

**USULAN PROPOSAL
PENELITIAN**



**PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING
(Studi Kasus Pada PT. Semen Padang, Indarung, Lubuk Kilangan Padang)**

Tahun ke 1 rencana 1 tahun

TIM PENGUSUL:

**Rita Dwi Putri, SE, M.Si/ 1013088402/ Lektor
Hj. Nidia Anggreni Das, SE, M.M/ 1014017302/ Lektor
Wira Okta Rita Syaf Putri/ 161000462201019**

**UNIVERSITAS MAHAPUTRA MUHAMMAD YAMIN SOLOK
JANUARI 2020**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Penerapan Akuntansi
Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial
dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi
Kasus Pada PT. Semen Padang, Indarung, Lubuk
Kilangan Padang)

Peneliti/Pelaksana :
Nama Lengkap : Rita Dwi Putri, SE, M.Si
NIDN : 1013088402
Jabatan Fungsional : Lektor
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Nomor HP : 08126791706
Alamat surel (e-mail) : ritadwiputri02@gmail.com

Anggota Tim :
Nama Lengkap : Hj. Nidia Anggreni Das, SE, MM
NIDN : 1014017302
Perguruan Tinggi : Universitas Mahaputra Muhammad Yamin
Nama Lengkap : Wira Okta Rita Syaf Putri
NIM : 161000462201019
Perguruan Tinggi : Universitas Mahaputra Muhammad Yamin
Tahun Pelaksanaan : 2019/2020
Sumber Dana : Mandiri
Biaya Tahun Berjalan : Rp 7.500.000
Biaya Keseluruhan : Rp 7.500.000

Solok, 05 Januari 2020

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi



Juita Sukraini, SE, M.Si
NIDN:1017116201

Ketua,

Rita Dwi Putri, SE, M.Si
NIDN.1013088402

Menyetujui,

Kepala LP3M UMMY



DR. Wahyu Indah Mursalini, SE. MM.
NIDN. 1019017402



UNIVERSITAS MAHAPUTRA MUHAMMAD YAMIN
Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Pada Masyarakat (LP3M)
Kampus I Jln. Jendral Sudirman No. 6 Telp. 0755-20565
Kampus II Jln. Raya Koto Baru No. 7 Kec. Kubung Kab. Solok Telp. 0755-20127

Surat Tugas

No.105/ST-P/LP3M-UMMY/X-2019

Kepala Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Pada Masyarakat (LP3M) Universitas Mahaputra Muhammad Yamin Solok, dengan ini menugaskan kepada:

Nama : Rita Dwi Putri, SE,M.Si
NIDN : 1013088402
Tempat/Tanggal Lahir : Padang/ 13 Agustus 1984
Pangkat/Golongan Ruang : Penata / III.c
Prodi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Jl Raya Koto Baru No.7 Kec. Kubung Kab. Solok
Telp.0755-20127

Untuk melaksanakan kegiatan Penelitian dengan judul “ Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT. Semen Padang, Indarung, Lubuk Kilangan Padang) ” pada Tahun Akademik 2019/2020

Demikian Surat Tugas ini dibuat untuk dapat dilaksanakan dengan baik dan penuh tanggung jawab.

Solok, 05 Oktober 2019

Kepala LP3M UMMY



DR. Wahyu Indah Mursalini, SE. MM.

NIDN. 1019017402

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	ii
1. PENDAHULUAN	1
2. TINJAUAN PUSTAKA	7
3. METODE	17
4. PEMBAHASAN	22
5. PENUTUP	40
6. JADWAL	41
7. DAFTAR PUSTAKA	42
LAMPIRAN	44

RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : (1) Pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial; (2) Pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap motivasi; (3) Pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial melalui motivasi.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Semen Padang Indarung, Lubuk Kilangan Kota Padang. Data yang digunakan adalah data primer. Teknik sampel yang digunakan adalah menggunakan teknik total sampling dengan cara menyebar kuesioner.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial; (2) Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi; (3) Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial melalui motivasi.

Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban, Kinerja Manajerial, Motivasi

1. PENDAHULUAN

Perusahaan adalah sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap perusahaan akan menjalankan kegiatan usahanya untuk mencapai tujuan perusahaan dalam memperoleh laba yang maksimal dan mencapai tujuan perusahaan. Ada perusahaan yang di daftarkan di pemerintah dan ada pula yang tidak. Setiap perusahaan, tentunya memiliki tujuan dan visi misi. Tujuan perusahaan merupakan target yang bersifat kuantitatif dan pencapaian target tersebut merupakan ukuran keberhasilan kinerja perusahaan. Tujuan perusahaan sangat penting sehingga perumusan visi dan misi perusahaan harus dilakukan dengan serius. Visi dan misi perusahaan harus dirumuskan sependek mungkin dengan spesifikasi yang jelas sehingga setiap orang akan selalu mengingatnya. Tujuan perusahaan juga berisikan tentang komitmen beserta resikonya. Tujuan juga untuk menggambarkan arahan bagi perusahaan secara jelas, dalam merumuskannya tujuan harus memberikan ukuran lebih spesifik.

Dalam sebuah perusahaan, manajemen merupakan komponen penting yang harus dimiliki perusahaan untuk mewujudkan visi dan misi yang ingin dicapai. Tanpa adanya manajemen perusahaan yang baik atau struktur organisasi yang jelas, tujuan perusahaan akan sulit dicapai dan justru menimbulkan ketidakjelasan pekerjaan dari tanggung jawab setiap anggota atau timnya.

Dalam sebuah perusahaan, 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 mengetahui baik tidaknya kinerja manajerial, maka perusahaan melakukan penilaian untuk setiap individu

maanjer. Penilai kinerja terhadap tenaga kerja biasanya dilakukan oleh pihak manajemen atau pegawai berwenang untuk memberikan penilaian terhadap tenaga kerja yang bersangkutan dan biasanya merupakan atasan langsung secara hierarkis atau juga bisa dari pihak lain yang diberikan wewenang untuk memberikan penilaian.

Perusahaan membutuhkan kontrol didalamnya agar aktivitas yang dilakukan dapat diarahkan dengan baik. Oleh karena itu, diperlukan suatu bentuk sistem pertanggungjawaban yang efektif agar dapat menyebarkan wewenang dalam menghadapi banyaknya tugas dan tanggung jawab seorang pemimpin. Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik harus menetapkan atau memberi wewenang secara tegas. Dengan wewenang tersebut akan memusatkan pengendalian terhadap penyimpangan yang terjadi. Akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan perusahaan untuk mengetahui seluruh aktivitas perusahaan.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan perusahaan yang mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban dengan menetapkan pendapatan dan biaya tertentu. Akuntansi pertanggungjawaban timbul akibat dari adanya wewenang yang diberikan dan bagaimana mempertanggungjawabkan dalam bentuk suatu laporan tertulis. Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban harus menerapkan dan memberi wewenang secara tegas. Dengan adanya pemberian wewenang dan tanggungjawab yang tegas, akan memudahkan pengendalian terhadap penyimpangan yang terjadi. Akuntansi pertanggungjawaban banyak dipakai oleh semua perusahaan dan badan usaha lainnya, karena untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, dan mengetahui unit-unit yang bertanggungjawab atas unit tersebut, dan

menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efisien (Viyanti, 2010).

Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan yang terjadi didalam perusahaan yang dipimpinnya. Yang bertujuan untuk mengukur dan mendorong kinerja unit organisasi dan manajer unit yang bersangkutan. Melalui pusat pertanggungjawaban tersebut anggaran dibuat, dan jika telah disahkan anggaran dikomunikasikan kepada manajer level menengah dan bawahan untuk dilaksanakan. Struktur pusat pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian anggaran sejalan dengan program atau struktur aktivitas organisasi. Tiap-tiap pusat pertanggungjawaban bertugas untuk melaksanakan program atau aktivitas tertentu, dan penggabungan program-program dari tiap-tiap pusat pertanggungjawaban tersebut seharusnya mendukung program pusat pertanggungjawaban pada level yang lebih tinggi, sehingga pada akhirnya tujuan umum organisasi dapat tercapai.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan tahap perkembangan mutakhir cara pengendalian biaya yang tidak hanya terbatas pada pengendalian biaya produksi saja, namun meliputi pengendalian biaya non produksi. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, informasi akuntansi dihubungkan dengan manajer yang memiliki wewenang terjadinya informasi tersebut untuk dimintakan pertanggungjawaban kepada manajer yang bersangkutan. Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan secara baik pada setiap bagian dapat memberikan kemudahan bagi pimpinan perusahaan dalam pengambilan keputusan manajemen.

Penelitian yang dilakukan oleh (Kinasih, 2013) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial. Adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara penerapan akuntansi

pertanggungjawaban terhadap motivasi. Semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban diperusahaan akan meningkatkan motivasi manajernya untuk bekerja dan akan membuat kinerja manajerialnya juga semakin baik. Pekerjaan sulit dapat diselesaikan dengan baik, dapat membuat manajer merasa puas dalam bekerja, sehingga timbul motivasi dari manajer tersebut untuk terus berusaha bekerja dengan baik. Ketika motivasi untuk bekerja tinggi maka kinerja pun akan menjadi baik (Lindadyah,2013).

Peranan seorang manajer dalam suatu organisasi, sangatlah penting karena keberadaan seorang manajer menjadi motivator bagi karyawan- karyawan dan salah satu ujung tombak dari keberhasilan suatu organisasi. Manajer harus memiliki semangat kerja yang tinggi, tentunya akan memberikan dampak yang baik bagi perusahaan. Untuk menimbulkan motivasi kerja, maka perusahaan harus memiliki sistem yang dapat membantu pekerjaan manajer.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Pada PT Semen Padang)”.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka peneliti dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial
2. Apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap motivasi
3. Apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi Pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat-pusat tanggungjawab pada keseluruhan organisasi dan mencerminkan rencana dan tindakan pusat setiap tanggungjawab itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab yang bersangkutan (Rudianto, 2013;176). Hansen & Mowen (2013;229) Akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggungjawab, pembuatan ukuran kinerja atau *benchmarking*, pengevaluasian kinerja dan pemberian penghargaan.

Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang digunakan untuk merencanakan, mengukur, dan mengevaluasi kinerja organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab para manajernya (Supriyono, 2018;73).

Maka dapat dikatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah proses pengumpulan dan penyajian laporan keuangan yang sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban mendorong manajer untuk berperan aktif dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Akuntansi pertanggungjawaban banyak digunakan oleh perusahaan, karena dapat mengetahui unit yang bertanggungjawab atas aktivitas serta menentukan unit mana yang tidak berjalan secara efisien. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik, harus menetapkan atau memberi wewenang secara tegas. Dengan adanya wewenang yang tegas akan menimbulkan tanggungjawab yang baik serta

memudahkan memudahkan pengendalian terhadap penyimpangan yang terjadi.

Pusat Pertanggungjawaban

Krismiaji & Y.A (2011;289) mendefinisikan pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dibebani dengan tanggung jawab khusus. Pusat pertanggungjawaban merupakan kerangka dasar dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban, maka para manajer harus teliti an berhati-hati dalam menetapkan tugas, wewenang dan tanggungjawab sesuai dengan struktur organisasi yang telah disusun dalam perusahaan.

Pusat pertanggungjawaban dapat diartikan sebagai unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan-kegiatan dalam unit kerjanya. Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya dibentuk untuk mencapai suatu sasaran tertentu. Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban yaitu pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba, investasi (Sumarsan, 2010;85).

Samryn (2012;262) menyatakan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan bagian yang ada didalam organisasi yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, perolehan, atau penggunaan dana investasi. Ada empat jenis

pusat-pusat pertanggungjawaban yang terdiri dari pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi.

1. Pusat Biaya (*Expense Center*)
2. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)
3. Pusat Laba (*Profit Center*)
4. Pusat Investasi (*Investment Center*)

Pusat pertanggungjawaban adalah bagian dari organisasi yang dipimpin oleh manajer dan memiliki tanggungjawab atas kegiatan yang

dipimpinnya. Manajer harus memperhitungkan rangkaian kegiatan dan memberikan tugas, serta wewenang dan tanggung jawab kepada staf dibawahnya. Pusat pertanggungjawaban meliputi semua kegiatan yang ada didalam perusahaan,karena itu setiap perusahaan memiliki pusat pertanggungjawaban yang berbeda-beda.

Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban

Tujuan akuntansi pertanggungjawaban menurut Tin & Hidayat

(2012;189) adalah sebagai berikut:

1. Dapat digunakan sebagai salah satu alat perencanaan untuk mengetahui kriteria-kriteria penilaian prestasi setiap unit usaha
2. Dapat digunakan sebagai pedoman penting langkah yang harus dibuat oleh perusahaan dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan
3. Dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam rangka penilaian kinerja (*performance*) bagian-bagian yang ada dalam perusahaan, karena secara berkala top manajemen menerima laporan pertanggungjawaban dari setiap tingkatan dan top manajer dapat menilai *performance* dari setiap bagian dilihat dari ditetapkan untuk setiap bagian yang menjadi tanggungjawabnya.
4. Membantu manajemen dalam pengendalian dengan melihat penyimpangan realisasi dibandingkan dengan anggaran yang ditetapkan.

Syarat-Syarat Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban tidak dapat begitu saja diterapkan oleh setiap perusahaan, karena untuk menerapkan hal tersebut harus memenuhi beberapa syarat-syarat tertentu. Syarat diperlukannya penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan adalah organisasi yang terdiri dari pusat-pusat pertanggungjawaban dan terdapat desentralisasi adalah organisasi dimana pengambilan keputusan tidak terbatas pada sejumlah kecil eksekutif saja tetapi tersebar diseluruh

organisasi, dengan manajer diberbagai tingkatan mengambil keputusan yang menyangkut tanggung jawabnya dalam Daniel (2011).

Mulyadi (2010:218) mengatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga

pengumpulan dan pelaporan biaya serta pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan. Dari pengertian tersebut, dapat dijelaskan bahwa syarat untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

1. Struktur Organisasi
2. Anggaran
3. Penggolongan Biaya
4. Sistem Akuntansi Biaya
5. Sistem Pelaporan Biaya

Karakteristik Laporan Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2016;186) karakteristik dari akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban
2. Standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu
3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran
4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi

Akuntansi pertanggungjawaban menjadi tolak ukur kinerja manajer dalam suatu perusahaan, dengan membandingkan realisasi dan anggaran. Pelaksanaan anggaran merupakan sumber daya oleh manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan tujuan yang telah direncanakan.

Manajer akan diberi penghargaan atas tujuan yang telah dicapainya terhadap perusahaan.

Indikator Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2010;218) Akuntansi Pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya atau pendapatan yang dianggarkan. Variabel ini meliputi indikator:

1. Syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban
 - a. Struktur organisasi
 - b. Anggaran
 - c. Pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali
 - d. Klasifikasi dan kode rekening untuk Akuntansi pertanggungjawaban
 - e. Laporan pertanggungjawaban
2. Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban
 - a. Identifikasi pusat pertanggungjawaban
 - b. Standar pengukuran kinerja manajer
 - c. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan anggaran dan realisasi
 - d. Penghargaan dan hukuman

2.2 Kinerja Manajerial

Kinerja didefinisikan sebagai gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran,

tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (Prima, 2014). Menurut Henry Simamora (2012;121) Kinerja Manajerial adalah hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja manajerial merupakan prestasi yang diperoleh manajer dalam mencapai tujuan organisasi dalam Widya (2017). Kinerja manajerial adalah pencapaian organisasi yang didasarkan atas visi misi sebuah organisasi dalam Julyalahi (2017). Kinerja manajerial merupakan proses aktivitas manajer dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Kinerja manajerial dapat menentukan seberapa efektif dan efisiennya manajer yang telah bekerja dalam mencapai tujuan perusahaan.

Klasifikasi Manajer

Secara umum, manajer dapat diklasifikasikan sebagai manajer tingkat bawah, tingkat menengah, dan tingkat atas Lubis (2011;46),

1. Manajer tingkat bawah (*Lower Management*)
2. Manajer tingkat menengah (*Middle Management*)
3. Manajer tingkat atas (*Top Management*)

Perbedaan tiap tingkat manajemen tentunya akan membedakan fungsi-fungsi yang akan dijalankan oleh manajer. Didalam suatu perusahaan manajer adalah pemimpin dan pelaku manajemen dalam merencanakan serta mengatur timnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Semakin tinggi tingkatan manajer, maka peran yang dimilikinya lebih diharapkan dalam konsep dan perencanaan sedangkan semakin ke bawah tingkatan seorang manajer yang diharapkan hanyalah berupa tindakan untuk memastikan jalannya kegiatan operasional perusahaan.

Setiap manajer harus bisa mengatur dan mengendalikan organisasi yang dipimpinnya. Manajer harus memiliki kemampuan dalam mengembangkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga bisa mengatasi permasalahan yang nantinya akan dihadapi oleh perusahaan, agar dapat

menumbuhkan kepercayaan dan adanya rasa tanggungjawab pada seorang manajer.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Manajerial

Kinerja sering kali menjadi permasalahan disetiap organisasi maupun perusahaan, penurunan kinerja tidak hanya begitu saja terjadi tanpa sebab. Menurut Sedarmayanti (2014;133) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Sikap dan mental (motivasi, disiplin kerja, dan etika kerja)
2. Pendidikan
3. Keterampilan
4. Manajemen kepemimpinan
5. Tingkat penghasilan
6. Gaji dan kesehatan
7. Jaminan sosial
8. Iklim kerja
9. Sarana dan prasarana
10. Teknologi
11. Kesempatan prestasi

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial menurut Amstrong dan Baron (1998) dalam Nanda Hapsari (2010), antara lain:

1. Faktor pribadi (keahlian, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen)
2. Faktor kepemimpinan (kualitas keberanian/semangat, pedoman pemberian semangat pada manajer dan pemimpin kelompok organisasi)
3. Faktor tim/kelompok (sistem pekerjaan dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi)
4. Faktor situasional (perubahan dan tekanan dari lingkungan internal dan eksternal)

Didalam suatu perusahaan, kinerja seorang karyawan sangat diharapkan, dengan kinerja yang tinggi perusahaan dapat merencanakan berbagai kebijaksanaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang muncul dari dalam diri individu itu sendiri. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja yang berasal dari lingkungan kerja.

Pengukuran Kinerja Manajerial

Untuk mengukur dan mengevaluasi, manajer unit bisnis menggunakan berbagai ukuran, baik keuangan maupun nonkeuangan. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan, visi dan misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan ataupun proses pelaksanaan suatu kegiatan. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi.

Menurut Amirullah (2015;124) pengukuran kinerja yaitu perbandingan antara standar dengan pelaksanaan. Menurut Mahoney et al (1963) dalam Hilarius (2014) kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen yaitu:

1. Perencanaan
2. Investigasi
3. Pengkoordinasian
4. Evaluasi
5. Pengawasan
6. Pemilihan Staf (*Staffing*)
7. Negosiasi
8. Perwakilan

Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja manajerial sangat

berpengaruh dalam pengambilan keputusan. Informasi yang diperoleh tentunya mencakup seluruh aspek yang terdapat didalam perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja manajerial dapat meningkatkan komunikasi di dalam perusahaan, dengan adanya komunikasi yang baik dapat mengurangi terjadinya konflik didalam perusahaan.

2.3 MOTIVASI

Motivasi adalah serangkaian dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu dalam Dody Chrisnanda (2017). Motivasi adalah dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk bersaha mengadakan perubahan tingkah laku yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhannya, Uno (2012;3). Motivasi adalah serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu, sehingga mau dan ingin melakukan sesuatu, A.M (2012;75). Sedangkan menurut Sedarmayanti (2014;233) motivasi adalah kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual.

Dari definisi tentang motivasi diatas, dapat dikatakan bahwa motivasi adalah dorongan/proses yang diberikan oleh manajer untuk mencapai tujuan tertentu. Pada dasarnya motivasi mendorong dan mengarahkan tingkah laku individu serta organisasi untuk melakukan suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Tujuan Motivasi

Didalam perusahaan motivasi berperan sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan dalam memberikan motivasi kerja terhadap karyawan agar karyawan dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Dengan demikian berarti juga mampu memelihara dan meningkatkan moral, semangat dan gairah kerja, karena

dirasakan sebagai pekerjaan yang menantang. program dengan cara ini suatu organisasi dapat mendorong berkembangnya motivasi berprestasi dalam suatu perusahaan, yang akan memacu tumbuh dan berkembangnya persaingan sehat antara individu/tim kerja dalam suatu perusahaan. Tetapi dalam individu setiap manusia tidak semua karyawan termotivasi lewat lingkungan kerjanya yang biasa disebut dengan motivasi eksternal, tetapi ada juga karyawan yang termotivasi dari dalam dirinya sendiri (motivasi internal) tanpa ada motivasi khusus yang dia dapatkan dalam lingkungan kerjanya dalam (Ibriati Kartika Alimuddin, 2012).

Menurut S. P, Hasibuan (2013;146) motivasi kerja memiliki beberapa tujuan dalam pelaksanaannya, dimana tujuan motivasi menggambarkan suatu individu yang efektif dan efisien, ada beberapa tujuan motivasi yaitu;

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Didalam perusahaan motivasi berperan sangat penting dalam meningkatkan kinerjankaryawan. Tujuan dalam memberikan motivasi kerja terhadap karyawan, agar karyawan dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Dengan demikian juga mampu memelihara dan meningkatkan moral, semangat dan gairah kerja, karena dirasakan

sebagai pekerjaan yang menantang. Dengan adanya motivasi, dapat mendorong berkembangnya motivasi yang berprestasi dalam suatu perusahaan melalui persaingan yang sehat antara individu/tim kerja dalam suatu perusahaan. Tetapi tidak semua karyawan termotivasi lewat lingkungan kerjanya yang, tetapi ada juga karyawan yang termotivasi dalam dirinya sendiri tanpa adanya motivasi khusus yang dia dapatkan dalam lingkungan kerjanya.

Unsur Penggerak Motivasi

Motivasi kerja seseorang akan ditentukan oleh motivator. Motivator merupakan penggerak motivasi kerja sehingga menimbulkan pengaruh perilaku individu yang bersangkutan. Menurut Sastrohadiwiryono (2012;269) mengemukakan unsur-unsur penggerak motivasi antara lain:

1. Kinerja.
2. Penghargaan
3. Tantangan.
4. Tanggung jawab.
5. Pengembangan.
6. Keterlibatan.
7. Kesempatan untuk maju dalam jenjang karir yang terbuka, dari tingkat bawah sampai tingkat manajemen puncak merupakan perangsang yang cukup kuat bagi tenaga kerja.

Ketujuh unsur penggerak motivasi diatas sangat mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Unsur-unsur tersebut dapat memberikan energi yang dapat menggerakkan dan meningkatkan kegairahan seorang karyawan untuk lebih giat lagi dalam bekerja.

1. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kausal kuantitatif, ditinjau dari tingkat eksplanasi penelitian ini merupakan penelitian asosiatif

dengan bentuk hubungan kausal. penelitian ini bertujuan untuk melihat seberapa besar variabel bebas mempengaruhi variabel terikat. Dalam penelitian ini menjelaskan tentang Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X) dan Kinerja Manajerial (Y) Motivasi (Z) sebagai Variabel Dependen. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari pembagian kuesioner yang diberikan kepada responden pada perusahaan PT Semen Padang. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner (angket). Kuesioner yang dibagikan diukur dengan skala *likert*. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Teknik pengambilan data dengan cara menyebarkan kuesioner kepada manajer yang bertanggungjawab dalam pembuatan keputusan di perusahaan PT Semen Padang. Alasan pemilihannya adalah karena manajer tersebut bertanggungjawab atas perencanaan dalam penyusunan anggaran dan mengevaluasi kinerja perusahaan.

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer dan asisten manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan kinerja di perusahaan PT Semen Padang. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *total sampling* yaitu pengambilan sampel secara keseluruhan sampel yang ada. Sampel dalam penelitian ini adalah manajer dan asisten manajer yang ada di PT Semen Padang. Pengolahan dalam penelitian ini menggunakan program *SPSS for windows*. Untuk pengujian instrumen dalam penelitian ini digunakan dua pengujian sebagai berikut: Uji validitas dan Uji reliabilitas .

Dalam penelitian ini uji asumsi yang digunakan sebagai berikut: Uji Normalitas, Uji Multikolonieritas, Uji Heterokedastisitas.

Alat statistik digunakan untuk melakukan prediksi bagaimana perubahan yang dipergunakan untuk mengetahui antara satu atau beberapa variabel terhadap satu buah variabel. Variabel yang mempengaruhi sering disebut variabel bebas, variabel independent atau variabel penjelas. Variabel yang dipengaruhi sering disebut dengan variabel terikat atau variabel dependen. Bentuk persamaan regresi linear sederhana dalam penelitian ini yaitu:

Persamaan:

$$1. Y = a + bX + e$$

$$2. Z = a + bX + e$$

Dimana:

Y : Kinerja Manajerial

a : Konstanta

b : Koefisien Regresi

X : Akuntansi Pertanggungjawaban

Z : Motivasi

e : Error

Uji hipotesis merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah dalam penelitian, di mana rumusan masalah dalam penelitian yang ada di bab 1 telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.

1. pengujian secara parsial (uji t)

uji t digunakan untuk menguji secara parsial masing-masing variabel. Hasil uji t dapat dilihat pada tabel *coefficients* pada kolom sig (*significance*). Tujuan pengujian ini adalah untuk mengetahui apakah variabel bebas secara parsial atau sendiri-sendiri mempunyai pengaruh atau tidak terhadap variabel terikat Ghazali (2012;44). Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dapat diketahui dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel dengan signifikan $\alpha = 5\%$ untuk degree of freedom

(df) = n-k, dimana n adalah jumlah responden penelitian dan k jumlah variabel independen. Uji t bertujuan untuk mengetahui bahwa variabel bebas secara parsial atau sendiri-sendiri mempunyai pengaruh atau tidaknya terhadap variabel terikat dengan kriteria sebagai berikut:

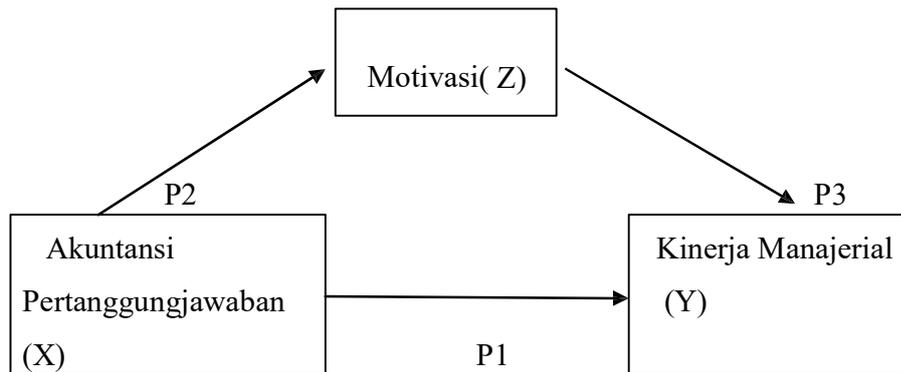
- a. Jika $|t \text{ hitung}| > t \text{ tabel}$ dan nilai signifikannya $< 0,05$ artinya ada pengaruh atau hubungan yang signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.
 - b. Jika $|t \text{ hitung}| < t \text{ tabel}$ dan nilai signifikannya $> 0,05$ artinya tidak ada pengaruh atau hubungan yang signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.
2. Uji path (*path analysis*)

Analisis jalur adalah bagian dari model regresi yang dapat digunakan untuk menganalisis sebab akibat antara satu variabel dengan variabel lainnya. Analisis jalur digunakan dengan menggunakan korelasi, regresi

dan jalur sehingga dapat diketahui untuk sampai pada variabel dependen terakhir, harus lewat jalur langsung atau melalui variabel intervening (Sugiyono, 2013;70).

Langkah pertama yang harus dikerjakan sebelum melakukan analisis jalur adalah merancang diagram jalur sesuai dengan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian. Model diagram jalur dibuat berdasarkan variabel-variabel yang dikaji, dalam penelitian ini variabel yang dikaji adalah Akuntansi Pertanggungjawaban (X), Kinerja Manajerial (Y), Motivasi (Z).

Berdasarkan judul penelitian maka model analisis jalur dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Model analisis jalur dapat juga dinyatakan dalam bentuk persamaan sehingga membentuk sistem persamaan jalur:

$$Y = P_1 X + P_2 X + P_3 Z + e$$

Keterangan:

X = Akuntansi Pertanggungjawaban

Z = Motivasi

Y = Kinerja Manajerial

P1 = Koefisien Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial

P2 = Koefisien Penerapan Akuntansi Pertanggungjawabn terhadap Motivasi

P3 = Koefisien Motivasi terhadap Kinerja Manajerial

e = Standar error

Model Dekomposisi Pengaruh Kausal Antar Variabel

Hipotesis	Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		Pengaruh Total
		Langsung	Tidak Langsung	
			Melalui Z	
1	X terhadap Y	P1	-	P1
2	X terhadap Z	P2	-	P2
3	X terhadap Y melalui Z	P1	(P2) (P3)	P1 + (P2) (P3)

Apabila nilai pengaruh total lebih besar dari pada pengaruh langsung berarti variabel tersebut merupakan variabel intervening, akan tetapi jika nilai pengaruh lebih kecil dari nilai pengaruh langsung maka variabel tersebut tidak dikatakan variabel intervening (Ridwan, 2012;148).

3.7.5 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi adalah salah satu nilai statistik yang dapat digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara dua variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai koefisien determinasi yang biasanya diberi simbol R^2 menunjukkan hubungan pengaruh antara dua variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen dari hasil perhitungan tersebut.

4. PEMBAHASAN

Karakteristik yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah manajer dan asisten manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan kinerja di PT Semen Padang. Kusioner yang disebar berdasarkan teknik pengambilan sampel adalah sebanyak 45 kusioner, sedangkan kusioner yang kembali sebanyak 43 kusioner, dan kusioner yang tidak kembali sebanyak 2 kusioner, jadi berdasarkan dari data yang telah terkumpul dan yang telah diperiksa maka data yang diolah dalam penelitian ini adalah sebanyak 43 dari 45 kusioner yang telah disebar, atau tingkat responden sebesar 95%.

Teknik Analisis Data

Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Dalam uji validitas dilakukan perbandingan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} . Dengan membandingkan r_{hitung} (kolom *Corrected Item-Total Correlation*) dengan r_{tabel} (kolom *Product Moment*) dengan signifikan 0,05 atau 5% untuk *degree of freedom (df) = n-2*, dimana

n adalah jumlah responden penelitian sebanyak 43 responden, diperoleh nilai $(df)=43-2=41$, sehingga nilai r_{tabel} sebesar 0,301. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka pertanyaan tersebut valid, dan sebaliknya jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka pernyataan tersebut tidak valid.

a. Akuntansi Pertanggungjawaban (X)

Tabel dibawah ini merupakan hasil uji validitas dari variabel Akuntansi Pertanggungjawaban (X):

**Hasil Uji Validitas
Akuntansi Pertanggungjawaban (X)
Item-Total Statistic**

	Corrected Item-Total Correlation	R tabel	Keterangan
X.1	0,560	0,301	Valid
X.2	0,305	0,301	Valid
X.3	0,714	0,301	Valid
X.4	0,803	0,301	Valid
X.5	0,789	0,301	Valid
X.6	0,742	0,301	Valid
X.7	0,752	0,301	Valid
X.8	0,745	0,301	Valid
X.9	0,724	0,301	Valid
X.10	0,817	0,301	Valid
X.11	0,748	0,301	Valid
X.12	0,748	0,301	Valid
X.13	0,748	0,301	Valid
X.14	0,827	0,301	Valid
X.15	0,770	0,301	Valid
X.16	0,690	0,301	Valid
X.17	0,601	0,301	Valid
X.18	0,729	0,301	Valid
X.19	0,506	0,301	Valid
X.20	0,631	0,301	Valid
X.21	0,564	0,301	Valid
X.22	0,471	0,301	Valid
X.23	0,525	0,301	Valid

Sumber : Pengolahan data statistik SPSS versi 24 (2020)

dapat disimpulkan bahwa 23 pertanyaan dikatakan valid untuk mengukur variabel Akuntansi Pertanggungjawaban.

b. Kinerja Manajerial (Y)

tabel dibawah ini merupakan hasil uji validitas dari variabel Kinerja Manajerial (Y):

**Hasil Uji Validitas
Kinerja Manajerial
Item-Total Statistic**

	Corrected Item-Total Correlation	R tabel	Keterangan
Y.1	0,697	0,301	Valid
Y.2	0,804	0,301	Valid
Y.3	0,387	0,301	Valid
Y.4	0,836	0,301	Valid
Y.5	0,590	0,301	Valid
Y.6	0,803	0,301	Valid
Y.7	0,875	0,301	Valid
Y.8	0,851	0,301	Valid

Sumber : Pengolahan data statistik SPSS versi 24 (2020)

Dari tabel diatas pertanyaan untuk Kinerja Manajerial terdapat 8 item pertanyaan yaitu X.1, X.2, X.3, X.4, X.5, X.6, X.7, X.8 dikatakan valid karena r hitung > r tabel, dari nilai ke 13 pertanyaan untuk variabel Kinerja Manajerial sebesar 0,387 untuk koefisien korelasi terendah dan 0,875 untuk koefisien korelasi tertinggi. Angka ini diatas nilai r tabel dengan nilai signifikan yang berada pada level 0,05 (5%), sehingga dapat disimpulkan bahwa ke 8 pertanyaan dikatakan valid untuk mengukur variabel Kinerja Manajerial.

c. Motivasi (Z)

Tabel dibawah ini yang merupakan hasil uji validitas dari variabel Motivasi (Z) :

**Hasil Uji Validitas
Motivasi (Z)
Item-Total Statistic**

	Corrected Item- Total Correlation	R tabel	Keterangan
Z.1	0,552	0,301	Valid
Z.2	0,373	0,301	Valid
Z.3	0,309	0,301	Valid
Z.4	0,354	0,301	Valid
Z.5	0,486	0,301	Valid
Z.6	0,616	0,301	Valid
Z.7	0,315	0,301	Valid
Z.8	0,722	0,301	Valid
Z.9	0,892	0,301	Valid
Z.10	0,781	0,301	Valid
Z.11	0,699	0,301	Valid
Z.12	0,239	0,301	Tidak Valid
Z.13	0,542	0,301	Valid
Z.14	0,642	0,301	Valid
Z.15	0,621	0,301	Valid
Z.16	-0,150	0,301	Tidak Valid
Z.17	0,420	0,301	Valid
Z.18	0,369	0,301	Valid
Z.19	0,218	0,301	Tidak Valid
Z.20	0,434	0,301	Valid
Z.21	0,390	0,301	Valid
Z.22	0,738	0,301	Valid
Z.23	0,872	0,301	Valid
Z.24	0,533	0,301	Valid
Z.25	0,504	0,301	Valid
Z.26	0,089	0,301	Tidak Valid
Z.27	0,639	0,301	Valid
Z.28	0,470	0,301	Valid
Z.29	0,768	0,301	Valid
Z.30	0,495	0,301	Valid
Z.31	0,532	0,301	Valid
Z.32	0,682	0,301	Valid
Z.33	0,437	0,301	Valid

Z.34	0,689	0,301	Valid
Z.35	0,425	0,301	Valid
Z.36	0,361	0,301	Valid
Z.37	0,772	0,301	Valid
Z.38	0,363	0,301	Valid
Z.39	0,235	0,301	Tidak Valid
Z.40	0,366	0,301	Valid
Z.41	0,513	0,301	Valid
Z.42	0,212	0,301	Tidak Valid
Z.43	0,366	0,301	Valid
Z.44	0,574	0,301	Valid
Z.45	0,626	0,301	Valid
Z.46	0,684	0,301	Valid
Z.47	0,400	0,301	Valid
Z.48	0,599	0,301	Valid
Z.49	0,182	0,301	Tidak Valid
Z.50	0,471	0,301	Valid
Z.51	0,309	0,301	Valid
Z.52	0,350	0,301	Valid
Z.53	0,090	0,301	Tidak Valid
Z.54	0,400	0,301	Valid
Z.55	0,464	0,301	Valid

Sumber : Pengolahan data statistik SPSS versi 24 (2020)

Uji validitas ini menunjukkan nilai ke 55 butir pertanyaan untuk variabel Motivasi, ada 8 butir pertanyaan yang tidak valid yaitu Z.12, Z.16, Z.19, Z.26, Z.39, Z.42, Z.49, Z.53 dimana nilai *Corrected Item- Total Correlation* berada di bawah nilai r hitung $< r$ table . Karena tidak valid maka pertanyaan tersebut dibuang dan dilakukan pengujian kembali uji validitas.

Hasil Uji Validitas

Motivasi (Z)

Item-Total Statistic

	Corrected Item- Total Correlation	R tabel	Keterangan
Z.1	0,586	0,301	Valid
Z.2	0,419	0,301	Valid
Z.3	0,355	0,301	Valid
Z.4	0,405	0,301	Valid
Z.5	0,529	0,301	Valid
Z.6	0,596	0,301	Valid

Z.7	0,340	0,301	Valid
Z.8	0,744	0,301	Valid
Z.9	0,906	0,301	Valid
Z.10	0,815	0,301	Valid
Z.11	0,657	0,301	Valid
Z.13	0,557	0,301	Valid
Z.14	0,648	0,301	Valid
Z.15	0,624	0,301	Valid
Z.17	0,389	0,301	Valid
Z.18	0,334	0,301	Valid
Z.20	0,404	0,301	Valid
Z.21	0,347	0,301	Valid
Z.22	0,705	0,301	Valid
Z.23	0,863	0,301	Valid
Z.24	0,487	0,301	Valid
Z.25	0,496	0,301	Valid
Z.27	0,624	0,301	Valid
Z.28	0,449	0,301	Valid
Z.29	0,763	0,301	Valid
Z.30	0,475	0,301	Valid
Z.31	0,541	0,301	Valid
Z.32	0,649	0,301	Valid
Z.33	0,453	0,301	Valid
Z.34	0,731	0,301	Valid
Z.35	0,471	0,301	Valid
Z.36	0,384	0,301	Valid
Z.37	0,778	0,301	Valid
Z.38	0,339	0,301	Valid
Z.40	0,345	0,301	Valid
Z.41	0,478	0,301	Valid
Z.43	0,354	0,301	Valid
Z.44	0,565	0,301	Valid
Z.45	0,610	0,301	Valid
Z.46	0,663	0,301	Valid
Z.47	0,389	0,301	Valid
Z.48	0,578	0,301	Valid
Z.50	0,429	0,301	Valid

Z.51	0,343	0,301	Valid
Z.52	0,316	0,301	Valid
Z.54	0,358	0,301	Valid
Z.55	0,432	0,301	Valid

Sumber : Pengolahan data statistik SPSS versi 24 (2020)

Dari tabel diatas pertanyaan untuk motivasi terdapat 47 butir pertanyaan yaitu Z.1, Z.2, Z.3, Z.4, Z.5, Z.6, Z.7, Z.8, Z.9, Z.10, Z.11, Z.13, Z.14, Z.15, Z.17, Z.18, Z.20, Z.21, Z.22, Z.23, Z.24, Z.24, Z.27, Z.28, Z.29, Z.30, Z.31, Z.32, Z.33, Z.34, Z.35, Z.36, Z.37, Z.38, Z.40, Z.41, Z.43, Z.44, Z.45, Z.46, Z.47, Z.48, Z.50, Z.51, Z.52, Z.54, Z.55 dikatakan valid karena r hitung $>$ r tabel. Dari nilai ke-47 pertanyaan untuk variabel Motivasi sebesar 0,334 untuk koefisien terendah dan 0,906 untuk koefisien korelasi tertinggi. Angka ini diatas nilai r tabel dengan nilai signifikan yang berada pada level 0,05 (5%), sehingga dapat disimpulkan bahwa ke-47 pertanyaan dikatakan valid untuk mengukur variabel Motivasi.

2. Uji Reliabilitas

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Standarisasi	N of Items	Keterangan
Akuntansi Pertanggungjawaban (X)	0,947	0,60	23	Reliabel
Motivasi (Z)	0,948	0,60	47	Reliabel
Kinerja Manajerial (Y)	0,919	0,60	8	Reliabel

Sumber : Pengolahan data statistik SPSS versi 24 (2020)

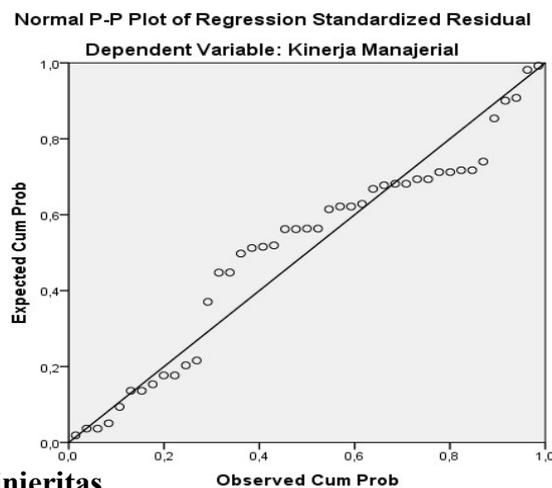
Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa ketiga variabel tersebut memiliki item pertanyaan dapat dikatakan reliabel karena hasil pengujian

data menunjukkan *Cronbach Alpha* variabel Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X1) $0,947 > 0,60$, Motivasi (X2) $0,948 > 0,60$, Kinerja Manajerial (Y) $0,919 > 0,60$ dengan tingkat keterandalan tinggi.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Hasil uji normalitas secara grafik *Probability Plot* dengan menggunakan SPSS versi 24.0 ditunjukkan dengan grafik dibawah ini:



2. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Pengujian multikolinieritas akan menggunakan *Variance Inflation factor* (VIF) dengan kriteria yaitu:

- a. Jika angka *tolerance* dibawah $0,10$ dan $VIF > 10$ dikatakan terdapat gejala multikolinieritas
- b. Jika angka *tolerance* diatas angka $0,10$ dan $VIF < 10$ dikatakan tidak terdapat gejala multikolinieritas

Hasil Uji Multikolinieritas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	V
	(Constant)		
	Akuntansi Pertanggungjawaban	0,910	1
	Motivasi	0,910	1

a. *Dependent Variable: Kinerja Manajerial*

Sumber : Pengolahan data statistik SPSS versi 24 (2020)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai *tolerance* semua variabel independen yaitu Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X1), dan Motivasi (X2) bernilai lebih besar dari 0,10. Pada variabel Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban nilai *tolerance* yaitu $0,910 > 0,10$ untuk variabel Motivasi nilai *tolerance* yaitu $0,910 > 0,10$.

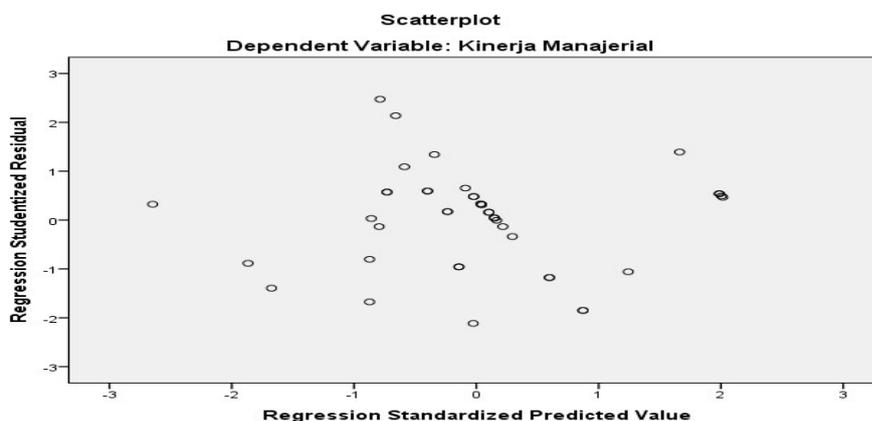
Kemudian nilai VIF semua variabel independen kecil dari 10 yaitu untuk variabel Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban nilai VIF $1,099 < 10$ sedangkan variabel Motivasi nilai VIF $1,099 < 10$. Karena nilai VIF kurang dari 10 dan nilai *tolerance* lebih dari 0,1 maka dapat disimpulkan, tidak terdapat gejala multikolinieritas antara variabel Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban, dan Motivasi dalam model regresi yang dibentuk. Sehingga penelitian ini dapat untuk diteliti lebih lanjut.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan kepengamatan lain. Model yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Gejala heteroskedastisitas dalam penelitian ini dideteksi dengan menggunakan grafik scatterplot. Pendeteksian mengenai ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual yang

telah di-studentized. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut :

Uji Heteroskedastisitas



Sumber : Pengolahan data statistik SPSS versi 24 (2020)

Berdasarkan gambar terlihat bahwa titik – titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam artian bahwa jenis atau varian residual variabel dependen yaitu Kinerja Manajerial memiliki jenis atau varian residual yang sama dengan variabel independen yaitu Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban, dan Motivasi. Sehingga penelitian ini dapat untuk diteliti lebih lanjut.

4.4 Analisis Regresi Sederhana

Analisis regresi linear yaitu alat statistic digunakan untuk melakukan prediksi bagaimana perubahan yang dipergunakan untuk mengetahui antara satu atau beberapa variabel terhadap satu buah variabel. Hasil uji regresi linear sederhana dapat dilihat pada tabel 4.9 dibawah ini :

Hasil Uji Regresi Linear Sederhana 1
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21,931	5,700		3,847	,000
	Akuntansi Pertanggungjawaban	,098	,058	,255	1,687	,099

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Pengolahan data statistic SPSS versi 24.0 (2020)

Dari tabel diatas uji regresi linear sederhana diatas, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = a + bX_1 + e$$

$$Y = 21,931 + 0,098X_1 + e$$

Koefisien b dinamakan koefisien arah regresi dan menyatakan perubahan rata-rata variabel Y untuk setiap perubahan variabel X sebesar satu satuan. Perubahan ini merupakan penambahan bila b bertanda positif dan penurunan b bila bertanda positif. Sehingga dari persamaan tersebut dapat diterjemahkan

- a. Konstanta sebesar 21,931 menyatakan bahwa jika tidak ada nilai Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban maka nilai Kinerja Manajerial 21,931 satuan.
- b. Koefisien regresi X₁ sebesar 0,098 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 satuan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban, maka nilai Kinerja Manajerial akan bertambah sebesar 0,098 satuan.

Hasil uji regresi linear sederhana untuk pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap motivasi dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Hasil Uji Regresi Linear Sederhana 2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	129,920	27,818		4,670	,000
	Akuntansi Pertanggungjawaban	,572	,284	,300	2,012	,051

a. Dependent Variable: Motivasi

Sumber : Pengolahan data statistic SPSS versi 24.0 (2020)

Dari tabel diatas uji regresi linear sederhana diatas, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Z = a + bX_2 + e$$

$$Z = 129,920 + 0,572X_2 + e$$

- a. Konstanta sebesar 129,920 menyatakan bahwa jika tidak adanya Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban maka nilai Motivasi 129,920.
- b. Koefisien regresi Z sebesar 0,572 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 satuan Akuntansi Pertanggungjawaban, maka nilai Motivasi bertambah sebesar 0,572 satuan.

Uji Hipotesis

Pengujian Secara Parsial (Uji t)

Uji t (*t-test*) merupakan statistik uji yang seringkali ditemui dalam masalah praktis statistik. Uji statistik t (*t-test*) bertujuan untuk mengetahui bahwa Variabel Independen yaitu Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dan Motivasi berpengaruh atau tidak secara parsial terhadap Variabel Dependen yaitu Kinerja Manajerial. Nilai t-tabel dengan jumlah data 43 dan $\alpha = 5\%$, $df = 41$ sebesar 1,682. Dari hasil pengujian diatas, didapat nilai t-hitung sebagai berikut :

1. Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil uji-t antara Penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial dapat dilihat hasilnya sebagai berikut :

Hasil Uji t

(t- test) Coefficients^a

Model		Unstandardized		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21,931	5,700		3,847	,000
	Akuntansi Pertanggungjawaban	,098	,058	,255	1,687	,099

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Pengolahan data statistic SPSS versi 24.0 (2020)

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dan t tabel. Hipotesis diterima jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ dan nilai $\text{sig} < \alpha$ 0,05. Nilai t tabel pada $\alpha = 0,05$ adalah 1,682. Untuk variabel independen yaitu Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X) nilai t hitung adalah 1,687 dan nilai sig adalah 0,099 dengan demikian dapat dikatakan t hitung lebih besar dari t tabel yakni $1,687 > 1,682$ dengan signifikansi sebesar $0,099 > 0,05$ nilai signifikan yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y). Sehingga dapat dijelaskan bahwa Hipotesis pertama (H_1) diterima.

2. Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Motivasi

Model		Unstandardized		Standardized	T	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	129,920	27,818		4,670	,000
	Akuntansi Pertanggungjawaban	,572	,284	,300	2,012	,051

a. Dependent Variable: Motivasi

Sumber : Pengolahan data statistic SPSS versi 24.0 (2020)

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dan t tabel. Hipotesis diterima jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ dan nilai $\text{sig} < \alpha$ 0,05. Nilai t tabel pada $\alpha = 0,05$ adalah 1,682. Untuk variabel independen yaitu Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X) nilai t hitung adalah 2,012 dan nilai sig adalah 0,051 dengan demikian dapat dikatakan t hitung lebih besar dari t tabel yakni $2,012 > 1,682$ dengan signifikansi sebesar $0,051 > 0,05$ nilai signifikan yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi (Z). Sehingga dapat dijelaskan bahwa Hipotesis pertama (H_2) diterima.

4.5.2 Uji Path

Uji jalur (*path*) adalah alat analisis statistik untuk menguji eksistensi variabel antara (Variabel Intervening) terhadap hubungan antara variabel X1,X2 dan Y. Berikut hasil pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total pada penelitian ini:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21,931	5,700		3,847	,000
	Akuntansi Pertanggungjawaban	,098	,058	,255	1,687	,099

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Pengolahan data statistik SPSS versi 24.0 (2020)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		

1	(Constant) Akuntansi Pertanggungjawaban	129,920 ,572	27,818 ,284		4,670 2,012	,000 ,051
---	---	-----------------	----------------	--	----------------	--------------

a. Dependent Variable: Motivasi

Sumber : Pengolahan data statistic SPSS versi 24.0 (2020)

Coefficients^a

		Unstandardized		Standardized		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant) Motivasi	-3,502	2,122		-1,651	,106

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Pengolahan data statistic SPSS versi 24.0 (2020)

Rangkuman Dekomposisi dari Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

Hipotesis	Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		Pengaruh total
		Langsung	Tidak Langsung	
			Melalui Z	
1	X1 terhadap Y	0,255	-	0,255
2	X1 terhadap X2	0,300	-	0,300
3	X1 terhadap Y melalui X2	0,255	(0,300) (0,933)	0,5349

Apabila nilai total pengaruh lebih besar dari pada pengaruh langsung berarti variabel tersebut merupakan variabel *intervening*.

Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X1) terhadap Kinerja Manajerial (Y) melalui Motivasi (Z). Dari hasil perhitungan pengaruh total dibandingkan dengan pengaruh langsung di dapat bahwa pengaruh total

0,5349 > 0,255 pengaruh langsung 0,255. Ini berarti variabel Kinerja Manajerial merupakan variabel intervening dari variabel Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial. Sehingga dapat dijelaskan bahwa Hipotesis ketiga (H₃) diterima.

Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui persentase pengaruh variabel *independent* terhadap perubahan variabel *dependent* yang ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R-Square* karena regresi lebih dari dua variabel bebas.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,933 ^a	,871	,864	1,172

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Akuntansi Pertanggungjawaban
 b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa koefisien determinasi yang ditunjukkan dari nilai *Adjusted R Square* (koefisien determinasi) sebesar 0,864 atau 86,40%. Hal ini berarti variabel independen yaitu Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X1) dan Motivasi (Z) memiliki sumbangan pengaruh terhadap variabel dependen sebesar 86,40% Sedangkan sisanya sebesar 13,60,% dipengaruhi oleh variabel lain diantaranya partisipasi anggaran dalam penelitian (Kunwaviyah,2010) menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Variabel lain yang juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial yaitu komitmen organisasi dan sistem pengukuran kinerja (Fatimah,2017).

Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil pengolahan data terdapat 43 responden di PT Semen Padang dilakukan pengujian secara statistik membuktikan bahwa tidak berpengaruh signifikan antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial di PT. Semen Padang. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan, diperoleh nilai t-hitung lebih kecil dari t-tabel sebesar $1,687 > 1,682$ dengan signifikansi sebesar $0,099 > 0,05$. Nilai signifikan yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa ada berpengaruh yang signifikan antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial di PT. Semen Padang. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial. Dalam hal ini penerapan akuntansi pertanggungjawaban memberikan peran serta tanggungjawab kepada manajer dalam menyusun anggaran, sehingga mempermudah manajer dalam melakukan pengukuran kinerja. Semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban akan meningkatkan motivasi manajer untuk bekerja lebih baik. Hasil ini didukung oleh Prima, H. (2014) hasil penelitiannya menemukan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Positif memiliki pengertian bahwa perubahan kinerja manajerial tersebut searah dengan perubahan penerapan akuntansi pertanggungjawaban, semakin tinggi penerapan Akuntansi pertanggungjawaban maka kinerja manajerial semakin meningkat, demikian juga sebaliknya semakin menurunnya penerapan akuntansi pertanggungjawaban maka kinerja manajerial semakin menurun.

Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa Variabel Motivasi (Z) memiliki nilai t-hitung sebesar $2,012 > t\text{-tabel } 1,682$ dengan

signifikansi sebesar $0,051 > 0,05$ nilai signifikan yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Motivasi (Z) ada pengaruh yang signifikan antara Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Motivasi.

Hal ini didukung oleh Kinasih, L. D. (2013) hasil penelitiannya menemukan bahwa semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban di perusahaan akan meningkatkan motivasi manajer untuk bekerja semakin baik. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik dapat mempermudah manajer dalam memantau pekerjaan yang dianggap kurang sesuai dengan tujuan perusahaan. Dalam hal ini pengontrolan anggaran dari masing-masing unit dapat terlihat secara jelas. Sebaliknya, dari sini dapat diketahui sejauh mana kinerja manajer dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian akan tampak kinerja manajer yang sesungguhnya dan perusahaan dapat menerapkan struktur penghargaan berdasarkan penilaian kinerja tersebut yang akan membawa dampak pada motivasi kerja karyawan.

Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Motivasi

Berdasarkan hasil penelitian variabel Motivasi (Z) sebagai variabel intervening yang memediasi antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial. Hal ini ditunjukkan dengan nilai pengaruh total lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung yaitu pengaruh total $0,5349 >$ pengaruh langsung $-0,255$. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya motivasi akan meningkatkan kinerja manajer, maka perusahaan harus meningkatkan motivasi demi meningkatkan kinerja manajer. Pada penelitian Kinasih, L. D. (2013) menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui motivasi. Semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban di

perusahaan akan dapat meningkatkan motivasi manajernya untuk bekerja dan pada akhirnya akan membuat kinerja manajerialnya semakin baik. Dalam hal ini penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik dilakukan supaya masing-masing individu dapat secara jelas mengetahui tugas dan tanggungjawab pada daerah yang menjadi tanggungjawabnya, sehingga dapat memudahkan manajer dalam bekerja. Selain itu, peran penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai dasar dalam penilaian kinerja setiap individu manajer dan menjadi dasar dalam struktur penghargaan perusahaan memberikan motivasi kepada manajer dalam bekerja. Motivasi tersebut muncul sebagai akibat adanya penilaian kinerja berdasarkan informasi akuntansi pertanggungjawaban. Melalui ini pula penilaian kinerja akan memacu peningkatan kinerja manajer, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

5. PENUTUP

Kesimpulan

1. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban memiliki hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial di PT. Semen Padang. Artinya, ada hubungan langsung antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Kinerja Manajerial. Dengan demikian, hipotesis H1 dalam penelitian ini diterima. Hasil ini menunjukkan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban mempengaruhi Kinerja Manajerial dalam pengambilan keputusan manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Pada PT. Semen Padang telah menerapkan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yaitu sudah terdapat struktur organisasi yang jelas, penyusunan anggaran yang jelas, penggolongan biaya yang jelas, serta telah melakukan pelaporan pertanggungjawaban pada masing-masing departemen yang ada di PT. Semen Padang.

2. Akuntansi Pertanggungjawaban memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi di PT. Semen Padang. Artinya ada hubungan langsung antara Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Motivasi. Dengan demikian hipotesis H2 dalam penelitian ini diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja manajer dalam mencapai tujuan perusahaan.
3. Motivasi merupakan variabel intervening untuk variabel Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Kinerja Manajerial di PT. Semen Padang. Artinya, ada hubungan langsung antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Kinerja Manajerial. Dengan demikian hipotesis H3 dalam penelitian ini diterima. Hasil ini menunjukkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial melalui motivasi mempengaruhi perusahaan untuk memperoleh kinerja manajer dalam mencapai tujuan perusahaan.

6. JADWAL

Adapun jadwal dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

Kegiatan	Bulan											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pembuatan Proposal	X	X	X									
Pra Survey				X	X	X						
Pengumpulan data							X	X	X			
Pengolahan Data								X	X	X		
Pembuatan Laporan											X	X

7. DAFTAR PUSTAKA

- A.M, S. (2012). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta : Rajawali.
- Amirullah. (2015). *Manajemen Strategi Teori-Konsep-Kinerja*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Anwar, I. S. A. (2013). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Prestasi Kerja Pada PT. Telkom Witel Jatim Timur (Jember). *Skripsi*.
- Danang, S. (2013). *Metodologi Penelitian Akuntansi*. Bandung : PT Refika Aditama Anggota Ikapi.
- Ferdiani, D. (2012). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah: Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi*.
- H. Simamora, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta. STIE YKPN Yogyakarta.
- Hansen, D. R., & M.M, M. (2013). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta : Salemba Empat.
- Ibriati Kartika Alimuddin. (2012). Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Telkom Indonesia, Tbk Cabang Makassar. *Skripsi*, 66, 37– 39
- Imam, G. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 19*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Imam, G. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kinasih, L. D. (2013). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Nominal, II*, 97–116.
- Krismiaji, & Y.A, A. (2011). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Lubis, A. I. (2011). *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta : Salemba Empat.
- lubis, f. h., se, l. s., & si, m. (2016). *pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial (studi kasus pada pt . perkebunan sumatera utara) the influence of application of accounting*

responsibility towards (case study on pt . perkebunan sumatera utara).
3(2), 1523–1529.

- Mulyadi. (2010). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyadi. (2016). *Sistem Akuntansi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Prima, H. (2014). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Hotel Berbintang Di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Skripsi*, 53(9), 1689–1699.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen, Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- S. P, Hasibuan, M. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Samryn, L. M. (2012). *Akuntansi Manajemen*. Kencana Prenada Media Group : Jakarta.
- Sari, D. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia. *E-Jurnal Binar Akuntansi*, 2(1), 1–9.
- Sari, D. Y. E. (2018). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Asuransi Jasa Tania, TBK, Kantor Cabang Medan. *Skripsi*.
- Sastrohadiwiryo. (2012). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. (2014). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Mandar Manju.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujana, E., Luh, N., & Erni, G. (2017). Analisis Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *E-Journal SI Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, 1.
- Sumarsan, T. (2010). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Indeks.
- Supriyono, R. . (2018). *Akuntansi Keperilakuan*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.

Suwindrawati. (2012). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating. *Skripsi*.

Tin, & Hidayat, T. (2012). *Analisis Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajer Pusat Laba di Warung Paskal Bandung*. 12–45.

Uno, H. B. (2012). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta : Bumi Aksara.

Viyanti. (2010). Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Terhadap Penilaian Prestasi Kerja. *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 3.

Wijayani, A. R. (2014). Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Pengendalian Biaya Standar. *Skripsi*.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1. Justifikasi Anggaran Penelitian

1. Honor				
Honor	Honor/Jam (Rp)	Waktu (jam/minggu)	Minggu	Honor per Tahun/ 12 bulan (Rp.)
Honor	Rp 25.000	2	8	Rp 400.000
			Sub Total	Rp 400.000
(Rp.)				
2. Peralatan Penunjang				
Material	Justifikasi Pemakaian	Kuantitas	Harga Satuan (Rp)	Biaya per Tahun
Flashdisk	Unit	3	Rp 150.000 per lembar	Rp 450.000
Jumlah				Rp 450.000
3. Bahan Habis Pakai				
Material	Justifikasi Pemakaian	Kuantitas	Harga Satuan (Rp)	Biaya per Tahun

Materai	Laporan	20	Rp 10.000	per lembar	Rp 200.000
Tinta Printer	Laporan	9	Rp 50.000	per botol	Rp 450.000
Kertas	Laporan	20	Rp 50.000	per rim	Rp 1.000.000
Amplop	Collected data	5	Rp 87.000	Per Bungkus	Rp 435.000
Pena	Collected data	15	Rp 30.000	Kotak	Rp 450.000
Pena	Tanda tangan	5	Rp 5.000	Per Unit	Rp 25.000
Jumlah					Rp 2.560.000
4. Perjalanan					
Material	Justifikasi Perjalanan	Kuantitas	Harga Satuan (Rp)		Biaya/tahun/12 bulan (Rp)
BBM	Survey Awal	5	Rp 100.000	per liter	Rp 500.000
BBM	Collected data	15	Rp 100.000	per liter	Rp 1.500.000
Jumlah					Rp 2.000.000
5. Lain-lain					
Kegiatan	Justifikasi	Kuantitas	Harga Satuan (Rp)		Biaya per Tahun (Rp)
Parkiran	Kegiatan	1	Rp 134.000	per lembar	Rp 134.000
Analisa	Kegiatan	5	Rp 100.000	per lembar	Rp 500.000
Foto Copy	Kuesioner	280	Rp 200	per lembar	Rp 56.000
Jilid	Laporan	20	Rp 25.000	per lembar	Rp 500.000
Konsumsi	Pengerjaan	30	Rp 30.000	per bungkus	Rp 900.000
Sub Total (Rp)					Rp 2.090.000
TOTAL ANGGARAN YANG DIPERLUKAN SETIAP TAHUN (Rp)					Rp 7.500.000