (2009).	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Informasi Komunikasi dan	Hasil peneltian berdasarkan uji SPSS yang dilakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran,	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada

		Pengolahan Data Elektronik Kota Medan),	sistem informasi akuntansi manajemen secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BUMN PT.PAL Surabaya	variable moderating, lokasi dan sampel berbeda
<b>Lanjutan Tabel II.1</b>				
<b>8</b>	Harvey, M. E. (2015).	The effect of employee ethical ideology on organizational budget slack: An empirical examination and practical discussion	Hasil penelitian berdasarkan uji SPSS yang dilakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, sistem informasi akuntansi manajemen secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BUMN PT.PAL Surabaya	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada variable moderating, lokasi dan sampel berbeda
<b>9</b>	Karsam. (2013).	The Influence of Participation in Budgeting on Budgetary Slack with Information Asymetry as a Moderating Variable	Hasil penelitian berdasarkan uji SPSS yang dilakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, sistem informasi	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada variable

		and Its Impact on the Managerial Performance (A Study on Yayasan Pendidikan dan Koperasi in the Province of Banten, Indonesia).	akuntansi manajemen secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BUMN PT.PAL Surabaya	moderating, lokasi dan sampel berbeda
<b>10</b>	Miyati. (2014)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Pertimbangan Etika Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kulon Progo). Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta.	Hasil penelitian berdasarkan uji SPSS yang dilakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, sistem informasi akuntansi manajemen secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BUMN PT.PAL Surabaya	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada variable moderating, lokasi dan sampel berbeda

### 2.3. Kerangka konseptual

Kerangka konseptual adalah penjelasan sementara terhadap suatu gejala yang menjadi objek permasalahan kita. Kerangka konseptual ini disusun dengan berdasarkan pada tinjauan pustaka dan hasil penelitian yang relevan atau

terkait. Kerangka konseptual ini merupakan suatu argumentasi kita dalam merumuskan hipotesis.

### **1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Penganggaran partisipatif (*participative budgeting*) merupakan pendekatan penganggaran yang berfokus pada upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep penganggaran ini sudah berkembang pesat dalam sektor bisnis, jauh meninggalkan pendekatan yang sama dalam sektor publik. Mulyadi (2013) menyatakan Anggaran merupakan komponen utama dalam perencanaan dimana anggaran disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun untuk membawa perusahaan atau organisasi ke kondisi tertentu yang diperhitungkan.

Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Nuratul Jannah (2013) Hasil penelitian yang membuktikan bahwa Partisipasi anggaran, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang diharapkan dan direncanakan dalam periode tertentu dimasa yang akan datang.

Menurut Hendra Yanto (2015) mengatakan Secara parsial partisipasi anggaran tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Dan Penelitian yang dilakukan oleh Subejo (2013) menunjukkan bahwa secara parsial partisipasi anggaran tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, partisipasi anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan

umumnya dinyatakan dalam satuan barang/jasa, dan anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan dari suatu organisasi.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut: partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial di RSUD Setio Husodo Kisaran..

## **2. Pengaruh Sistem informasi akuntansi manajemen terhadap Kinerja Manajerial**

Sistem informasi akuntansi manajemen merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Bangun (2014) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa perencanaan anggaran harus bisa menggambarkan sasaran kinerja secara jelas. Sistem informasi akuntansi manajemen akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan, dimana dengan mengetahui sasaran anggaran maka tingkat kinerja dapat tercapai. Ardinata (2015) dalam penelitiannya menyatakan agar anggaran itu tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan maka diperlukan kerjasama yang baik antara bawahan dan atasan, pegawai dan manajer dalam penyusunan anggaran.

Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Nuratul Jannah(2013) Hasil penelitian yang membuktikan bahwa sistem informasi akuntansi manajemen, merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut: sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial di RSUD Setio Husodo Kisaran.

3. **Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Budaya Organisasi sebagai variable moderating.**

Partisipasi dalam penyusunan anggaran diperlukan dengan harapan dapat memberikan informasi yang sesuai untuk tercapainya suatu tujuan, sehingga anggaran tidak hanya dibuat oleh manajemen namun akan kesulitan ketika diterapkan karena tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Penganggaran sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter (Mardiasmo, 2009).

Selanjutnya Schiff dan Lewis (1970) dalam Anthony dan Govindarajan (2011) mengemukakan bahwa anggaran yang disusun memiliki dua peran. Pertama, anggaran berperan sebagai perencanaan, yaitu bahwa anggaran tersebut berisi tentang ringkasan rencana keuangan organisasi dimasa yang akan datang. Kedua, anggaran sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Penelitian beberapa peneliti terdahulu diketahui bahwa partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran menjadi tanggung jawabnya (Brownell, 1982). Adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran menyebabkan sikap respek



bawahan terhadap pekerjaan dan perusahaan (Milani, 1975). Rahmi dkk. (2013) mengatakan para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai perhatian merupakan wujud pencapaian kinerja. Putra (2013) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa dengan adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Kecukupan anggaran dalam organisasi akan mempengaruhi hasil kerja organisasi tersebut (Hariyanti dan Nasir, 2015).

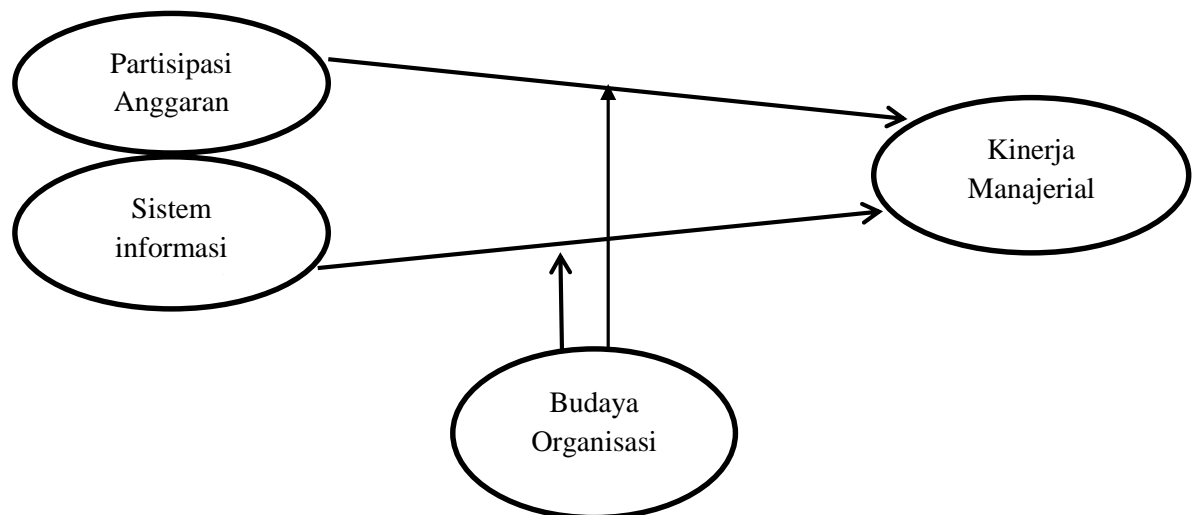
#### **4. Pengaruh Sistem informasi akuntansi manajemen terhadap Kinerja Manajerial melalui Budaya Organisasi sebagai variable moderating**

sistem informasi akuntansi manajemen merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin jelas sasaran anggaran maka kinerja manajerial akan rendah. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Rahmi (2013) yang menyimpulkan sistem informasi akuntansi manajemen mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah. Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan yang dikemukakan oleh Kenis (1979) dalam Bangun (2009), bahwa sistem informasi akuntansi manajemen merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran

tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran tersebut. Oleh karena itu sasaran anggaran sekolah harus dinyatakan dengan jelas, spesifik dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggungjawab untuk melaksanakannya. Locke (1968) dalam Kenis (1979), Bangun (2009) menyatakan bahwa penetapan tujuan spesifik akan lebih produktif dari pada tidak menetapkan tujuan spesifik.

Dalam merumuskan suatu hipotesis, argumentasi kerangka konseptual menggunakan logika deduktif (untuk metode kauntitatif) dengan memakai pengetahuan ilmiah sebagai premis-premis dasarnya. Berdasarkan kerangka konseptual ini maka dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

#### **2.4. Hipotesis Penelitian**

Sugiyono (2016:63) berpendapat bahwa yang dimaksud dengan hipotesis adalah sebagai berikut : “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap

rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang pasti.”

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka penulis merumuskan hipotesis yang merupakan perkiraan sementara dari penelitian sebagai berikut :

1. Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja manajerial.
2. Sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap Kinerja manajerial
3. Budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap Kinerja manajerial
4. Budaya organisasi memoderasi pengaruh sistem informasi akuntansi manajemen terhadap Kinerja manajerial

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang permasalahan serta tujuan penelitian, maka di dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif menurut Sugiyono (2012) adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, dan analisis data bersifat kuantitatif atau statistik. Sedangkan metode asosiatif menurut (Azuar Juliandi, Irfan, 2014) adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis permasalahan hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya.

### 3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada RSUD Setio Husodo Kisaran. Adapun waktu penelitian ini dimulai dari bulan April 2021 sampai dengan Mei 2021.

**Tabel 3.2**  
**Pelaksanaan Waktu Penelitian**

No	Kegiatan	Bulan/Tahun																									
		Apr 2021				Mei 2021				Jun 2021				Jul 2021				Agt 2021				Sept 2021				Okt 2021	Nov 2021
		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	Pra Riset	■	■	■	■																						
2	Pengajuan Judul					■	■	■	■																		
3	Pembuatan Proposal									■	■	■	■														
4	Bimbingan Proposal													■	■	■	■										
5	Seminar Proposal																					■	■	■	■		
6	Pengumpulan Data																									■	■
7	Pengolahan Data																										■
8	Bimbingan Tesis																										■
9	Seminar Hasil																										■
10	Sidang																										■

### 3.3. Populasi dan Sampel

#### 3.3.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2016:80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda-benda alam lainnya. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek itu.

Populasi dalam penelitian ini adalah subjek yang berkaitan dengan penelitian. Dengan demikian populasi dalam penelitian ini adalah karyawan setingkat manajer di RS manajer RSU Setio Husodo Kisaran yang berjumlah 31 orang. Seperti yang terlihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 3.3 Sampel Penelitian**

<b>No</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Jumlah</b>
<b>1</b>	Kelompok Jabatan Fungsional	2
<b>2</b>	Bidang Pelayanan	2
<b>3</b>	Bidang Keperawatan	2
<b>4</b>	Bagian Tata Usaha	2
<b>5</b>	Bagian Keuangan	1
<b>6</b>	Bagian Medis	2
<b>7</b>	Bagian Mutu	3
<b>8</b>	Bagian Humas	3
<b>9</b>	Bagian Penyusunan Program dan Evaluasi	2
<b>10</b>	Bagian Verifikasi	3
<b>11</b>	Bagian Kepegawaian	3
<b>12</b>	Bagian Penunjang	3
<b>13</b>	Bagian Operasional & Pengembangan	3
	Jumlah	31

### **3.3.2.Sampel**

Menurut Sugiyono (2016:81), sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representative (mewakili). Pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasinya relatif kecil, kurang dari 30 orang. Sampel jenuh disebut juga dengan istilah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Adapun sampel penelitian ini adalah keseluruhan populasi yang berjumlah 31 orang.

#### 3.4. Definisi Operasional Variabel

Operasional variabel menjelaskan mengenai variabel yang diteliti, konsep, indicator, satuan ukuran, serta skala pengukuran yang akan dipahami dalam operasionalisasi variabel penelitian. Sesuai dengan judul yang dipilih, maka dalam penelitian ini terdapat empat variabel, yaitu :

**Tabel 3.2**  
**Defenisi Operasional variabel**

No	Variabel	Defenisi	Indikator	Skala Penelitian
1	Partisipasi Anggaran (X1)	Partisipasi Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan. Anggaran merupakan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterlibatan</li> <li>2. Revisi anggaran</li> <li>3. Memberikan pendapat</li> <li>4. Usulan</li> <li>5. Kontribusi Meminta pendapat.</li> </ol>	Ordinal

		rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu  Anggasta (2014)	Anggasta (2014)	
2	<b>Sistem informasi akuntansi manajemen (X2)</b>	Informasi akuntansi manajemen merupakan proses yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan pegawai untuk mencapai tujuan keandalan laporan keuangan. (Mulyadi, 2001:163)	1. Jelas 2. Spesifik 3. Mengerti  Kurnia (2014)	Ordinal
4	<b>Kinerja Manajerial (Y)</b>	Kinerja dapat dinilai melalui standar tertentu yaitu dari aspek kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Dalam hal ini kualitas berhubungan dengan mutu kerja yang dapat dicapai sedangkan kuantitas berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang dapat diperoleh manajerial.  (Moehariono, 2011):	1. Kualitas, 2. Kuantitas dan 3. Ketepatan Waktu.  (Moehariono, 2011):	Ordinal
5	<b>Budaya Organisasi (Z)</b>	Budaya organisasi menurut Robbins adalah suatu sistem	1. <i>Attention to detail</i> (perhatian pada hal detail)	Ordinal

		<p>makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lain</p> <p>(Jugde dan Robbin 2011)</p>	<p>2. <i>Outcome orientation</i> (orientasi pada manfaat).</p> <p>3. <i>People orientation</i> (orientasi pada orang)</p> <p>4. <i>Team orientation</i> (orientasi pada tim)</p> <p>(Jugde dan Robbin 2011)</p>	
--	--	---	---	--

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dari penelitian ini adalah:

1. Daftar pertanyaan (*questionnaire*), yaitu data yang didapatkan dengan cara mengajukan pertanyaan secara tertulis kepada responden. Menurut Sugiyono (2016 :199), "Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya". Dalam hal ini responden adalah Manajer RSUD Setio Husodo Kisaran yang dijadikan sampel penelitian.
2. Studi dokumentasi, yaitu Data yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian adalah data kuantitatif.

Pada penelitian ini instrument penelitian yang digunakan adalah angket/kuesioner. Skala pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Skala ordinal yang berupa Skala item. Skala item digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau



sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut variabel penelitian.

Dalam melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang akan diuji, pada setiap jawaban akan diberi skor (Sugiyono,2008:86). Skala ordinal (Skala Ordinal) menggunakan lima tingkatan jawaban yang dapat berbentuk sebagai berikut:

**Tabel 3.3**  
**Skala Pengukuran**

<b>Skala Item</b>	<b>Bobot</b>
Sangat Baik (SB)	5
Baik (B)	4
Cukup Baik (CB)	3
Kurang Baik (KB)	2
Tidak Baik (TB)	1

$NJI$  (Nilai Jenjang Interval) =  $\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}$  Jumlah Kriteria

Pernyataan =  $\text{Laba Skala} = 5 - 1 = 4$

- a. Indeks Minimum : 1
- b. Indeks Maksimum : 5
- c. Interval :  $5 - 1 = 4$
- d. Jarak Interval :  $(5 - 1) : 5 = 0,8$

### **3.5.1. Uji Instrumen**

Kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrument penelitian dapat dievaluasi melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Kedua uji tersebut digunakan untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari

penggunaan internet. Untuk mendapatkan instrument pada butir pertanyaan benar-benar valid, maka dilakukan uji coba terbatas terhadap 30 responden yang ditetapkan yaitu karyawan di RSUD Setio Husodo Kisaran.

**a. Uji Validitas**

Uji validitas menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau ketepatan suatu alat ukur (Sugiyono, 2013:384). Teknik uji yang digunakan adalah teknik korelasi melalui koefisien korelasi *Product Moment*. Skor ordinal dari setiap item pertanyaan yang diuji validitasnya dikorelasikan dengan skor ordinal keseluruhan item. Jika koefisien korelasi tersebut positif, maka item tersebut dinyatakan valid, sedangkan jika negatif maka item tersebut tidak valid dan akan dikeluarkan dari kuisioner atau diganti dengan pernyataan perbaikan.

Untuk mencari nilai validitas dari sebuah item kita akan mengorelasikan skor item tersebut dengan total skor item-item dari variabel tersebut. Apabila korelasi di atas 0,3 maka dikatakan item tersebut memberikan tingkat kevalidan yang cukup, sebaiknya apabila nilai korelasi di bawah 0,3 maka dikatakan item tersebut kurang valid. Metode korelasi yang digunakan adalah *person product moment* sebagai berikut:

1. Mendefinisikan secara operasional konsep yang diukur.
2. Melakukan uji coba skala pengukuran tersebut pada sejumlah responden.

3. Mempersiapkan tabel tabulasi jawaban.
4. Menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total dengan menggunakan rumus teknik korelasi product person yaitu:

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

(Sugiyono, 2016: 248)

Dimana:

r = Koefisien korelasi

n = Jumlah sampel

$\sum X$  = Jumlah skor item

$\sum Y$  = Jumlah total skor jawaban

$\sum x$  = Jumlah kuadrat skor item 2

$\sum Y$  = Jumlah kuadrat total skor jawaban 2

$\sum XY$  = Jumlah perkalian skor jawaban suatu item dengan total skor. Angka yang diperoleh harus dibandingkan dengan standar nilai korelasi validitas, nilai standar dari validitas adalah sebesar 0,3. Jika angka korelasi yang diperoleh lebih besar dari pada nilai standar maka pertanyaan tersebut valid (Signifikan).

**Tabel 3.5**  
**Hasil Uji Validitas**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Variabel X1				
X1.1	34.8000	40.400	.580	.867
X1.2	34.4286	40.134	.758	.855

X1.3	34.5714	41.429	.612	.864
X1.4	34.8000	41.047	.567	.868
X1.5	34.5714	41.017	.709	.859
X1.6	34.4000	41.306	.561	.868
X1.7	34.4000	39.482	.630	.863
X1.8	34.4571	42.373	.494	.873
X1.9	34.5429	39.903	.597	.866
X1.0	34.3714	40.593	.552	.869
Variabel X2				
X2.1	34.8000	40.400	.580	.867
X2.2	34.4286	40.134	.758	.855
X2.3	34.5714	41.429	.612	.864
X2.4	34.8000	41.047	.567	.868
X2.5	34.5714	41.017	.709	.859
X2.6	34.4000	41.306	.561	.868
Variabel X3				
X3.1	26.7714	41.593	.770	.933
X3.2	26.8286	41.499	.909	.922
X3.4	27.0000	41.824	.765	.933
X3.5	26.6286	46.770	.636	.940
X3.6	26.9429	44.350	.704	.936
X3.7	27.0000	42.000	.879	.924
X3.8	26.7714	44.476	.792	.931
Variabel Y				
Y.1	26.7714	41.593	.770	.933
Y.2	26.8286	41.499	.909	.922
Y.3	27.0000	41.824	.765	.933
Y.4	26.6286	46.770	.636	.940
Y.5	26.9429	44.350	.704	.936
Y.6	27.0000	42.000	.879	.924
Y.7	26.7714	44.476	.792	.931
Y.8	26.8571	42.303	.837	.927
Y.9	34.5714	41.429	.612	.864
Y.10	34.5714	41.017	.709	.859

**b. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan sejauh manasuatu alat ukur dapat dipercaya (dapat diandalkan) atau dengan kata lain menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tersebut tetap konsisten jika dapat dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Menurut Sugiyono (2013: 130) menyatakan bahwa uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Uji reliabilitas dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh pernyataan. Untuk uji reliabilitas digunakan metode *Alpha*, hasilnya bisa dilihat dari nilai *Alpha Cronbach*. hasil peneitian reliabel terjadi apabila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Dimana instrumen dibagi menjadi dua kelompok.

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

(Sugiyono, 2016: 248)

Keterangan:

$r_{AB}$  = Korelasi *Pearson Product Moment*

$\sum A$  = Jumlah total skor belahan ganjil

$\sum B$  = Jumlah total skor belahan genap

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

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

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

Apabila korelasi 0,7 atau lebih maka dikatakan item tersebut memberikan tingkat reliabel yang cukup tinggi, namun sebaliknya apabila nilai korelasi dibawah 0,7 maka dikatakan item tersebut kurang reliabel.

**Tabel 3.6**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Kriteria	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0.877	0.7	Reliabel
Sistem Informasi Akuntansi Manajemen	0.848		Reliabel
Budaya Organisasi	0.939		Reliabel
Kinerja Manajerial	0.788		Reliabel

### 3.6. Teknik Analisis Data

#### 3.6.1. Analisis SEM (Structural Equation Modelling)

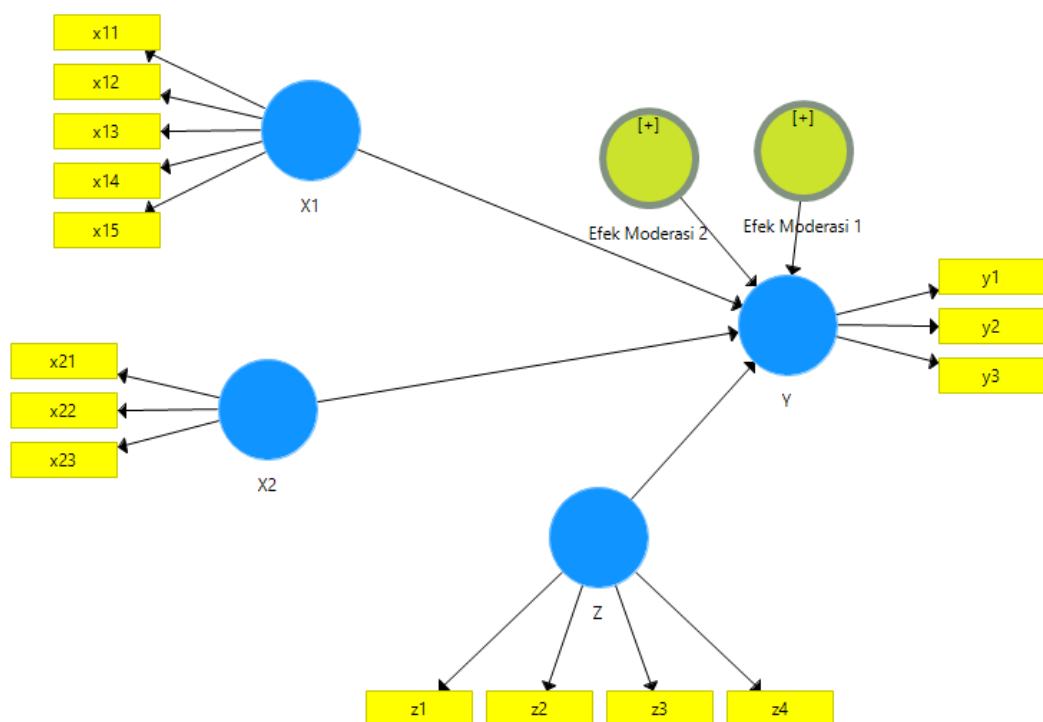
Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software SmartPLS.3 yang dijalankan dengan media komputer. PLS (*partial least square*) merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). Menurut Ghazali (2015) menjelaskan bahwa “PLS adalah metode analisis yang bersifat soft modelling karena tidak mengasumsikan data

harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel)”.

Selain itu SEM mampu menguji penelitian yang kompleks dan banyak variabel secara simultan. SEM dapat menyelesaikan analisis dengan satu kali estimasi dimana yang lain diselesaikan dengan beberapa persamaan regresi.

SEM dapat melakukan analisis faktor, regresi dan jalur sekaligus. Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows. Berikut adalah model struktural yang dibentuk dari perumusan masalah :



**Gambar 3.1 Model Struktural PLS**

**Keterangan :**

X1 : Partisipasi Anggaran

X2 : Sistem informasi akuntansi manajemen

Z : Budaya Organisasi

Y : Kinerja Masnajerial

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghazali (2006), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian.

**a. Model Struktural atau Inner Model**

Inner Model menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substansif. Model structural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen.

Pengujian hipotesis (hanya direct effect) –

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

Inner Model atau smodel structural adalah bagian pengujian hipotesis yang digunakan dalam menguji variaebel laten eksogen (independen) terhadap variebel



laten eksogen (dependen) apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Analisis model struktural ini akan menganalisis hubungan antar variabel yakni variabel bebas dan variabel terikat serta hubungan diantaranya Julidani (2015).

#### 1. *R-Square*

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya. Ini berguna untuk memprediksi apakah model tersebut baik/buruk Julidani (2015).

Kriteria dalam penilaian *R-Square* adalah sebagai berikut :

- 1) Jika nilai *R-square* = 0,75 maka model adalah kuat
- 2) Jika nilai *R-Square* = 0,50 maka model adalah sedang
- 3) Jika nilai *R-Square* = 0,25 maka model adalah lemah

#### 2. *F-Square*

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

- 1) Jika nilai *f-square* = 0,02 maka efek yang kecil dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi.
- 2) Jika nilai *f-square* = 0,15 maka efek yang sedang/moderat dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi.

Jika nilai *f-square* = 0,31 maka efek yang besar dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi.

#### b. **Model Pengukuran atau Outer Model**

Outer Model menganalisis hubungan konstruk (variabel laten) dan indikator. Convergent validity dari model pengukuran dengan model refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score dengan construct score yang dihitung dengan PLS. Untuk refleksi dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur.

Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai Loading 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup. Discriminant validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar dari pada konstruk lainnya.

Model lain untuk menilai Discriminant validity adalah membandingkan nilai square root of Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai discriminant validity yang baik. Pengukuran ini digunakan untuk mengukur reliabilitas component score variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan composite reliability. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0,50.

Composite reliability yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu internal consistency dan Cronbach's Alpha. Nilai yang diharapkan  $> 0,6$  untuk semua konstruk. (Ghozali, 2006).

Analisa outer model ini dilakukan untuk memastikan *measurement* yang digunakan apakah layak untuk dijadikan pengukuran, yang artinya valid dan reliabel.

### **1. Convergent validity**

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif indicator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 % dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghazali (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

### **2. Discriminant Validity**

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indicator dinilai berdasarkan Crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai Discriminant Validity adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan

memiliki nilai Discriminant Validity yang baik Ghozali (2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE :

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

Dimana  $\lambda$ , adalah component loading ke indikator ke  $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda$ . Jika semua indikator di' stdanardized, maka ukuran ini sama dengan Average Communalities dalam blok. Ghozali (2015) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas component score variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan compositereliability. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

### 3. Composite Reliability

Composite reliability blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu internal consistency menurut Ghozali (2015). dengan menggunakan output yang dihasilkan PLS maka Composite reliability dapat dihitung dengan rumus:

$$P_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum IV(\epsilon)}$$

Dimana A, adalah component loading ke indikator dan  $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda$ . Dibanding dengan Cronbach Alpha, ukuran ini tidak mengasumsikan tau equivalence antar pengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot sarna. Sehingga Cronbach Alpha cenderung lower bound estimate

reliability, sedangkan pc merupakan closer approximation dengan asumsi estimate parameter adalah akurat. pc sebagai ukuran internal consistence hanya dapat digunakan untuk kostruk reflektif indikator menurut Ghozali (2015).

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

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

##### **4.1.1 Tingkat Pengembalian Responden**

Penelitian ini dilaksanakan bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran dan sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi pada RSUD Setio Husodo Kisaran. Sampel yang dipilih adalah pegawai di RSUD Setio Husodo Kisaran. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner langsung kepada responden. Dari jumlah sampel sebanyak 31 kuesioner dapat kembali. Dengan demikian sebanyak 31 kuesioner saja yang dapat digunakan untuk membuktikan hipotesis penelitian. Berikut adalah perincian mengenai pendistribusian dan pengembalian kuesioner.

**Tabel 4.1**  
**Data Distribusi Sample Penelitian**

<b>No</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>

1	Kuesioner yang dibagikan	31
2	Jumlah Kuesioner yang kembali	31
3	Jumlah kuesioner yang tidak lengkap	(0)
4	Jumlah kuesioner yang tidak kembali	(0)
Respon rate = $31/31 \times 100\%$		100%
Data yang diperoleh		31

Sumber : Data Primer Diolah 2021

Table 4.1 menunjukkan bahwa jumlah kuesioner penelitian yang dibagikan kepada responden sebanyak 31 kuesioner, namun semua kuesioner tersebut dikembalikan. Oleh karena itu data yang bisa diperoleh sebanyak 31 dengan presentase 100%.

70

#### 4.1.2 Deskripsi Data Responden

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

##### 1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel

4.2.

**Tabel 4.2**  
**Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jumlah Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-laki	24	77%
Perempuan	7	23%
Total	31	100%

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jenis kelamin yang menjadi responden lebih didominasi oleh laki-laki sebanyak 24 orang atau 77%, sedangkan perempuan sebanyak 7 orang atau 23%.

## 2. Data Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.3.

**Tabel 4.3**  
**Data Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah Responden	Persentase
25-30	1	3%
31-31	8	26%
> 40	22	71%
Total	31	100%

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden yang berusia 25-30 tahun sebanyak 1 orang sebesar 3%, usia 31-31 tahun sebanyak 8 orang sebesar 26%, usia > 40 tahun sebanyak 22 orang sebesar 71%.

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan**

	Frequency	Percent	Valid Percent
SMA	0	0.0	0.0
Diploma	10	32.0	32.0
S1	21	68.0	68.0

	Frequency	Percent	Valid Percent
SMA	0	0.0	0.0
Diploma	10	32.0	32.0
S1	21	68.0	68.0
Total	31	100.0	100.0

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Dari tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar pendidikan responden adalah S1 yaitu sebanyak 21 orang (68%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih banyak berpendidikan S1 dan karyawan memiliki karakteristik pendidikan cukup tinggi. Sehingga diharapkan mampu memahami variabel-variabel dalam penelitian ini.

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent
1-3	0	0	0
3-6	14	45.0	45.0
>6	17	55.0	55.0
Total	31	100.0	100.0

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Dari tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar masa kerja responden adalah >6 tahun yaitu sebanyak 17 orang (55%). Hal ini menunjukkan bahwa



karyawan lebih banyak masa kerja lebih dari 6 tahun memiliki masa kerja cukup tinggi. Sehingga diharapkan mampu memahami variabel-variabel dalam penelitian ini.

#### 4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

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

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

**Tabel 4.5**  
**Pedoman Kategorisasi Rata-rata Skor Tanggapan Responden**

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

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

#### A. Partisipasi anggaran (X1)

Dalam penelitian ini, variabel partisipasi anggaran diukur dengan 5 indikator antara lain 1) Keterlibatan, 2) Revisi Anggaran, 3) Memberikan Pendapat, 4) Usulan dan 5) Kontribusi Meminta Pendapat. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Tidak Baik), 2 (Kurang Baik), 3 (Cukup Cukup Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Partisipasi anggaran yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.7**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Partisipasi Anggaran**

No	Indikator / Pernyataan	Butir	Distribusi Tanggapan					Rata-rata Jawaban	Kategori
			F	SB	B	CB	KB		
<b>Indikator Keterlibatan</b>									
1	Setiap divisi selalu terlibat dalam menyusun anggaran.	F	6	11	9	3	2	3,52	Baik
		%	19	35	29	10	6		
2	Setiap perwakilan atau pimpinan dari divisi	F	9	14	6	2	0	3,97	Baik

	mempunyai pengaruh yang besar dalam proses penyusunan anggaran	%	29	45	19	6,5	0		
<b>Indikator Revisi Anggaran</b>									
3	Revisi anggaran dilakukan karena adanya anggaran yang tidak sesuai dengan program	F	8	11	10	2	0	3,81	Baik
		%	26	35	32	6,5	0		
4	Revisi anggaran dilakukan bertujuan untuk tidak terjadinya penyimpangan pada realisasi	F	6	10	11	4	0	3,58	Baik
		%	19	32	35	13	0		
<b>Memberikan Pendapat</b>									
5	Bapak/Ibu bebas memberikan pendapat tentang penyusunan anggaran	F	7	14	7	3	0	3,81	Baik
		%	23	45	23	9,7	0		
6	Setiap pendapat yang diberikan dapat mempengaruhi hasil dalam penyusunan anggaran	F	11	12	6	2	0	4,03	Baik
		%	35	39	19	6,5	0		
<b>Usulan</b>									
7	Usulan setkiap manajer bisa diadopsi dalam penyusunan anggaran	F	12	12	4	2	1	4,03	Baik
		%	39	39	13	6	3		
8	Usulang yang diberikan setiap karyawan itu sangat penting	F	11	9	8	3	0	3,90	Baik
		%	35	29	26	9,7	0		
<b>Kontribusi</b>									
9	Pimpinan selalu meminta pendapat dari bawahannya dalam proses penyusunan anggaran	F	11	9	7	3	1	3,84	Baik
		%	35	29	23	10	3		

10	Setiap staff memberikan kontribusi aktif dalam penyusunan anggaran	F	13	13	2	1	2	4,10	Baik
		%	42	42	6	3	6		
Total Skor								3.9	Baik

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Baik dengan skor tertinggi terdapat pada setiap perwakilan atau pimpinan dari divisi mempunyai pengaruh yang besar dalam proses penyusunan anggaran jumlah responden menjawab Baik sebanyak 14 (48%). Hal ini menunjukkan bahwa setiap bagian penyusunan anggaran baik itu karyawan dan manajernya bebas dalam memberikan pendapat atau masukan dalam penyusunan anggaran sehingga anggaran yang disusun sesuai dengan kebutuhan setiap divisi-divisi pada RSUD Setio Husodo Kisaran dan dapat terealisasi dengan baik sesuai dengan anggaran.

#### **B. Sistem informasi akuntansi manajemen (X2)**

Dalam penelitian ini, variabel Sistem informasi akuntansi manajemen diukur dengan 3 indikator antara lain 1) Jelas, 2) Spesifik, 3) Mengerti, Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Tidak Baik), 2 (Kurang Baik), 3 (Cukup Cukup Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Sistem informasi akuntansi manajemen yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.8**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Sistem informasi akuntansi manajemen**

No	Indikator	/	Distribusi Tanggapan	Rata-	Katego
----	-----------	---	----------------------	-------	--------

	Butir Pernyataan						rata	ri	
		SB	B	CB	KB	TB	Jawaban		
<b>Indikator Jelas</b>									
1	Kejelasan rencana kerja dan anggaran telah terdefinisikan dengan jelas dan komprehensif	F	15	11	3	1	1	4,23	Sangat Baik
		%	48	22	6	2	2		
2	Tujuan rencana kerja dan anggaran telah disesuaikan dengan rencana anggaran Pendapatan dan Belanja	F	9	8	11	3	0	3,74	Baik
		%	29	16	22	6	0		
<b>Indikator Spesifik</b>									
3	Sasaran anggaran telah diketahui sangat jelas dan spesifik	F	12	10	7	2	0	4,03	Baik
		%	39	20	14	4	0		
4	Setiap divisi memiliki spesifikasi anggaran	F	14	10	5	2	0	4,16	Baik
		%	45	20	10	4	0		
<b>Indikator Mengerti</b>									
5	Pimpinan dapat mengetahui secara jelas outcome/hasil yang harus dicapai pada setiap program dan kegiatan	F	12	13	5	1	0	4,16	Baik
		%	39	26	10	2	0		
6	Pimpinan dapat mengetahui secara jelas outcome yang harus dicapai pada setiap program dan kegiatan	F	11	14	4	2	0	4,10	Baik
		%	35	45	13	6	0		

Total Skor	4.07	Baik
------------	------	------

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Baik dengan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan Pimpinan dapat mengetahui secara jelas outcome yang harus dicapai pada setiap program dan kegiatan dengan jumlah responden menjawab Baik sebanyak 15 (48%). Hal ini menunjukkan bahwa anggaran yang di susun oleh setiap bagian manajer di RSUD Setio Husodo Kisaran sudah memiliki sistem informasi akuntansi yang baik sehingga dapat membantu kinerja karyawan dan pimpinan dalam mengevaluasi anggaran dan realisasi dari tahun sebelumnya dengan mudah.

### C. Budaya organisasi (X3)

Dalam penelitian ini, variabel Budaya organisasi diukur dengan 4 indikator antara lain 1) *Attention to detail* (perhatian pada hal detail), 2) *Outcome orientation* (orientasi pada manfaat), 3) *People orientation* (orientasi pada orang), 4) *Team orientation* (orientasi pada tim) Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Tidak Baik), 2 (Kurang Baik), 3 (Cukup Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Budaya organisasi yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.9**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Budaya Organisasi**

No	Indikator / Butir	Distribusi Tanggapan	Rata-rata	Kategori
----	-------------------	----------------------	-----------	----------

	Pernyataan	SB	B	CB	KB	TB	Jawaban		
<b>Indikator perhatian pada hal detail</b>									
1	Anda memiliki perhatian terhadap hal-Hal Yang kecil	F	14	8	5	2	2	3,97	Cukup Baik
		%	45	26	16	6	6		
2	Anda merasa semua manajer dapat bekerja secara detail	F	12	7	9	3	0	3,90	Baik
		%	39	23	29	9,7	0		
<b>Indikator orientasi pada manfaat</b>									
3	Anda selalu bekerja lebih mengutamakan pada manfaat	F	11	7	7	4	2	3,68	Baik
		%	35	23	23	13	6		
4	Berorientasi pada manfaat diperlukan dalam setiap melaksanakan pekerjaan	F	13	11	5	2	0	4,13	Baik
		%	42	35	16	6	0		
<b>Indikator orientasi pada orang</b>									
5	Anda memilih bekerja secara bersama-sama agar hasilnya lebih baik	F	9	11	8	2	1	3,81	Baik
		%	29	35	26	6	3		
6	Anda merasa jika bekerja secara bersama-sama akan memudahkan penyiapan pekerjaan	F	9	10	7	5	0	3,74	Baik
		%	29	32	23	16	0		
<b>Indikator orientasi pada tim</b>									
7	Anda selalu bekerja secara tim	F	11	9	8	3	0	3,90	Baik
		%	35	29	26	10	0		
8	Tim yang solid dibutuhkan dalam bekerja	F	11	9	7	3	1	3,84	Baik
		%	35	29	23	10	3		
Total Skor							3,87	Baik	

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Sangat Baik dengan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan Anda memiliki perhatian terhadap hal-Hal Yang kecil dengan jumlah responden menjawab Sangat Baik sebanyak 14 (45%). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi pada RSUD Setio Husodo Kisaran yaitu selalu memiliki perhatian dan mengevulasi tentang hal-hal yang kecil agar dapat menghasilkan kinerja yang baik bagi karyawan dan manajerialnya.

#### D. Kinerja manajerial (Y)

Dalam penelitian ini, variabel kinerja manajerial diukur dengan 5 indikator antara lain 1) Perencanaan, 2) Investigasi, 3) Pengkoordinasian, 4) Pengawasan, 5) Evaluasi. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Tidak Baik), 2 (Kurang Baik), 3 (Cukup Cukap Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel partisipasi anggaran yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.10**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Kinerja Manajerial**

No	Indikator / Pernyataan	Butir	Distribusi Tanggapan					Rata-Rata Jawaban	Kategori
			SB	B	CB	KB	TB		
<b>Indikator Kualitas</b>									
1	Setiap pimpinan berperan dalam penentuan tujuan, kebijakan rencana kegiatan seperti	F	11	17	2	1	0	4,23	Sangat



	penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program								Baik
		%	35	55	6	3	0		
2	Melakukan analisis keuangan setiap kegiatan atau program selesai dilaksanakan	F	13	12	4	2	0	4,16	Baik
		%	42	39	13	6	0		
3	Kinerja anda dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan	F	17	12	1	1	0	4,45	Sangat Baik
		%	55	39	3	3	0		
<b>Indikator Kuantitas</b>									
4	Mengumpulkan dan menyiapkan informasi yang biasanya berbentuk catatan, laporan, dan rekening (pengukuran hasil, pencatatan pembukuan, analisis pekerjaan)	F	16	12	2	1	0	4,39	Sangat Baik
		%	52	39	6	3	0		
5	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	F	15	12	3	1	0	4,32	Sangat Baik
		%	48	39	10	3	0		
6	Mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja dari data keuangan maupun kinerja yang diminati	F	20	11	0	0	0	4,65	Sangat Baik
		%	65	35	0	0	0		
7	Kinerja anda dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan	F	9	9	8	2	3	3,61	Baik
		%	29	29	26	6	10		
8	Manajer selalu mengetahui bagian-bagian yang kurang produktif dalam melaksanakan pekerjaan	F	10	14	5	2	0	4,03	Baik
		%	32	45	16	6	0		
<b>Indikator Tepat Waktu</b>									

9	Hasil pekerjaan saya selalu dievaluasi dengan pimpinan agar tidak terjadi kesalahan dalam melakukan pekerjaan	F	11	9	8	3	0	3,90	Baik
		%	35	29	26	10	0		
10	Manajer selalu mengevaluasi hasil realisasi baik itu realisasinya tercapai maupun tidak tercapai	F	11	9	7	3	1	3,84	Baik
		%	35	29	23	10	3		
Total Skor								4.16	Baik

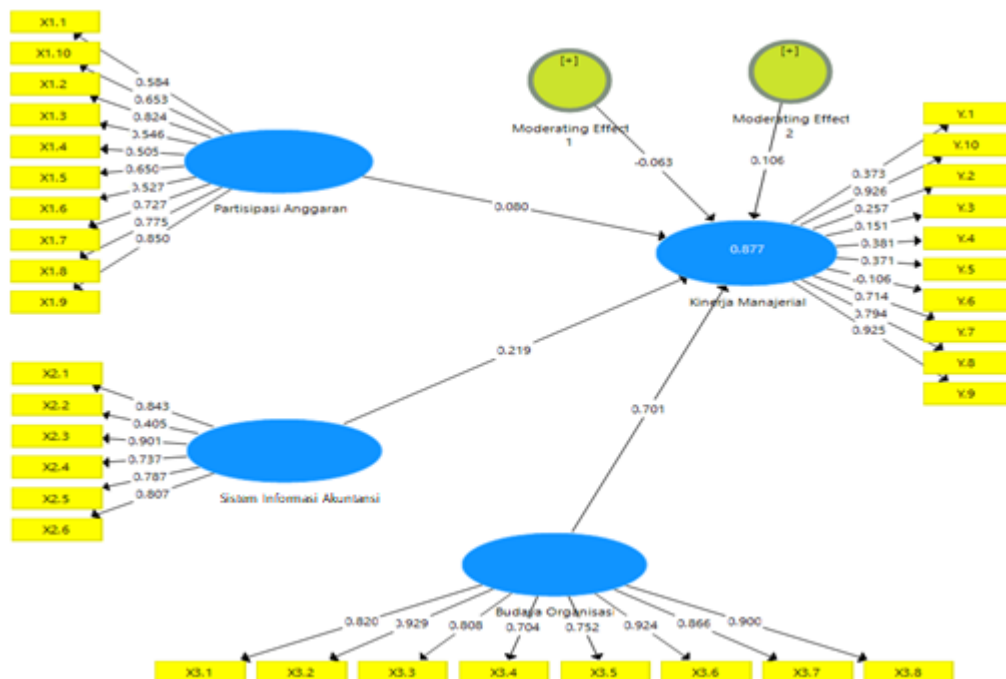
Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Sangat Baik dengan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan Mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja dari data keuangan maupun kinerja yang diminati dengan jumlah responden menjawab Sangat Baik sebanyak 20 (65%). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajerial di RSUD Setio Husodo Kisaran sudah baik sehingga setiap manajerial dapat bekerja dengan baik yaitu dengan cara mengevaluasi setiap hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya.

#### 4.1.4 Hasil Pengujian SEM PLS

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

#### 4.1.3.1 Analisis *Outer Model*

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai fit model dari sebuah model penelitian (Ghozali). Salah satunya adalah analisis *outer model*. Analisis *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang valid. Ada beberapa indikator dalam analisis *outer model*, diantaranya *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.



##### a. *Convergent Validity*

*Convergent validity* dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* pada *Loading Factor* yang dihitung dengan PLS. Ukuran

reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,5 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.



Hasil pengolahan dengan SmartPLS 3.00 dapat dilihat pada gambar 4.1 nilai *outer model* antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi *convergent validity* karena indikator memiliki nilai validitas diatas 0,5. Pada gambar 4.1 menunjukkan nilai korelasi variabel partisipasi anggaran, Sistem informasi akuntansi manajemen, kinerja manajerial dan budaya organisasi menunjukkan bahwa nilai diatas masih ada beberapa dibawah 0,5 sehingga konstruk untuk beberapa variabel ada yang harus dieleminasi dari model.

b. *Discriminant Validity*

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity*. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi discriminan validity apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya (ghozali). Berikut adalah nilai *cross loading* pada masing-masing indikator:

**Tabel 4.12**  
***Cross Loading***

	Partisipasi anggaran	Sistem informasi akuntansi manajemen	Kinerja manajerial	Budaya organisasi
X1.1	0.796	0.676	0.667	0.240
X1.2	0.588	0.437	0.420	0.145
X1.3	0.874	0.739	0.647	0.319
X1.4	0.789	0.666	0.622	0.182
X1.5	0.851	0.704	0.691	0.349
X1.6	0.826	0.650	0.657	0.294
X1.7	0.714	0.617	0.550	0.216
X1.8	0.806	0.746	0.640	0.276
X1.9	0.759	0.815	0.510	0.324
X1.10	0.805	0.831	0.587	0.257
X2.1	0.689	0.829	0.598	0.313
X2.3	0.633	0.799	0.610	0.179
X2.4	0.678	0.728	0.510	0.178
X2.5	0.645	0.774	0.542	0.194
X2.6	0.707	0.796	0.545	0.247

Y.1	0.538	0.493	0.741	0.188
Y.7	0.647	0.570	0.768	0.287
Y.8	0.562	0.470	0.739	0.207
Y.9	0.451	0.397	0.656	0.264
Y.10	0.580	0.551	0.811	0.385
X3.1	0.267	0.264	0.180	0.700
X3.2	0.218	0.187	0.302	0.689
X3.3	0.116	0.112	0.119	0.563
X3.4	0.170	0.173	0.134	0.647
X3.5	0.290	0.296	0.307	0.773
X3.6	0.264	0.167	0.305	0.744
X3.7	0.472	0.467	0.317	0.729
X3.8	0.662	0.611	0.225	0.772

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2021

Berdasarkan data Tabel 4.7 diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *Average Variant Extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus > 0,5 untuk model yang baik (ghozali,2017)

**Tabel 4.12**  
***Average Varianed Extracted (AVE)***

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	(AVE)
Sistem informasi akuntansi manajemen	0.925	0.929	0.939	0.658
Partisipasi anggaran	0.929	0.937	0.941	0.616
Kinerja manajerial	0.867	0.875	0.897	0.523
Budaya organisasi	0.784	0.805	0.843	0.575

Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui nilai AVE variabel partisipasi anggaran, partisipasi anggaran, Sistem informasi akuntansi manajemen dan budaya organisasi > 0,5, maka dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

c. *Composite Reliability*

*Composite reliability* merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* > 0,6 (ghozali,2017). Berikut nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

**Tabel 4.13**  
***Composite Reliability***

	Composite Reliability
Sistem informasi akuntansi manajemen	0.939
Partisipasi anggaran	0.941
Kinerja manajerial	0.897
Budaya organisasi	0.843

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Berdasarkan Tabel 4.14 diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian  $> 0,6$ . Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

d. *Cronbach's Alpha*

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

**Tabel 4.14**  
***Cronbach Alpha***

	Cronbach's Alpha
Sistem informasi akuntansi manajemen	0.925
Partisipasi anggaran	0.929
Kinerja manajerial	0.867
Budaya organisasi	0.784

Sumber: Data diolah penulis, 2021

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

**4.1.2.2 Analisa *Inner Model***



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

a. *Uji Path Coefficient*

Evaluasi path coefficient digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen kepada variabel dependen. Berdasarkan gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS menjelaskan bahwa nilai *path coefficient* variabel partisipasi anggaran-kinerja manajerial sebesar 0,3961, Sistem informasi akuntansi manajemen-kinerja manajerial sebesar 0,788, partisipasi anggaran-. Berdasarkan uraian tersebut menunjukkan bahwa variabel dalam model ini pengaruh partisipasi anggaran dan Sistem informasi akuntansi manajemen-kinerja manajerial menunjukkan arah yang positif.

b. *Uji Goodness of Fit*

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

**Tabel 4.15**  
***R-Square***

	R Square
Kinerja manajerial	0.645

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Pada Tabel 4.12 nilai *R-Square* yang diperoleh adalah 0.645 untuk variabel kinerja manajerial. nilai tersebut menginterpretasikan bahwa variabel partisipasi anggaran, Sistem informasi akuntansi manajemen hanya mampu menjelaskan varian kinerja manajerial sekitar 64,5%, selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

Variabel	Coeficient	R2
X1-Y	0,564	31,8096
X2-Y	0,484	23,4256
X1.X3-Y	0,210	4,41
X2.X3-Y	0,221	4,8841
Total		64,52

#### 4.1.5 Hasil Uji Hipotesis

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

**Tabel 4.16**  
**T-Statistics dan P-Values**

	T Statistics ( O/STDEV )	P Values

Partisipasi anggaran -> Kinerja manajerial	4.414	0.000
Sistem informasi akuntansi manajemen ->Kinerja manajerial	5.811	0.000
Moderating Budaya organisasi Partisipasi anggaran-> Kinerja manajerial	3.240	0.000
Moderating Budaya organisasi Sistem Informasi Akuntansi Manajemen-> Kinerja manajerial	3.210	0.000

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Berdasarkan dari Tabel 4.13 Nilai *t-statistic* sebesar  $3,240 > 1,98$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis pertama “diterima”.

Berdasarkan dari Tabel 4.13. Nilai *t-statistic* sebesar  $5,811 > 1,98$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa Sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis kedua “diterima”.

Berdasarkan dari Tabel 4.13 Nilai *t-statistic* sebesar  $4,414 > 1,98$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis ketiga “diterima”.

Berdasarkan dari Tabel 4.13 Nilai *t-statistic* sebesar  $4,065 > 1,98$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis keempat “diterima”.

## 4.2 Pembahasan Penelitian

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

### 4.2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Berdasarkan hasil uji hipotesis didapatkan nilai *coefficient* pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sebesar 0,397 dengan Nilai *t-statistic* sebesar  $3,240 > 1,98$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan tabel 4.12 nilai cross loading terbesar 0.874 terdapat pada indikator revisi anggaran dengan pernyataan revisi anggaran dilakukan karena adanya anggaran yang tidak sesuai dengan program, hal ini menunjukkan bahwa setiap karyawan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan merevisi setiap anggaran apabila terjadinya ketidaksesuaian antara anggaran dan program yang telah ditetapkan dengan tujuan tercapainya nilai realisasi dari anggaran.

Sementara untuk nilai cross loading terkecil 0.588 terdapat pada indikator keterlibatan dalam penyusunan anggaran hal ini menunjukkan bahwa setiap perwakilan atau pimpinan dari divisi mempunyai pengaruh yang besar dalam proses penyusunan anggaran dan selalu terlibat dalam menyusun anggaran, hal ini menunjukkan bahwa masih ada beberapa atasan atau dari perwakilan dari setiap divisi yang tidak ikut dalam berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, seperti pada masalah yang terjadi di RSUD Setio Husodo Kisaran dapat dilihat ada beberapa karyawan setingkat manajer di RS tidak semua karyawan yang mengikuti dalam penyusunan anggaran, hal ini menunjukkan bahwa partisipasi

anggaran karyawan setingkat manajer di RS masih sangat redah terhadap kepeduliannya terhadap partisipasi anggaran sementara menurut Sardjito (2013) Sebuah perencanaan yang baik dan tepat akan memudahkan dalam penyusunan sebuah pembiayaan yang dituangkan dalam sebuah Rencana Kerja dan Anggaran RS merupakan suatu perencanaan yang disusun oleh Direktur RS dan Karyawan setingkat manajer di RS yang menunjukkan besaran anggaran ataupun biaya dari masing-masing kegiatan yang telah disusun sebelumnya sehingga akan mengakibatkan masalah pada partisipatif anggaran, seperti masih kurangnya manajer yang memiliki kompetensi yang baik dilibatkan dalam perencanaan anggaran, sehingga ketika pelaksanaannya ada diantara manajer kurang faham dalam memaksimalkan penggunaan anggaran yang disediakan. Realisasi pendapatan tidak efektif karena nilai rasio efektivitas pendapatan tidak mencapai 100% dan tidak berjalannya dengan efektif program-program yang telah direncanakan dengan realisasi kegiatan yang ditetapkan.

Dari deskriptif gambaran responden diketahui bahwa sebagian besar masa kerja responden adalah  $> 6$  tahun yaitu sebanyak 17 orang (49%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih banyak masa kerja lebih dari 6 tahun memiliki masa kerja cukup tinggi. Sehingga diharapkan dapat melakukan perencanaan dan menyusun anggaran dengan baik dengan mencapai realisasi dari anggaran. Dari tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar masa jabatan responden adalah 3-6 tahun yaitu sebanyak 28 orang (80%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih banyak masa jabatan lebih dari 3-4 tahun memiliki masa jabatan cukup tinggi. Sehingga hal ini menunjukkan bahwa pengalaman dari

setiap divisi manajerial sudah berpengalaman dalam menyusun dan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

Dari hasil penelitian deskriptif jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Baik dengan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan Bapak/Ibu bebas memberikan pendapat tentang penyusunan anggaran dengan jumlah responden menjawab Baik sebanyak 17 (49%). Hal ini menunjukkan bahwa indikator dari keterlibatan pada variabel partisipasi anggaran menunjukkan bahwa setiap bagian penyusunan anggaran baik itu karyawan dan manajernya bebas dalam memberikan pendapat atau masukan dalam penyusunan anggaran sehingga anggaran yang disusun sesuai dengan kebutuhan setiap divisi-divisi pada RSUD Setio Husodo Kisaran dan dapat terealisasi dengan baik sesuai dengan anggaran.

Kinerja organisasi akan terlihat buruk jika organisasi tersebut tidak mampu menyerap anggarannya secara optimal. Baiknya kinerja sebuah organisasi tidak terlepas dari peranan partisipasi anggarannya. Terlihat dari Partisipasi anggarannya yang disebut sebagai karyawan, yang memanfaatkan kemampuan fisik dan psikisnya secara optimal demi mencapai tujuan organisasinya (Anfujatin, 2016).

Penganggaran partisipatif (*participative budgeting*) merupakan pendekatan penganggaran yang berfokus pada upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep penganggaran ini sudah berkembang pesat dalam sektor bisnis, jauh meninggalkan pendekatan yang sama dalam sektor publik. Mulyadi (2013) menyatakan Anggaran merupakan

komponen utama dalam perencanaan dimana anggaran disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun untuk membawa perusahaan atau organisasi ke kondisi tertentu yang diperhitungkan.

Hal ini sesuai dengan penelitian Oktaliza, dkk (2020) yang menyatakan bahwa kompetensi partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial. Berlawanan dengan penelitian Rifai, dkk (2016) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak mempengaruhi kinerja manajerial.

#### **4.2.2 Pengaruh Sistem informasi akuntansi manajemen Terhadap Kinerja Manajerial**

Nilai *t-statistic* sebesar  $5,811 > 1,98$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa Sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis kedua “diterima”.

Berdasarkan tabel 4.12 nilai cross loading terbesar 0.829 terdapat pada indikator revisi anggaran dengan pernyataan revisi anggaran dilakukan karena adanya anggaran yang tidak sesuai dengan program, hal ini menunjukkan bahwa setiap Setiap divisi memiliki spesifikasi anggaran akan merevisi setiap anggaran apabila terjadinya ketidaksesuaian antara anggaran dan program yang telah ditetapkan dengan tujuan tercapainya nilai realisasi dari anggaran.

Pada survey yang dilakukan oleh peneliti berkaitan dengan tidak tercapainya secara optimal realiasi pendapatan pada RSUD Setio Husodo Kisaran adalah disebabkan oleh beberapa faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan penilaian data yang berasal dari dalam perusahaan yang

mempengaruhi anggaran pendapatan meliputi pendapatan pertahun yang merupakan sumber data anggaran dan realisasi pendapatan dari tahun sebelumnya. Partisipasi anggaran pada setiap divisi perusahaan, sistem informasi akuntansi manajemen dan budaya organisasi dalam penyusunan anggaran, sedangkan pada faktor eksternal merupakan data dan informasi yang ada diluar perusahaan yang dirasa mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap anggaran pendapatan dalam perusahaan itu sendiri seperti perubahan-perubahan yang bisa terjadi dalam kebutuhan masyarakat sangat berpengaruh pada perkembangan ekonomi dalam perusahaan apabila ekonomi yang dihasilkan masyarakat tidak begitu baik maka otomatis permintaan juga tidak akan meningkat sehingga realisasi pendapat tidak tercapai.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bawah sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial hal ini menunjukkan bahwa apabila setiap anggaran yang disusun memiliki kejelasan dan sesuai dengan program yang telah dibuat untuk mencapai dari tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat dilihat bahwa rata-rata responden menjawab setuju mengenai variabel sistem informasi akuntansi manajemen hal ini menunjukkan bahwa anggaran yang sudah disusun memiliki kejelasan dalam mencapai realisasi dari program atau kegiatan perusahaan sehingga akan menghasilkan kinerja manajerial yang semakin baik.

Jika informasi akuntansi manajemen dihubungkan dengan alternatif yang dipilih, maka akan dihasilkan konsep informasi akuntansi diferensial. Dari berbagai definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sistem akuntansi manajemen



yaitu penyatuan bagian manajemen yang mencakup penyajian dan penafsiran informasi yang digunakan untuk perumusan strategi, aktivitas perencanaan dan pengendalian, pembuatan keputusan, optimalisasi penggunaan sumber daya, pengungkapan kepada pemilik dan pihak luar, pengungkapan kepada pekerja, pengamanan asset guna menghasilkan informasi untuk pengguna internal, seperti manajer, eksekutif dan pekerja.. (Cooper dan Schindler, 2006).

Hal ini sesuai dengan penelitian Elim, dkk(2018) yang menyatakan bahwa Sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun berlawanan dengan penelitian Harahap, dkk(2020) yang menyatakan bahwa Sistem informasi akuntansi manajemen tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### **4.2.3 Budaya Organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.**

Nilai *t-statistic* sebesar  $4.697 > 1,98$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa melalui budaya organisasi partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis keenam “diterima”.<sup>3</sup>

Berdasarkan hasil nilai cross loading maka dapat dilihat nilai cross loading terendah terdapat pada item pernyataan X3.3 dengan nilai cross loading sebesar 0.563 hal ini menunjukkan bahwa masih ada beberapa karyawan di RSUD Setio Husodo Kisaran Belum optimalnya kinerja manajerial hal ini terlihat dari perencanaan dalam anggaran pendapatan yang setiap tahunnya tidak sesuai dengan realisasi pendapatan yang dicapai dan Budaya organisasi yang diterapkan oleh

RSU Setio Husodo Kisaran adalah parochial culture sehingga ketergantungan karyawan terhadap pimpinan sangat besar yang akan mengakibatkan karyawan tidak antusias terhadap pekerjaan sehingga kreativitas dan inovasi karyawan sulit dikembangkan

Kinerja organisasi akan terlihat buruk jika organisasi tersebut tidak mampu menyerap anggarannya secara optimal. Baiknya kinerja sebuah organisasi tidak terlepas dari peranan partisipasi anggarannya. Terlihat dari partisipasi anggarannya yang disebut sebagai Manajemen perusahaan, yang memanfaatkan kemampuan fisik dan psikisnya secara optimal demi mencapai tujuan organisasinya (Anfujatin, 2016). Budaya organisasi memberi kontribusi besar terhadap kinerja manajerial. Sehingga semakin baik perencanaan anggaran akan semakin baik kinerja manajerial. Terbinanya partisipasi anggaran yang kompeten mampu memberikan keputusan terbaik dalam proses penyusunan budaya organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian Fajar dan Arfan (2019) yang menyatakan bahwa proses budaya organisasi mampu memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Namun berbeda dengan penelitian Harahap, dkk (2020) yang menyatakan bahwa proses budaya organisasi tidak mampu memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

#### **4.2.4 Budaya organisasi Memoderasi Pengaruh Sistem informasi akuntansi manajemen Terhadap Kinerja manajerial**

Nilai *t-statistic* sebesar  $4.697 > 1,98$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa melalui budaya organisasi Sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis ketujuh “diterima”.

Sistem informasi akuntansi manajemen merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin jelas sasaran anggaran maka kinerja manajerial akan rendah. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Rahmi (2013) yang menyimpulkan sistem informasi akuntansi manajemen mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah. Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan yang dikemukakan oleh Kenis (1979) dalam Bangun (2009), bahwa sistem informasi akuntansi manajemen merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran tersebut. Oleh karena itu sasaran anggaran sekolah harus dinyatakan dengan jelas, spesifik dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya. Locke (1968) dalam Kenis (1979), Bangun (2009) menyatakan bahwa penetapan tujuan spesifik akan lebih produktif daripada tidak menetapkan tujuan spesifik.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Simpulan**

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

1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Semakin baik partisipasi anggaran yang tersedia maka semakin meningkatkan kinerja manajerial.
2. Sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat sistem informasi akuntansi manajemen maka semakin tinggi tingkat kinerja manajerialnya.
3. Budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat budaya organisasi karyawan maka akan semakin tinggi tingkat kinerja manajerial.
4. Budaya organisasi memoderasi pengaruh Sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat budaya organisasi karyawan maka akan semakin tinggi tingkat kinerja manajerial.

## 5.2 Saran

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

1. Baiknya kinerja sebuah organisasi tidak terlepas dari peranan partisipasi anggarannya. Terlihat dari Partisipasi anggarannya yang disebut sebagai karyawan, yang memanfaatkan kemampuan fisik dan psikisnya secara optimal demi mencapai tujuan organisasinya dan meningkatkan setiap divisi perusahaan ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran agar mengetahui pencapaian atau kejelasan dari sasaran anggaran yang disusun dan berjalannya dengan efektif program-program yang telah direncanakan dengan realisasi kegiatan yang ditetapkan.
2. Sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan akan kebutuhan karyawan dan manajerialny agar dapat meningkatkan komitmen para pegawai untuk menjalankan kegiatan operasional perusahaan, akibatnya terciptanyadisiplin pegawai, selanjutnya adanya keinginan dan kesiapan individu dalam organisasi untuk menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab pekerjaan hal ini menyebabkan pengembangan diri dan kreativitas pegawai menjadi meningkat dan perusahaan meningkatkan budaya organisasi dengan cara membangun struktur dan sistem manajemen yang fleksibel dan cair, yang melepaskan energi dan semangat karyawan selalu tidak ketergantungan terhadap pimpinan sehingga karyawan memiliki inisiatif dan ide-ide atau masukan terhadap perusahaan.

3. Bagi penelitian yang akan datang

Diharapkan bagi penelitian yang akan datang agar dapat menambahkan faktor-faktor internal maupun eksternal lainnya yang diduga dapat mempengaruhi kinerja manajerial, memperluas objek dan populasi penelitian, dan penggunaan teknik analisis data yang lebih bervariasi sehingga dapat bermanfaat bagi penelitian selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R ., Govindarajan Vijay. (2015). *Management Control System* Jilid I & II Terjemahan Tjakrawala, K dan Krista penerbit Salemba Empat
- Ariadi, D. 2016. Pengaruh Anggaran Partisipatif Melalui Budaya Organisasi, Gaya Manajemen dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja. *Thesis, Universitas Sumatera Utara Medan*.
- Ayuningtyas, D. (2010) *Evaluasi Implementasi Kebijakan*. Jakarta: Penerbit Andi
- Brownell, P. (2012). Participation in Budgeting Process: When it works and when it doesn't, *Journal of Accounting Literature*, Vol. 1 p. 124-153.
- Brownell, P., McInnes, M. (2016). Budgetary Participation, Motivation and Managerial Performance. *The Accounting Review*, Vol. LXI Nr. 4, October, p. 587-600.
- Chow, C. W, Jean C. C., William S.W. (2012). Participative Budgeting: Effects on a Truth-Inducing Pay Schene and Information Asymmetry on Slack and Performance, *The Accounting Review* 1 (January) 111-122
- Garrison, Ray H.,Nooren, Eric W (2010). *Management Accounting*. Terjemahan Budisantoso Penerbit Salemba Empat.
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Edisi 2 Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hansen, Don R., M. M. Mowen, (2010), *Management Accounting*, 5th Edition, South Western College Publishing.
- Hunger, D., Wheelen (2013). *Manajemen Strategis*. Terjemahan Agung. Penerbit Andi Yogyakarta.
- Ikhsan, Arfan., Ishak Muhammad. (2005). *Akuntansi Keprilakuan*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

- Indiantoro, Nur. (2013). The Effect of Participative Budgeting on Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables. Dissertation.
- Indrianto, Nur dan Supomo, Bambang, (2012). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, BPF, Yogyakarta.
- Kenis, I. (2012). Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *Accounting Review*. October. P. 707 -721.
- Kuncoro, M. (2013). *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Locke, E., Latham (2014). *Goal Setting. A motivational technique that works*. Prentice Hall. Inc Englewood, New Jersey.
- Mathis., Jackson (2011). *Human Resource Management*. Terjemahan Sadeli dan Hie Penerbit Salemba Empat Jakarta.
- Mia, L. (2012). Managerial Attitude, Motivation and Effectiveness of Budget Participation: *Accounting, Organizations and Society* 13 (5), 465-475
- Milani, K. (2012). The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor` Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review*. April. P. 274-284.
- Moehariono, (2014) *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Nachrowi, D. (2015). *Pendekatan Populer dan Praktis Ekonometrika Untuk Analisis Ekonomi dan Keuangan*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Nugroho, Bhuono Agung (2015). *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Edisi I, Andi Offset, Yogyakarta.
- Riyadi, S, (2010). Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Riset Akuntansi Indonesia* 3 (2), 134-150.



- Robbins, Stephen. P (2011), *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Indeks Kelompok GRAMEDIA. Jakarta
- Sawyer., Dittenhofer .,Scheiner (2015). *Internal auditing. Audit Internal Sawyer*. Terjemahan Adhariani. Penerbit Salemba Empat Jakarta.
- Sholihin, M. (2014). *Akuntansi Manajemen*. Penerbit BPFE Yogyakarta .
- Siegel, G.,H.R. Marconi. (2012). *Behavioral Accounting*, South Western Publ Company, Ohio.
- Sugiyono (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit CV Alfabeta Bandung.
- Supriyono (2012). *Akuntansi Manajemen. Konsep Dasar Akuntansi Manajemen danProses Perencanaan*. Penerbit BPFE Yogyakarta.
- Sweeny, A., Rachlin (2012). *Handbook of Budgeting*. Second Edition. Jhon Wiley & Sons.
- Vroom, V.H. (2014). *Work and Motivation*.



## KUESIONER

### PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, SISTEM INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA RSU SETIO HUSODO

---

---

Bapak/Ibu, Saudara/I responden yang terhormat, dalam rangka pengumpulan data untuk sebuah penelitian dan kepentingan ilmiah, saya mohon kesediannya menjawab dan mengisi beberapa pertanyaan dari kuesioner yang diberikan di bawah ini.

#### I DATA RESPONDEN (No. Responden:            )

1. Nama : \_\_\_\_\_
2. Usia : a. 20 - 25 Thn    b. 26 - 30 Thn    c. 31 – 35 Thn    d. > 36 Thn
3. Jenis kelamin : a. Pria            b. Wanita
4. Pendidikan : a. D3    b. S1    c. S2

#### II PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda centang /*checkbox* (✓) pada kolom yang anda anggap sesuai. Setiap responden hanya diperbolehkan memilih satu jawaban.

##### Keterangan :

- |    |  |                  |
|----|--|------------------|
| SS | = Sangat Sering/Sangat Jelas/Sangat Baik | (diberi nilai 5) |
| S  | = Sering/Jelas/ Baik                     | (diberi nilai 4) |
| K  | = Kadang-Kadang/Cukup Jelas/Cukup Baik   | (diberi nilai 3) |
| J  | = Jarang/Tidak Jelas/Tidak Baik          | (diberi nilai 2) |
| TP | = Tidak Pernah/Sangat Jelas/Sangat Baik  | (diberi nilai 1) |

### III DAFTAR PERNYATAAN

#### 1. VARIABEL PARTISIPASI ANGGARAN (X1)

NO	PERTANYAAN	SS	S	K	J	TP
<b>Keterlibatan</b>						
1	Saya terlibat dalam penyusunan anggaran di wilayah pertanggungjawaban saya					
2	saya mempunyai pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggungjawaban saya					
<b>Revisi Anggaran</b>						
3	Saya pernah disuruh manajer untuk merevisi anggaran yang sudah disusun					
4	Saya merevisi anggaran karena ketidaksesuaian antara penyusunan anggaran dan realisasi tahun sebelumnya					
<b>Memberikan Pendapat</b>						
5	Saya selalu memberikan usulan dan pendapat dalam setiap penyusunan anggaran					
6	Saya memberikan pendapat apabila diperlukan					
<b>Usulan</b>						

7	Saya setuju jika usulan setkiap manajer bisa diadopsi dalam penyusunan anggaran					
8	Saya memilih memberikan usulan dalam setiap pertemuan					
Kontribusi Meminta Pendapat						
9	Saya selalu meminta saran dan pendapat setelah selesai dalam penyusunan anggaran					
10	Saya selalu menerima arahan dan masukan dari para manajer					

## 2. VARIABEL BEBAS SISTEM INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN (X<sub>2</sub>)

NO	PERTANYAAN	SB	B	CB	KB	TB
Jelas						
11	Saya selalu menyusun anggaran sesuai dengan program kerja di masa yang akan dating					
12	Saya menyusun anggaran selalu memperhatikan pencapaian program di tahun sebelumnya					
Spesifik						
13	Saya menyusun anggaran secara detail dan cara pencapaian realisasinya					
14	Saya selalu menyusun anggaran dengan terperinci agar mudah dipahami					
Mengerti						
15	Saya sangat mengerti atas anggran yang dibuat					

16	Saya mengerti dengan program dan tujuan anggaran yang sudah saya buat					
----	---	--	--	--	--	--

### 3. VARIABEL TERIKAT KINERJA MAANJERIAL (Y)

NO	PERTANYAAN	SB	B	KB	TB	STB
<b>Perencanaan</b>						
17	Saya menyusun anggaran sesuai dengan pencapaian dari tahun sebelumnya					
18	Saya selalu bertanya kepada pimpinan tentang penyusunan perencanaan anggaran di masa yang akan datang					
<b>Investigasi</b>						
19	Saya selalu diberikah arahan oleh pimpinan untuk mengevaluasi hambatan tidak tercapainya realisasi pada periode sebelumnya					
20	Saya memberikan laporan tentang hal-hal yang menjadi faktor tidak tercapainya realisasi					
<b>Pengkoordinasian</b>						
19	Saya selalu dikoordnir oleh pimpinan dalam menyelesaikan dan melaksanakan program anggaran					
20	Saya selalu bekerja sama dengan tim untuk menyelesaikan penyusunan anggaran					
<b>Pengawasan</b>						
21	Manajer saya selalu mengawasi anggotanya untuk pencapaian dari program anggaran					
22	Manajer selalu mengetahui bagian-bagian yang kurang produktif dalam					

	melaksanakan pekerjaan					
Evaluasi						
23	Hasil pekerjaan saya selalu dievaluasi dengan pimpinan agar tidak terjadi kesalahan dalam penyusunan anggaran					
24	Manajer selalu mengevaluasi hasil realisasi baik itu realisasinya tercapai maupun tidak tercapai					

### 1. VARIABEL MODERASI BUDAYA ORGANISASI (M)

NO	PERTANYAAN	SB	B	KB	TB	STB
<i>Attention to detail</i> (perhatian pada hal detail)						
15	Saya selalu memiliki perhatian terhadap hal-Hal Yang kecil					
16	Saya merasa semua manajer dapat bekerja secara detail					
<i>Outcome orientation</i> (orientasi pada manfaat).						
17	Saya selalu bekerja lebih mengutamakan pada manfaat					
18	Berorientasi pada manfaat diperlukan dalam setiap melaksanakan pekerjaan					
<i>People orientation</i> (orientasi pada orang)						
19	Saya memilih bekerja secara bersama-sama agar hasilnya lebih baik					
20	Saya merasa jika bekerj secara bersama-sama akan memudahkan penyiapan pekerjaan					
<i>Team orientation</i> (orientasi pada tim)						
21	Saya selalu bekerja secara tim					
22	Tim yang solid dibutuhkan dalam bekerja					

Terima kasih atas bantuan Bapak/Ibu, Saudara/Saudari yang telah mengisi kuesioner ini. Atas perhatian dan kerja samanya Saya ucapkan Terima Kasih banyak





**Lampiran 3 Hasil Pengolahan Data  
Cross Loading**

	Kelasan sasaran anggaran	Partisipasi anggaran	Kinerja manajerial	Budaya organisasi
X1.1	0.676	0.796	0.667	0.240
X1.10	0.835	0.805	0.587	0.257
X1.2	0.437	0.588	0.420	0.145
X1.3	0.739	0.874	0.647	0.319
X1.4	0.666	0.789	0.622	0.182
X1.5	0.704	0.851	0.691	0.349
X1.6	0.650	0.826	0.657	0.294
X1.7	0.617	0.714	0.550	0.216
X1.8	0.746	0.806	0.640	0.276
X1.9	0.815	0.759	0.510	0.324
X2.1	0.829	0.689	0.598	0.313
X2.2	0.899	0.795	0.677	0.245
X2.3	0.799	0.633	0.610	0.179
X2.4	0.728	0.678	0.510	0.178
X2.5	0.774	0.645	0.542	0.194
X2.6	0.796	0.707	0.545	0.247
Y.1	0.493	0.538	0.741	0.188
Y.2	0.570	0.647	0.768	0.287
Y.3	0.470	0.562	0.739	0.207
Y.4	0.397	0.451	0.656	0.264
Y.5	0.551	0.580	0.811	0.385
Y.6	0.467	0.472	0.729	0.357
Y.7	0.611	0.662	0.772	0.225
Y.8	0.498	0.497	0.535	0.112
X3.1	0.264	0.267	0.180	0.700
X3.2	0.187	0.218	0.302	0.689
X3.3	0.112	0.116	0.119	0.563
X3.4	0.173	0.170	0.134	0.647
X3.5	0.296	0.290	0.307	0.773
X3.6	0.167	0.264	0.305	0.744

#### Lampiran 4 Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	(AVE)
Kelas sasaran anggaran	0.925	0.929	0.939	0.658
Partisipasi anggaran	0.929	0.937	0.941	0.616
Kinerja manajerial	0.867	0.875	0.897	0.523
Budaya organisasi	0.784	0.805	0.843	0.575

	VIF
X1.1	2,442
X1.10	3,219
X1.2	1,653
X1.3	3,693
X1.4	2,501
X1.5	3,072
X1.6	2,731
X1.7	1,974
X1.8	2,601
X1.9	2,872
X2.1	2,919
X2.2	4,211
X2.3	2,904
X2.4	1,827
X2.5	2,095
X2.6	2,670
X2.7	2,957
X2.8	3,414
Y.1	2,063
Y.2	1,923
Y.3	2,402
Y.4	1,914
Y.5	2,389
Y.6	1,897
Y.7	2,209
Y.8	1,460
Z.1	1,532
Z.2	1,408
Z.3	1,552
Z.4	1,542
Z.5	1,741
Z.6	1,630

### Lampiran 5 R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Manajerial	0.608	0.596

### Lampiran 6 P Value

	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kelasan sasaran anggaran -> Kinerja manajerial	5,811	0.000
Partisipasi anggaran -> Kinerja manajerial	4,414	0.000
Moderating Budaya organisasi Partisipasi anggaran-> Kinerja manajerial	3,240	0.000
Moderating Budaya organisasi Kejelasan Sasaran Anggaran-> Kinerja manajerial	3,210	0.000

**PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN**

Kepada Yth,  
Ketua Program Studi Magister Akuntansi  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
di-  
Medan.

Medan, 28 Ramadhan 1442 H  
10 Mei 2021 M

Dengan hormat  
Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yogi Rahman Feriza Ginting  
NPM : 1920050025  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Semester : III/Tiga

Merencanakan pengajuan judul untuk pembuatan Tesis yaitu :

1. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderating Pada RS. SETIO HUSODO
2. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada RS SETIO HUSODO

Berdasarkan hasil pertemuan dengan program studi maka ditetapkan calon pembimbing yaitu :

Nama Pembimbing I : Dr. Maya Sari, SE., MSi., Ak., CA  
Nama Pembimbing II : Dr. Eka Nurnalasari, SE., MSi., Ak., CA

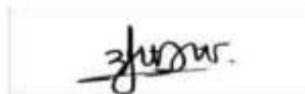
Dari hasil survei & kunjungan ke perusahaan / tempat penelitian serta proses pembimbingan dapat diidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada RS SETIO HUSODO
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah budaya organisasi sebagai variabel moderasi akan mempengaruhi hubungan antara sistem akuntansi manajemen dengan kinerja manajerial pada RS SETIO HUSODO.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi akan mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada RS SETIO HUSODO?

Dengan demikian judul yang disetujui bersama dosen pembimbing adalah :

Pengaruh Partisipasi Anggaran, Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada RS SETIO HUSODO.

Nomor Agenda : .....  
Ketua / Sekretaris Program Studi



Dr. Eka Nurnala Sari S.E., M.Si., Ak. CA

Pemohon,  
  
Yogi Rahman Feriza Ginting<sup>B</sup>

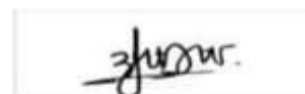
Diketahui Oleh :

Pembimbing I



Dr. Hj. Maya Sari, S.E., Ak., M.Si., CA

Pembimbing II



Dr. Eka Nurnala Sari S.E., M.Si., Ak. CA

Catatan :

1. Proposal Penelitian harus di Agendakan paling lama 1 (satu) bulan setelah di Paraf oleh Program Studi.
  2. Seminar Proposal paling lama 1 (satu) bulan setelah judul di Agendakan.
  3. Melampirkan KHS semester I & II
- Nilai Mata Kuliah Metodologi Penelitian Minimal **B**.



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Sila kunjungi surat ini agar diketahui nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019  
Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<http://pascasarjana.umsu.ac.id> [pps@umsu.ac.id](mailto:pps@umsu.ac.id) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#)

**SURAT PERSETUJUAN**

Nomor : 904/II.3-AU/UMSU-PPs/F/2021

Tentang :

**PENETAPAN JUDUL TESIS DAN PENGHUNJUKAN PEMBIMBING  
BAGI MAHASISWA PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

*Bismillahirrahmanirrahim*

Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sesuai dengan persetujuan judul dan pembimbing tesis mahasiswa Program Studi Magister Akuntansi UMSU tanggal 31 Mei 2021 dengan ini memutuskan untuk menetapkan Judul Tesis dan Pembimbing :

Nama mahasiswa	: <b>Yogi Rahman Feriza Ginting</b>
NPM	: 1920050025
Prog. Studi	: Magister Akuntansi
Konsentrasi	: Akuntansi Manajemen
Judul Tesis	: PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, SISTEM INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA RS SETIO HUSODO
Pembimbing I	: Dr. Hj. Maya Sari, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA., CPA
Pembimbing II	: Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., Ak., CA

Surat Persetujuan Penetapan Judul Tesis dan Pembimbing ini berlaku s.d. tanggal **31 Mei 2022**. Surat Persetujuan ini dianggap batal apabila sampai batas waktu yang ditetapkan, yang bersangkutan belum menyelesaikan Tesis.

Demikian Surat Persetujuan ini diterbitkan dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dapat dilaksanakan dan dipatuhi. Apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan akan diperbaiki sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Medan  
Pada Tanggal, 25 Dzulhijah 1442 H  
04 Agustus 2021 M



Tembusan:

1. Ibu Ketua Prodi Maksi UMSU;
2. Yth. Bpk/Ibu Dosen Pembimbing I dan II;
3. Mahasiswa ybs



Unggul | Cerdas | Terpercaya  
a menjawab surat ini agar disebutkan  
mor dan tanggalnya

**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111  
Website: [www.umsu.ac.id](http://www.umsu.ac.id) - [www.pascasarjana.umsu.ac.id](http://www.pascasarjana.umsu.ac.id)  
E-mail: [pps@umsu.ac.id](mailto:pps@umsu.ac.id)

**BERITA ACARA UJIAN TESIS**

Pada hari ini, tanggal 30 Desember 2021 telah dilaksanakan Ujian Tesis bagi mahasiswa Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb :

Nama Mahasiswa : YOGI RAHMAN GINTING  
NPM : 1,920,050,025.00  
Prog.Studi/Konsentrasi : Magister Akuntansi /Akuntansi Manajmen  
Judul Tesis : Pengaruh Partisipasi Anggaran, Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dalam budaya Organisasi Sebagai Variable Moderating Pada RSU Setio Husodo

dengan catatan wajib memperbaiki:

Pembimbing I : \_\_\_\_\_  
Pembimbing II : \_\_\_\_\_  
Penguji I : \_\_\_\_\_  
Penguji II : \_\_\_\_\_  
Penguji III : \_\_\_\_\_

Berita acara ini ***ditandatangani*** setelah tesis diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/ pembahas.  
Medan,30 Desember 2021

1. **Assoc. Prof. Dr. Hj. MAYA SARI, S.E.,Ak., M.Si., CA**  
Pembimbing I
2. **Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak. CA.**  
Pembimbing II
3. **Dr. IRFAN, S.E., M.M.**  
Penguji I
4. **Dr. WIDIA ASTUTY, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA.CPA.**  
Penguji II
5. **Dr. Dahrani,S.E.,M.M.Si**  
Penguji III