

**PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA  
HOTEL BERBINTANG  
DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA  
(Survei pada Hotel Berbintang 2 – 5 di Daerah Istimewa Yogyakarta)**

**SKRIPSI**

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Ekonomi (S1)

Pada Program Studi Akuntansi

Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta



Disusun Oleh:

Hilarius Prima

NPM: 090417547

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**

**2014**

**PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA  
HOTEL BERBINTANG  
DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA  
(Survei pada Hotel Berbintang 2 – 5 di Daerah Istimewa Yogyakarta)**

**SKRIPSI**

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Ekonomi (S1)

Pada Program Studi Akuntansi

Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta



Disusun Oleh:

Hilarius Prima

NPM: 090417547

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**

**2014**

**SKRIPSI**  
**PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN**  
**TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA**  
**HOTEL BERBINTANG**  
**DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**  
**(Survei pada Hotel Berbintang 2 – 5 di Daerah Istimewa Yogyakarta)**

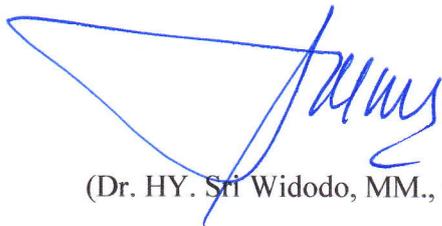
Disusun Oleh:

Hilarius Prima

NPM: 090417547

Telah dibaca dan disetujui oleh:

Pembimbing



(Dr. HY. Sri Widodo, MM., CA., Akt.)

Yogyakarta, 16 Januari 2014

**SKRIPSI**

**PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA  
HOTEL BERBINTANG  
DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA  
(Survei pada Hotel Berbintang 2 – 5 di Daerah Istimewa Yogyakarta)**

**Yang dipersiapkan dan disusun oleh:**

**Hilarius Prima  
NPM: 090417547**

**telah dipertahankan di depan Panitia Penguji  
pada tanggal 6 Februari 2014  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima  
sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi  
(S1) Program Studi Akuntansi**

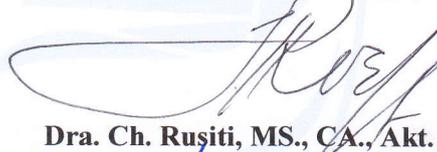
**SUSUNAN PANITIA PENGUJI**

**Ketua Panitia Penguji**

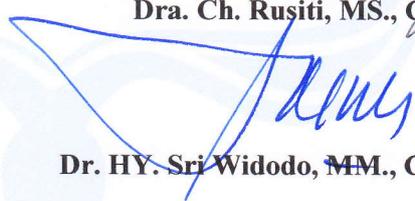


**Endang Raino W. S.E., M.Si.**

**Anggota Panitia Penguji**



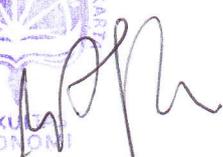
**Dra. Ch. Rusiti, MS., CA., Akt.**



**Dr. HY. Sri Widodo, MM., CA., Akt.**

**Yogyakarta, 6 Februari 2014**

**Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Atma Jaya Yogyakarta**



**Dr. Dorothea Wahyu Ariani, S.E., M.T.**

## **PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA  
HOTEL BERBINTANG  
DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

**(Survei pada Hotel Berbintang 2 – 5 di Daerah Istimewa Yogyakarta)**

benar-benar hasil karya saya sendiri. Pernyataan, ide, maupun kutipan baik langsung maupun tidak langsung yang bersumber dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam daftar pustaka. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian atau seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 16 Januari 2014

Yang menyatakan,



Hilarius Prima

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Yang Maha Pengasih dan Bunda Maria karena dengan kasih dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan baik dan sesuai harapan. Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat guna menyelesaikan program S-1 pada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Dalam menyusun skripsi yang berjudul **PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA HOTEL BERBINTANG DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**, penulis menemui banyak kesulitan, namun penulis menyadari bahwa tanpa bantuan, baik secara langsung maupun tidak langsung dari berbagai pihak, skripsi ini tidak akan selesai dengan baik. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus dan Bunda Maria yang telah menuntun, menyertai, melimpahkan berkat dan mengabulkan segala permohonan penulis selama pengerjaan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Bapak Dr. HY. Sri Widodo, MM., CA., Akt., selaku dosen pembimbing utama yang dengan sabar dan penuh dedikasi berkenan meluangkan waktu guna memberikan ide-ide, bimbingan, arahan, dan saran yang berguna dalam menyusun skripsi ini.

3. Ibu Endang Raino W, S.E., M.Si., selaku ketua tim ujian pendadaran dan Ibu Dra. Ch. Rusiti, MS., CA., Akt., selaku anggota tim penguji ujian pendadaran yang sudah meluangkan waktunya untuk menguji dan memberikan masukan kepada penulis dalam penyusunan tugas akhir ini.
4. Bapak Djupri Susetyo, Ibu Yuli Kasmawati, Mbak Shanty & Mas Yohannes, Mas Yoan (alm), Mas Iyas, Dek Dita dan Dek Ana, serta keponakanku Abelle dan Cello yang telah memberi perhatian, dukungan, bantuan, semangat, motivasi, dan doa kepada penulis.
5. Buat yang terkasih dan yang menyayangiku dalam hidupku kelak.
6. Para responden yaitu manajer-manajer hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta yang telah dengan suka rela bersedia mengisi kuesioner dengan sungguh-sungguh dalam penulisan skripsi ini.
7. Segenap dosen Universitas Atma Jaya Yogyakarta Fakultas Ekonomi yang telah membantu penulisan skripsi ini.
8. Seluruh staff Tata Usaha Universitas Atma Jaya Yogyakarta Fakultas Ekonomi yang telah membantu penulisan skripsi ini.
9. Seluruh staff Perpustakaan Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang telah membantu penulisan skripsi ini.
10. Sahabatku Oninda, Witra, Nanda, Vega, Hendri, Made, Geo, Hangu, Ara, Celly dan Fani yang telah memberikan semangat dan kontribusi dalam pembuatan skripsi ini kepada penulis.

11. Teman-teman KKN 53 Widoro, Saptosari (Ridjie, Candra, Eda, Shashi, Ester, Yoppie, Daniel dan Ken) makasih atas kebersamaannya dan saling memberi semangat dalam penyelesaian skripsi ini.
12. Teman-teman kerja Students Staff Perpustakaan Universitas Atma Jaya Yogyakarta periode semester Gasal tahun ajaran 2013-2014 (Nita, Mega, Yeyen, Kiky, Doan, Yoan, Putry, Hengky, Ray, Olin, Chandra, Agnes, Dessy, Isni, Dita, Agil) yang sangat asik dalam candaan dan memberi semangat kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
13. Untuk anjing-anjingku Loly, Falco dan Beby yang selalu setia menemaniku sewaktu senang maupun sedih.
14. Pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Terima kasih atas bantuan, dukungan, dan doanya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun dari semua pihak. Akhir kata, semoga Tuhan mebalas kebaikan kepada segenap pihak yang telah membantu penulis dalam penulisan skripsi ini.

Yogyakarta, 16 Januari 2014

Penulis



Hilarius Prima

## **MOTTO**

*“Percaya Dan Yakin Akan Mimpimu Untuk Menjadi Nyata  
Di Dalam Doa”*

*“TUHAN adalah bagianku, kata jiwaku, oleh sebab itu aku  
berharap kepada-Nya. TUHAN adalah baik bagi orang yang  
berharap kepada-Nya, bagi jiwa yang mencari Dia.”*

***Ratapan 3:24-25***

*“Kerajaan-Ku bukan berada disebuah bangunan atau di  
dalam sebuah ruangan, melainkan Kerajaan-Ku berada  
disekeliling-mu, belahlah balok kayu menjadi dua bagian dan  
angkatlah sebuah batu, maka Aku akan ada disitu.”*

***(STIGMATA)***

**HALAMAN PERSEMBAHAN**



*Skripsi ini kupersembahkan untuk:*

*Tuhan Yesus dan Bunda Maria*

*Bapak, Ibu, Mbak Shanty, Mas Yoan (alm), Mas Iyas, Dek  
Dita dan Dek Ana.*

*Keluarga bersarku dan saudara-saudaraku.*

*Sahabat dan teman-temanku terkasih.*

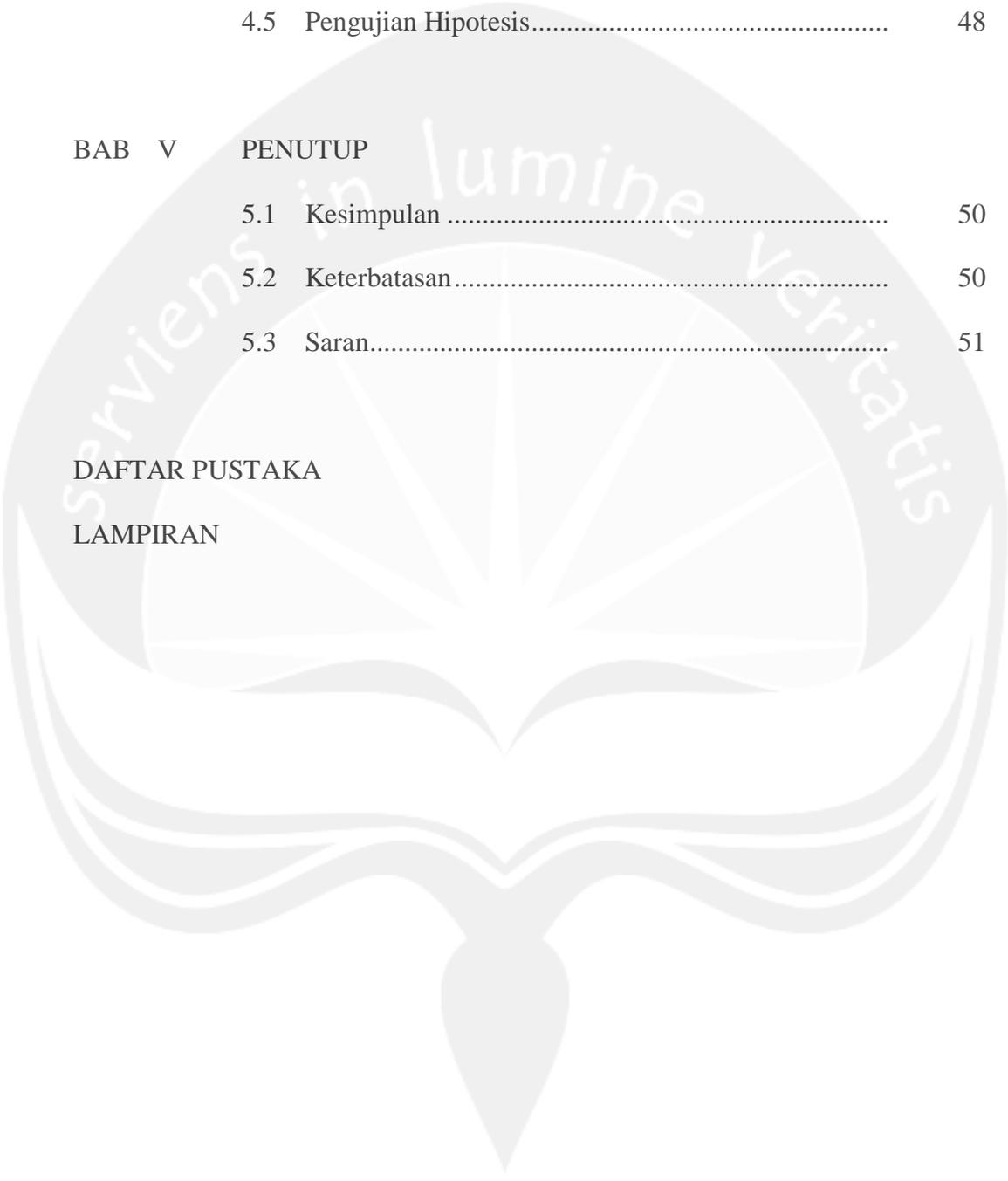
## DAFTAR ISI

|                                      | Halaman |
|--------------------------------------|---------|
| HALAMAN JUDUL.....                   | i       |
| HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING ..... | ii      |
| HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....      | iii     |
| HALAMAN PERNYATAAN .....             | iv      |
| KATA PENGANTAR .....                 | v       |
| HALAMAN MOTTO .....                  | viii    |
| HALAMAN PERSEMBAHAN.....             | ix      |
| DAFTAR ISI.....                      | x       |
| DAFTAR GAMBAR .....                  | xiv     |
| DAFTAR TABEL.....                    | xv      |
| DAFTAR LAMPIRAN .....                | xvi     |
| INTISARI.....                        | xvii    |
| <br>                                 |         |
| <b>BAB I      PENDAHULUAN</b>        |         |
| 1.1    Latar Belakang .....          | 1       |
| 1.2    Rumusan Masalah .....         | 5       |
| 1.3    Batasan Masalah.....          | 5       |
| 1.4    Tujuan Penelitian .....       | 6       |
| 1.5    Manfaat Penelitian .....      | 7       |
| 1.6    Sistematika Penulisan.....    | 7       |

## BAB II LANDASAN TEORI

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 2.1   | Akuntansi Pertanggungjawaban.....                                     | 9  |
| 2.1.1 | Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban.                              | 9  |
| 2.1.2 | Tujuan dan Manfaat Akuntansi<br>Pertanggungjawaban .....              | 10 |
| 2.1.3 | Syarat-Syarat Sistem Akuntansi<br>Pertanggungjawaban .....            | 11 |
| 2.1.4 | Pusat Pertanggungjawaban.....   | 12 |
| 2.2   | Struktur Organisasi.....  | 14 |
| 2.2.1 | Pengertian Struktur Organisasi dan Bentuk<br>Struktur Organisasi..... | 14 |
| 2.2.2 | Hubungan Organisasi dengan Akuntansi<br>Pertanggungjawaban .....      | 16 |
| 2.3   | Anggaran .....  | 16 |
| 2.3.1 | Pengertian Anggaran.....  | 16 |
| 2.3.2 | Hubungan Anggaran dan Akuntansi<br>Pertanggungjawaban .....           | 17 |
| 2.4   | Pengertian Biaya Terkendali dan Biaya Tidak<br>Terkendali .....       | 18 |
| 2.5   | Sistem Pelaporan.....   | 19 |
| 2.5.1 | Sistem Pelaporan untuk Akuntansi<br>Pertanggungjawaban .....          | 19 |

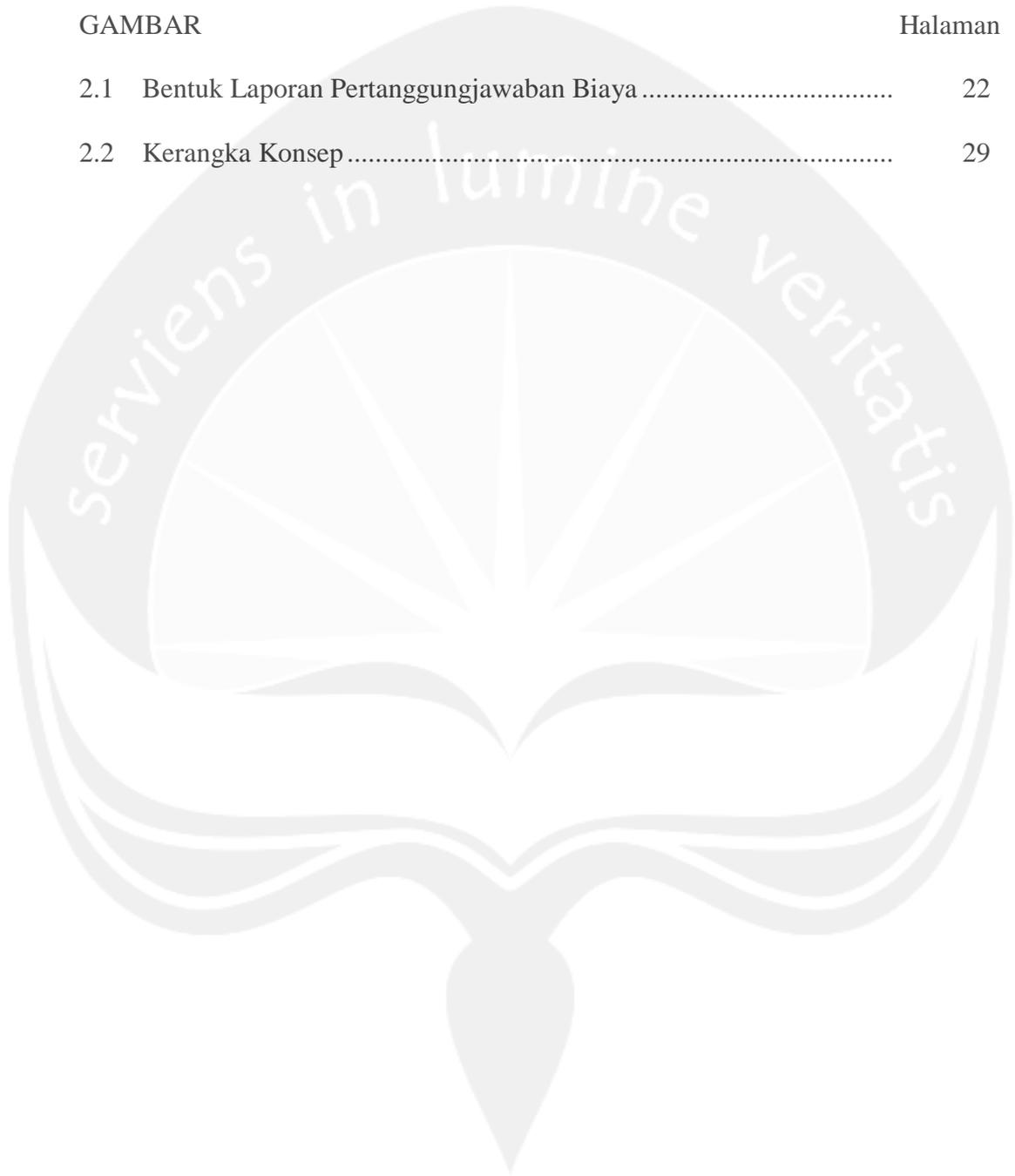




|                |                          |    |
|----------------|--------------------------|----|
| 4.3            | Uji Normalitas.....      | 46 |
| 4.4            | Analisis Regresi .....   | 47 |
| 4.5            | Pengujian Hipotesis..... | 48 |
| BAB V PENUTUP  |                          |    |
| 5.1            | Kesimpulan .....         | 50 |
| 5.2            | Keterbatasan.....        | 50 |
| 5.3            | Saran.....               | 51 |
| DAFTAR PUSTAKA |                          |    |
| LAMPIRAN       |                          |    |

## DAFTAR GAMBAR

| GAMBAR  | Halaman |
|---|---------|
| 2.1 Bentuk Laporan Pertanggungjawaban Biaya ..... | 22      |
| 2.2 Kerangka Konsep .....                         | 29      |



## DAFTAR TABEL

| TABEL  | Halaman |
|--|---------|
| 3.1 Rincian Kuesioner Akuntansi Pertanggungjawaban dan Kinerja Manajerial yang Diberikan dan Kembali ..... | 34      |
| 3.2 Rincian Hotel .....  | 34      |
| 4.1 Uji Validitas Pernyataan pada Kuesioner Akuntansi Pertanggungjawaban .....                             | 41      |
| 4.2 Uji Validitas Pernyataan pada Kuesioner Kinerja Manajerial .....                                       | 43      |
| 4.3 Hasil Uji Reliabilitas .....   | 43      |
| 4.4 Pembagian Interval Kelas .....   | 44      |
| 4.5 Hasil Uji Deskriptif .....   | 45      |
| 4.6 Hasil Uji Normalitas .....   | 46      |
| 4.7 Hasil Analisis Regresi Sederhana .....   | 47      |

## DAFTAR LAMPIRAN

|             |  |
|-------------|--|
| LAMPIRAN 1  | DISTRIBUSI JAWABAN KUESIONER RESPONDEN<br>AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN |
| LAMPIRAN 2  | DISTRIBUSI JAWABAN KUESIONER RESPONDEN<br>KINERJA MANAJERIAL           |
| LAMPIRAN 3  | UJI VALIDITAS (AKUNTANSI<br>PERTANGGUNGJAWABAN)                        |
| LAMPIRAN 4  | UJI VALIDITAS (KINERJA MANAJERIAL)                                     |
| LAMPIRAN 5  | UJI RELIABILITAS   |
| LAMPIRAN 6  | STATISTIK DESKRIPTIF   |
| LAMPIRAN 7  | UJI NORMALITAS   |
| LAMPIRAN 8  | ANALISIS REGRESI   |
| LAMPIRAN 9  | TABEL DISTRIBUSI R SATU SISI (ONE TAIL)                                |
| LAMPIRAN 10 | LEMBAR KUESIONER   |

**PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA  
HOTEL BERBINTANG  
DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA  
(Survei pada Hotel Berbintang 2 – 5 di Daerah Istimewa Yogyakarta)**

Disusun Oleh:  
**Hilarius Prima**  
**090417547**

Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi  
Universitas Atma Jaya Yogyakarta

**Dosen Pembimbing**

**Dr. HY. Sri Widodo, MM., CA., Akt.**

**INTISARI**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada Hotel Berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan analisis jalur. Hasil dari penelitian ini menunjukkan 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.

***Kata kunci: Akuntansi Pertanggungjawaban dan Kinerja Manajerial.***

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Indonesia merupakan negara kepulauan terbesar di dunia dengan mempunyai keberagaman budaya maupun pariwisata yang sangat memukau di dunia, salah satunya merupakan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) yang kental akan tradisi budaya Jawa dan memiliki banyak tempat pariwisata yang menarik untuk dikunjungi. Jasa perhotelan merupakan salah satu sarana pendukung untuk mempromosikan kepariwisataan Indonesia. Jumlah hotel berbintang 2 – 5 pada tahun 2013 di DIY berdasarkan dinas pariwisata DIY ada 35 hotel dan ada beberapa hotel berbintang yang sedang dalam pembangunan.

Dengan penambahan jumlah hotel dari tahun ke tahun menunjukkan lingkungan bisnis perhotelan di DIY semakin kompetitif. Berdasarkan Surat Keputusan Menparpostel No. KM 37/PW.340/MPPT-86, Bab I, pasal 1, Ayat (b) tentang Peraturan Usaha dan Pengelolaan Hotel, yang dimaksud hotel adalah suatu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa penginapan, makanan dan minuman serta jasa penunjang lainnya bagi umum yang dikelola secara komersial. Dengan tersedianya fasilitas-fasilitas penunjang akan memberikan dampak berkembangnya kegiatan operasi hotel yaitu, semakin banyak fasilitas yang disediakan oleh pihak hotel maka akan semakin banyak sub unit kerja dalam pengelolaan organisasinya tersebut.

Melihat luas dan kompleksnya kegiatan operasi perhotelan, tidak memungkinkan bagi seorang pimpinan untuk memantau secara langsung seluruh kegiatan operasional hotel. Untuk itu para pemimpin harus mengadakan pendelegasian wewenang serta tanggungjawab yang sangat penting ke tingkat pimpinan yang ada dibawahnya, yaitu para pelaksana dalam mengambil sebuah keputusan, sehingga semua masalah yang ada dapat ditangani lebih baik dan sesuai dengan harapan yang diinginkan. Untuk mengatasi masalah tersebut diperlukan suatu sistem pengendalian manajemen. Menurut Supriyono (2000:45) sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi anggota organisasinya agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi, sistem pengendalian manajemen terdiri atas lingkungan (struktur) dan proses sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen yang efektif harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi dan tujuan manajer serta memuaskan bagi organisasi dan bagi manajer.

Menurut Supriyono (2000:325) sistem pengendalian manajemen terdiri atas dua unsur, yaitu: struktur pengendalian manajemen yang terdiri dari pusat-pusat pertanggungjawaban dan proses pengendalian manajemen yang membahas cara kerjanya pusat-pusat pertanggungjawaban dengan menggunakan informasi yang ada. Dengan adanya pendelegasian tugas dan wewenang ini akan timbul berbagai tingkat tanggungjawab dan wewenang dalam sebuah organisasi, oleh karenanya perlu menerapkan sebuah akuntansi pertanggungjawaban yang merupakan suatu sistem untuk mengendalikan tanggungjawab tiap-tiap unit kerja

atau departemen yang lebih dikenal dengan pusat pertanggungjawaban. Pengendalian yang dijalankan oleh manajemen ini merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang dikembangkan untuk membantu manajemen dalam mengendalikan kegiatan operasi perusahaan. Pelaksanaan pengendalian yang dilakukan melalui penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah dengan cara mengelompokkan tanggung jawab dan menggariskan secara jelas hubungan satu bagian dengan bagian lainnya dalam suatu organisasi dan disertai dengan pertanggungjawaban dari masing-masing tingkatan secara terinci.

Akuntansi pertanggungjawaban yang baik, dalam penerapannya harus menetapkan atau memberi wewenang secara tegas, karena dari wewenang ini akan menimbulkan adanya tanggung jawab. Dengan wewenang dan tanggungjawab tersebut akan memudahkan pengendalian terhadap penyimpangan yang terjadi. Akuntansi pertanggungjawaban banyak dipakai oleh perusahaan-perusahaan dan badan usaha lainnya karena memungkinkan perusahaan untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, kemudian mengetahui unit yang bertanggungjawab atas aktivitas tersebut serta menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efisien.

Berdasarkan uraian sebelumnya dapat ditarik kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan, khususnya perusahaan jasa yaitu hotel adalah sangat penting untuk mengendalikan tanggungjawab tiap departemen. Penelitian tentang hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya yang dilakukan oleh Diana Aprianty (2000) di Kota Surabaya, Jawa Timur dengan hasil terdapat hubungan positif antara

penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai dengan efektivitas pengendalian biaya dengan tingkat korelasi 65% dan oleh Susi Trisnawati dengan hasil 95% yang dilakukan di Kota Tasikmalaya, Jawa Barat.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Akbar Fachri (2006) yaitu pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap motivasi manajer pusat laba pada hotel bintang empat di Bandung menunjukkan bahwa secara garis besar hotel – hotel bintang empat di Bandung telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban secara memadai sehingga memberikan pengaruh yang positif bagi para manajer hotel. Hal ini dibuktikan dari jawaban para manajer yang puas atau telah tercapainya keinginan mereka dalam pekerjaannya, antara lain: manajer yakin bahwa usaha / prestasi yang dicapai akan diberi penghargaan, selama ini prestasi yang dicapai mendapatkan penghargaan, prestasi yang lebih baik telah diberi penghargaan pula, penghargaan yang diberikan selama ini telah sebanding dengan prestasi manajer. Kepuasan kerja tersebut yang membuat para manajer merasa dihargai dan termotivasi untuk berbuat yang terbaik bagi perusahaan dimana mereka bekerja. Bila dilihat persentase jawaban, responden menyatakan 85% dari hal-hal tersebut diatas telah terpenuhi, sedangkan 15% diantaranya belum terpenuhi.

Penelitian dalam skripsi ini merupakan replikasi yang dilakukan oleh Trisnawati (2006) mengenai hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya dan Akbar Fachri (2006) mengenai pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap motivasi manajer pusat laba survei pada hotel bintang empat di Bandung, namun dalam

penelitian ini variabel dependennya diubah menjadi pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dalam penelitian ini akan dilakukan penelitian tentang: **“PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA HOTEL BERBINTANG DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA”**.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka pokok masalah yang akan dibahas adalah:

Apakah akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan jasa perhotelan di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

### **1.3 Batasan Masalah**

Batasan masalah yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

#### **1. Akuntansi Pertanggungjawaban**

Hansen, Mowen (2005:116) mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut “Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh

para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka”.

## **2. Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial adalah kinerja individu dalam kegiatan-kegiatan manajerialnya (Kurnianingsih, 2000:237). Variabel kinerja manajerial diukur dengan *self rating* yang dikembangkan oleh Mahoney et.al (1963). Penggunaan *self rating* dipilih dengan alasan untuk menghindari kemungkinan pengukuran kinerja yang tidak representatif (Heneman, 1974 dalam Kurnianingsih 2000). Responden diminta untuk menilai kinerja sendiri dibandingkan dengan rata-rata kinerja responden, dengan menggunakan skala satu (jauh di bawah rata-rata) sampai dengan sembilan (jauh di atas rata-rata). Instrumen ini terdiri dari delapan dimensi kinerja personel yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan.

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Setiap usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya mempunyai sebuah tujuan tertentu. Hal ini juga akan menentukan bagaimana cara dan usaha kita guna mencapai tujuan tersebut. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak manajemen perhotelan yang berupa informasi empiris mengenai pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan skripsi dibagi menjadi lima bab, dengan rincian sebagai berikut :

### **Bab I PENDAHULUAN**

Pada bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **Bab II LANDASAN TEORI**

Pada bab ini berisi pembahasan mengenai teori-teori yang berhubungan dengan topik penelitian, yaitu mengenai pengertian akuntansi pertanggungjawaban, tujuan dan manfaat akuntansi pertanggungjawaban, syarat-syarat sistem akuntansi pertanggungjawaban, jenis-jenis akuntansi pertanggungjawaban, struktur organisasi, anggaran, biaya terkendali dan tidak terkendali, sistem laporan, kinerja manajerial, kerangka pemikiran dan pengembangan hipotesis.

### Bab III METODE PENELITIAN

Bab ini mencakup dan menjelaskan populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, serta teknik analisis data.

### Bab IV ANALISIS DATA

Bab ini berisi hasil pengolahan data dalam rangka pengujian hipotesis yang diajukan bab II dan pembahasan terhadap hasil analisis.

### Bab V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan yang menjawab tujuan penelitian, menjelaskan keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini dan memberikan saran untuk penelitian berikutnya.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Akuntansi Pertanggungjawaban

##### 2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Hansen, Mowen (2005:116) mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut “Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka”. Hansen, Mowen (2012:229) dalam akuntansi pertanggungjawaban memiliki empat elemen penting yaitu pembebanan tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja atau *benchmarking*, pengevaluasian kinerja dan pemberian penghargaan.

Sedangkan akuntansi pertanggungjawaban menurut LM Samryn (2001:258) adalah sebagai berikut “Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen”.

Dari definisi di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang membagi struktur organisasi atas bagian-bagian atau pusat-pusat pertanggungjawaban yang memiliki otoritas dan tanggung jawab yang jelas. Dari setiap pusat

pertanggungjawaban tersebut dikumpulkan dan dilaporkan hasil-hasil dari prestasi yang telah dicapai.

### **2.1.2 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban menurut Robert N. Anthony dan Roger H. Hermanson (2001:57) mempunyai tujuan yaitu “Tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah membebani pusat pertanggungjawaban dengan biaya yang dikeluarkannya”. Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban adalah mengadakan evaluasi hasil kerja suatu pusat pertanggungjawaban untuk meningkatkan operasi-operasi perusahaan di waktu yang akan datang.

Manfaat akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2001:174) adalah:

1. Penyusunan anggaran (jika informasi akuntansi pertanggungjawaban tersebut berupa informasi yang akan datang).
2. Penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban (jika informasi akuntansi pertanggungjawaban berupa informasi masa lalu).
3. Pemotivasi manajer pusat pertanggungjawaban (jika informasi akuntansi pertanggungjawaban tersebut berupa informasi masa lalu).

Berdasarkan urian di atas, maka akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat terhadap jalannya perusahaan, yaitu masing-masing tingkatan manajemen diharuskan menyusun anggarannya masing-masing kemudian melaksanakan dan melaporkannya. Hal ini dilakukan agar sistem akuntansi

pertanggungjawaban dapat berjalan dengan baik. Berdasarkan laporan ini akan diketahui apakah rencana yang ditetapkan telah dilaksanakan dengan baik sehingga jika terjadi penyimpangan-penyimpangan akan dapat diselidiki untuk diketahui hal-hal yang menjadi penyebab dan siapa yang bertanggung jawab untuk memperbaikinya.

### **2.1.3 Syarat-Syarat Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban**

Syarat-syarat utama dalam membentuk dan mempertahankan akuntansi pertanggungjawaban menurut Matz Ustry (2001:420) adalah sebagai berikut:

1. Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan atas penggolongan tanggung jawab manajemen (departemen-departemen) pada semua tingkatan dalam setiap organisasi dengan tujuan membentuk anggaran bagi masing-masing departemen. Individu yang mengepalai klasifikasi pertanggungjawaban, harus bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan biaya-biaya dari kegiatannya. Konsep ini menekankan perlunya penggolongan biaya menurut biaya yang dapat atau tidak dapat dikendalikan oleh manajer departemen tersebut.
2. Titik awal dari sistem akuntansi pertanggungjawaban terletak pada bagian organisasi dimana ruang lingkup wewenang telah ditentukan. Wewenang mendasar pertanggungjawaban biaya-biaya tertentu dan dengan pertimbangan serta kerja sama biaya tersebut diajukan dalam anggaran.
3. Setiap anggaran harus secara jelas menunjukkan biaya-biaya yang dapat dikendalikan oleh orang yang bersangkutan. Bagan perkiraan harus

disesuaikan supaya dapat dilakukan pencatatan atas biaya-biaya yang dapat dikendalikan atau pertanggungjawaban dalam kerangka kerja yang mencakup dalam wewenang.

Dari uraian sebelumnya dapat diambil gambaran mengenai garis besar prinsip akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan dalam akuntansi pertanggungjawaban dapat dilaksanakan dengan cara sebagai berikut:

1. Menentukan garis wewenang dan tanggungjawab secara jelas bagi setiap tingkatan manajemen.
2. Menyusun sistem administrasi yang sesuai dengan garis wewenang dan tanggungjawab yang telah ditentukan.
3. Mencatat dan menilai pegawai sesuai dengan garis wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

#### **2.1.4 Pusat Pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban merupakan salah satu elemen dari suatu struktur sistem pengendalian manajemen. Pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas aktivitas-aktivitas pusat pertanggungjawabannya (Supriyono, 2000). Sedangkan menurut L.M. Samryn (2001:259) pusat pertanggungjawaban merupakan suatu bagian dalam organisasi yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, perolehan pendapat, atau penggunaan dana investasi.

Setiap pusat pertanggungjawaban akan mengkonsumsi masukan tertentu menjadi keluaran tertentu. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang diukur

dalam satuan uang disebut biaya. Keluaran suatu pusat pertanggungjawaban yang dijual ke pihak luar disebut pendapatan. Hubungan antara masukan dan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif. Menurut (Supriyono, 2000) berdasarkan karakteristik masukan dan keluarannya pusat pertanggungjawaban dapat dibedakan menjadi empat jenis, yaitu:

1. Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar biaya yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
2. Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dari suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan yang diperoleh, yang diukur atas dasar satuan moneter pendapatan yang dihasilkannya.
3. Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi dengan ciri prestasi manajer dinilai atas dasar selisih pendapatan dengan biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
4. Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi dengan ciri prestasi manajer dinilai atas dasar pendapatan, biaya dan sekaligus aktiva, modal atau investasi pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpin.

Jadi pusat pertanggungjawaban adalah bagian dari organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas operasional yang dijalankan oleh bagian organisasi yang dipimpinnya.

## **2.2 Struktur Organisasi**

### **2.2.1 Pengertian Struktur Organisasi dan Bentuk Struktur Organisasi**

Menurut (Supriyono, 2000) mendefinisikan struktur organisasi sebagai suatu susunan sistem hubungan antarposisi-posisi kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi. Struktur organisasi merupakan hasil pertimbangan dan kesadaran tentang pentingnya perencanaan atas penentuan kekuasaan, tanggung jawab, dan spesialisasi setiap anggota organisasi.

Pertumbuhan dan perubahan lingkungan organisasi mempengaruhi struktur organisasi khususnya pada pembentukan departemen-departemen di dalam organisasi. Untuk tujuan pengendalian manajemen, penyesuaian departemen-departemen dalam struktur organisasi dapat digolongkan ke dalam tiga cara utama, yaitu:

1. Struktur organisasi fungsional adalah struktur organisasi yang disusun berdasar fungsi-fungsi pokok organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam organisasi fungsional, setiap manajer bertanggung jawab terhadap salah satu dari berbagai fungsi yang ada dalam organisasi. Organisasi fungsional mempunyai keunggulan sebagai berikut:
  - a. Berpotensi bekerja efisien.
  - b. Mutu supervisi dan pelayanan teknik lebih baik.
  - c. Koordinasi kegiatan dapat lebih efektif.

Bentuk struktur organisasi ini juga memiliki kelemahan, antara lain:

- a. Sulit menentukan kontribusi setiap manajer bagian terhadap pencapaian tujuan organisasi.

- b. Pembuatan keputusan mungkin kurang efektif.
2. Struktur organisasi divisional adalah struktur organisasi yang disusun berdasar divisi-divisi yang dibentuk dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Untuk tujuan pengendalian dan pertanggungjawaban, suatu divisi pada organisasi divisional dapat diperlakukan sebagai kesatuan usaha yang independen. Berikut keunggulan yang dimiliki oleh struktur organisasi divisional antara lain:
    - a. Pembuatan keputusan lebih cepat.
    - b. Kualitas keputusan dapat ditinggalkan.
    - c. Moral, kepuasan, dan kebanggaan manajer divisi dapat ditingkatkan.
    - d. Kesadaran laba dipertinggi.

Kelemahan struktur organisasi divisional antara lain:

- a. Manajemen kantor pusat dapat kehilangan sejumlah pengendalian.
  - b. Divisi tertentu dapat bersaing keras dengan divisi lainnya.
  - c. Perselisihan antar divisi dapat meningkat.
3. Struktur organisasi matrik adalah struktur organisasi yang disusun berdasar dua tanggung jawab penting untuk mencapai tujuan organisasi yaitu unit-unit fungsional yang bertanggung jawab terhadap kegiatan fungsi dan unit-unit proyek yang bertanggung jawab terhadap aktivitas proyek-proyek. Masalah pengendalian yang timbul dalam organisasi matrik adalah mengkoordinasi dimensi transaksi dan dimensi proyek.

### **2.2.2 Hubungan Organisasi dengan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu sistem akuntansi yang menekankan pada tanggung jawab pribadi dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu diperlukan pemisahan yang jelas mengenai wewenang dan tanggung jawab pribadi yang tercermin dalam struktur organisasi. Wewenang dan tanggung jawab tersebut berkaitan dengan pengambilan keputusan atas biaya serta pendapatan yang terjadi di bagian yang dipimpinnya (pusat pertanggungjawaban). Melalui pusat pertanggungjawaban yang merupakan dasar dalam penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban, manajemen dapat menilai prestasi manajer atas biaya terkendali yang terjadi sebagai salah satu tanggung jawab yang dimiliki oleh manajer tersebut.

## **2.3 Anggaran**

### **2.3.1 Pengertian Anggaran**

Menurut (Supriyono, 2000) anggaran didefinisikan sebagai suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitas, biasanya dalam satuan uang untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Sedangkan menurut Mulyadi (2001:488) anggaran didefinisikan sebagai suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program.

Berdasarkan definisi-definisi sebelumnya dapat disimpulkan mengenai pengertian anggaran adalah sebagai berikut:

- a. Anggaran merupakan rencana tertulis dan terinci dari kegiatan perusahaan di masa yang akan datang.
- b. Dinyatakan secara kuantitatif, biasanya dalam satuan moneter keuangan.
- c. Anggaran dibuat untuk periode tertentu, biasanya satu tahun.
- d. Anggaran merupakan pedoman dan alat penilai pelaksanaan atau realisasi sendiri.

### **2.3.2 Hubungan Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Mulyadi (2001:175) proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran (*role setting*) dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan. Sumber daya yang disediakan untuk memungkinkan manajer berperan dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan tersebut diukur dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi. Oleh karena itu, penyusunan anggaran hanya mungkin dilakukan jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mengukur berbagai nilai sumber daya yang disediakan bagi setiap manajer yang berperan dalam usaha pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam tahun anggaran. Dalam proses penyusunan anggaran, informasi akuntansi pertanggungjawaban berfungsi sebagai alat pengirim pesan (*role sending device*).

Setiap manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggung jawab terhadap elemen-elemen yang secara langsung berada di bawah pengendaliannya.

Salah satu tanggung jawab manajer adalah tanggung jawab terhadap pendapatan dan biaya.

Agar manfaat akuntansi pertanggungjawaban tercapai, suatu organisasi atau perusahaan harus secara cermat mengamati dan menggolongkan pendapatan dan biaya sesuai dengan berbagai jenjang manajemen yang bertanggungjawab. Melalui laporan prestasi, anggaran setiap pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan realisasinya atau nilai aktualnya, selanjutnya dapat ditentukan prestasi manajer tiap pusat pertanggungjawaban.

#### **2.4 Pengertian Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali**

Tanggung jawab yang diminta dari tiap departemen adalah tanggung jawab yang dapat mereka kendalikan secara langsung. Dengan demikian manajer tiap pusat pertanggungjawaban harus dapat mengidentifikasi pendapatan dan atau biaya yang berada di bawah pengawasannya (*controllable*) dan yang tidak dibawah pengawasannya (*uncontrollable*). Hanya biaya terkendali saja yang menjadi tanggung jawab tiap manajer pusat pertanggungjawaban. Menurut Supriyono (2001:15) biaya terkendalikan adalah biaya yang dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu, sedangkan biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu.

Untuk memisahkan biaya ke dalam terkendalikan dan tidak terkendalikan pada kenyataannya seringkali menemui kesulitan. Hanya sedikit biaya yang

menjadi tanggung jawab seseorang. Pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggung jawab seorang manajer pusat pertanggungjawaban seperti yang dikemukakan Mulyadi (2001:168) sebagai berikut:

1. Seorang yang memiliki wewenang dalam pemerolehan dan penggunaan jasa, ia harus dibebani dengan biaya tersebut.
2. Seseorang yang dapat mempengaruhi jumlah biaya tertentu, ia harus dibebani dengan biaya tersebut.
3. Seseorang yang tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu, ia dapat dibebani biaya tersebut, jika manajemen puncak menghendaki agar ia menaruh perhatian dan dapat memantau orang-orang yang bertanggung jawab untuk mempengaruhi biaya tersebut.

Agar seseorang dapat dimintakan pertanggungjawaban atas wewenang yang dimilikinya dalam mengadakan dan menggunakan jasa tertentu, maka dalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali secara tegas dan jelas.

## **2.5 Sistem Pelaporan**

### **2.5.1 Sistem Pelaporan untuk Akuntansi Pertanggungjawaban**

Setiap bagian dalam perusahaan biasanya untuk mengkomunikasikan atau mempertanggungjawabkan tugas-tugasnya adalah dengan menggunakan laporan,

di mana setiap laporan tersebut dibuat dengan maksud agar atasan dapat mengetahui seberapa jauh pekerjaan yang sudah dilaksanakan.

Dalam prinsip akuntansi pertanggungjawaban, setiap bagian dalam organisasi akan dipimpin oleh seorang manajer. Manajer ini yang bertanggung jawab atas kelompoknya serta melaporkan hasil pelaksanaan kegiatannya kepada bagian (pejabat) yang lebih tinggi dan bagian ini akan melaporkan ke bagian yang lebih tinggi di atasnya. Biaya-biaya yang dilaporkan tersebut dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, sehingga penyimpangan dari anggaran yang ditetapkan dapat diidentifikasi dengan orang atau kelompok yang bertanggung jawab.

Laporan pertanggungjawaban untuk atasannya dan bagian di atasnya harus dibuat setiap periode yang telah ditentukan. Isi laporan bagian yang lebih tinggi adalah bagiannya sendiri ditambah laporan total biaya bagian di bawahnya untuk dilaporkan ke bagian atau pejabat yang lebih tinggi di atasnya. Laporan pertanggungjawaban adalah laporan yang dibuat berdasarkan hasil catatan akuntansi pertanggungjawaban yang dibuat oleh bagian akuntansi dan dikirimkan ke seluruh tingkatan manajemen yang akan menerimanya. Jadi laporan pertanggungjawaban menurut (Mulyadi, 2001:195) adalah:

1. Nomor kode rekening biaya.
2. Jenis biaya atau pusat pertanggungjawaban.
3. Realisasi bulan ini.
4. Anggaran biaya bulan ini.
5. Penyimpangan biaya bulan ini.

6. Realisasi biaya sampai dengan bulan ini.
7. Anggaran biaya sampai dengan bulan ini.
8. Penyimpangan biaya sampai dengan bulan ini.

Untuk lebih memahaminya, berikut akan diberikan contoh bentuk atau format umum laporan pertanggungjawaban biaya, dapat dilihat pada gambar 2.1.



| Bagian / Departemen / Direktur                   |                              |                 |          |              |                               |          |              |
|--|------------------------------|-----------------|----------|--------------|-------------------------------|----------|--------------|
| Laporan Pertanggungjawaban Biaya Bulan . . . . . |                              |                 |          |              |                               |          |              |
| Kode Rekening                                    | Jenis Biaya / Pusat<br>Biaya | Bulan . . . . . |          |              | Sampai dengan Bulan . . . . . |          |              |
|  |                              | Realisasi       | Anggaran | Penyimpangan | Realisasi                     | Anggaran | Penyimpangan |
|  |                              |                 |          |              |                               |          |              |
|  |                              |                 |          |              |                               |          |              |

Gambar 2.1. Bentuk Laporan Pertanggungjawaban Biaya

Sumber: Akuntansi Biaya, (Mulyadi, 2001:195).

### 2.5.2 Prinsip dan Manfaat Laporan Pertanggungjawaban

Dalam pembuatan laporan pertanggungjawaban perlu diperhatikan beberapa prinsip agar laporan pertanggungjawaban tersebut dapat digunakan dengan baik sehingga dapat membantu dalam membuat keputusan. Prinsip tersebut menurut (Supriyono, 1989) sebagai berikut:

1. Laporan harus disesuaikan dengan struktur organisasi, maksudnya penyusunan laporan harus dihubungkan dengan individu-individu yang bertanggung jawab terhadap biaya-biaya yang jadi wewenangnya.
2. Laporan harus cepat dan tepat waktu. Pengeluaran laporan yang diminta harus cepat, agar informasi dapat digunakan saat dibutuhkan.
3. Laporan harus dibuat secara teratur.
4. Laporan harus mudah dimengerti.
5. Istilah akun harus dijelaskan atau diterangkan sesuai dengan pemakai.
6. Laporan harus memuat keterangan yang cukup memadai misalnya perbandingan antara realisasi dengan anggaran atau antara standar yang telah ditetapkan dengan kenyataannya.
7. Laporan harus dianalisis.
8. Laporan untuk operasi kegiatan manajemen sedapat mungkin dinyatakan dalam unit fisiknya.
9. Laporan harus mampu digunakan untuk memperkirakan departemen mana yang efektif dan yang tak efektif.

Menurut (Hariadi, 1992) ada dua manfaat penting yang bisa diperoleh dengan adanya pelaporan pertanggungjawaban, yaitu:

1. Pimpinan bisa mendapatkan informasi mengenai tugas yang dilaksanakan dan yang menjadi tanggungjawabnya.
2. Pimpinan bisa mendapatkan motivasi agar mampu mengambil tindakan cepat yang diperlukan untuk memperbaiki kelemahan yang ada.

Untuk kepentingan pengumpulan informasi akuntansi pertanggungjawaban tiap pusat pertanggungjawaban yang terdapat dalam struktur organisasi diberi kode (disebut kode organisasi atau *organization code*) dengan struktur sebagai berikut:

1. Jenjang organisasi dibagi menjadi tiga tingkat, yaitu: tingkat direksi, tingkat departemen, dan tingkat bagian. Oleh karena itu jenjang organisasi diberi kode dengan memakai tiga angka yang setiap posisi angka mencerminkan jenjang organisasi.
2. Angka kesatu menunjukkan jenjang direksi, angka kedua menunjukkan jenjang departemen, sedangkan angka ketiga menunjukkan jenjang bagian.

## **2.6 Kinerja Manajerial**

Kinerja didefinisikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic scheme*) suatu organisasi.

Kinerja manajer merupakan faktor yang mendukung keefektifan organisasi. Mahoney *et al* (1963) dikutip dari Marsudi (2001) melihat kinerja manajer berdasar pada kemampuan manajer dalam pelaksanaan tugas

manajerialnya. Kinerja manajer meliputi kemampuan manajer dalam: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh.

Kinerja umumnya diukur dengan membandingkan antara *input* dan *output* yang dihasilkan, apakah telah sesuai dengan perencanaan yang telah disusun oleh manajemen organisasi tersebut. Pengukuran terhadap kinerja sendiri merupakan faktor penting untuk mengembangkan suatu organisasi. Dengan adanya penilaian (evaluasi) terhadap kinerja, dapat membawa perbaikan-perbaikan bagi organisasi untuk mencapai visi, misi, tujuan, atau target dari organisasi tersebut.

Kinerja merupakan faktor penting yang digunakan untuk mengukur efektivitas dan efisiensi organisasi. Dalam penelitian ini, definisi kinerja yang digunakan mengacu pada penelitian Mahoney et al (1963) dikutip dari Supomo dan Indriantoro (1998). Kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen yaitu: perencanaan, koordinasi, evaluasi, pengaturan *staffing*, negosiasi, investigasi, perwakilan dan pengawasan.

#### 1. Perencanaan

Perencanaan meliputi pemilihan strategi, kebijakan, program dan prosedur untuk mencapai tujuan perusahaan. Tanggungjawab untuk perencanaan sama sekali tidak dapat dipisahkan dari pelaksanaan manajerial semua tingkatan manajemen, baik manajemen puncak, menengah maupun tingkat dasar dari suatu struktur organisasi.

## 2. Investigasi

Menurut Supomo dan Indriantoro (1998), laporan dari setiap manajer pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya menjelaskan kinerja manajerial yang bersangkutan. Untuk menyusun laporan tersebut, manajer melaksanakan salah satu fungsi manajemen yakni investigasi. Dalam hal ini manajemen bertugas untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan dan analisa pekerjaan.

## 3. Koordinasi

Setiap fungsi manajerial adalah pelaksana koordinasi. Kebutuhan akan mensinkronasikan tindakan individu timbul dari perbedaan dalam pendapat mengenai bagaimana cita-cita kelompok dapat dicapai atau bagaimana tujuan individu atau kelompok dipadukan. Koordinasi ini bisa dilakukan dengan tukar menukar informasi dengan bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain dan berhubungan dengan manajer lain (Supomo dan Indriantoro, 1998).

## 4. Evaluasi

Supomo dan Indriantoro (1998) menyatakan bahwa evaluasi merupakan salah satu fungsi pokok manajemen yang digunakan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja, penilaian pegawai, penilaian catatan, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk.

## 5. Pengawasan

Pengawasan adalah pengukuran dan pembetulan terhadap kegiatan para bawahan untuk menjamin pelaksanaan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Pengawasan menurut Supomo dan Indriantoro (1998) meliputi kegiatan mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, memberikan tugas pada bawahan dan menangani keluhan.

## 6. Staffing

Penataan staf merupakan faktor penting dalam pengelolaan sumber daya manusia agar para karyawan dapat dimanfaatkan secara efektif. Penataan staf adalah suatu proses yang terdiri dari spesifikasi pekerjaan (*job description*), pergerakan tenaga, spesifikasi pekerja, seleksi dan penyusunan organisasi untuk mempersiapkan dan melatih karyawan agar melaksanakan pekerjaan dengan baik. Penempatan staf hendaknya berdasarkan pada kemampuan dan minat karyawan.

## 7. Negosiasi

Komunikasi merupakan faktor yang penting bagi seorang manajer untuk memahami perilaku agar dapat menangani karyawan secara efektif. Di samping itu, komunikasi merupakan satu cara untuk mendapatkan informasi yang sangat dibutuhkan seorang manajer dalam pengambilan keputusan. Namun, dalam pelaksanaannya komunikasi tidak selalu berjalan efektif. Berbagai macam gangguan (*noise*) menyebabkan pesan yang disampaikan dalam komunikasi tidak

diterima dengan tepat. Oleh karena itu, untuk memperbaiki komunikasi, negosiasi dapat dilakukan (Gibson *et al*, 1997). Bentuk negosiasi yang dapat dilakukan manajer antara lain terjadi pada saat melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjual maupun secara kelompok (Supomo dan Indriantoro, 1998).

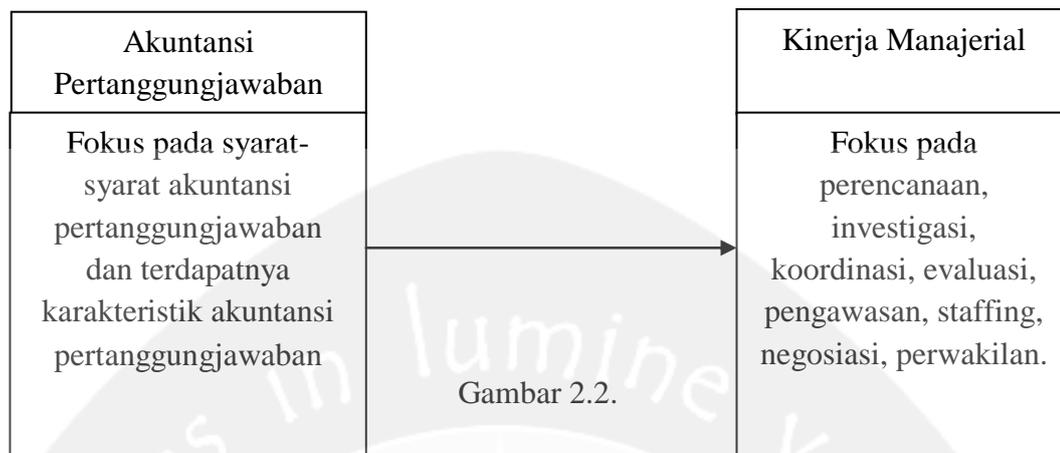
#### 8. Perwakilan

Manajer menciptakan hubungan dan menggunakan pendekatan kontijensi untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer dapat menjadi wakil unit kerjanya dan dapat mewakili organisasi secara keseluruhan. Perwakilan adalah fungsi manajemen untuk menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat dan mempromosikan tujuan umum perusahaan (Supomo dan Indriantoro, 1998).

## **2.7 Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis**

### **2.7.1 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



### 2.7.2 Pengembangan Hipotesis

Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka. Menurut Mulyadi (2001:176) informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan atau biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan atau biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab. Dengan demikian, informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan kata lain jika

akuntansi pertanggungjawaban dilakukan dengan baik, maka akan diperoleh informasi akuntansi pertanggungjawaban masa lalu untuk berperan sebagai pengukur kinerja di masa yang akan datang.

Fungsi informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat analisis telah menarik perhatian beberapa peneliti untuk meneliti lebih jauh. Hopwood (1972) yang kemudian penelitiannya direplikasi oleh Otley (1978) dalam Kasyful (2004) meneliti fungsi akuntansi dalam menilai kinerja bawahan. Penelitian serupa dilakukan oleh Hirst (1981) dikutip dari Eko & Rosita (2012) yang menganalisis pengaruh informasi sebagai alat mengevaluasi prestasi bawahan. Demikian pula David (2001) dikutip dari Eko & Rosita (2012), Kasyful (2004) dan Poniman (2004) melakukan penelitian yang hampir sama yaitu menganalisis pengaruh informasi akuntansi terhadap kinerja manajerial. Penelitian Hopwood (1972) menghasilkan suatu kesimpulan bahwa informasi akuntansi berpengaruh negatif dalam menilai kinerja seorang bawahan. Eko & Rosita (2012) menyimpulkan bahwa informasi akuntansi sebagai variabel independen oleh responden saat ini dianggap bukan satu-satunya variabel penting karena menurut responden masih banyak variabel lain yang mempengaruhi kinerja manajerial. Sementara penelitian Hirst (1981) menyimpulkan bahwa penggunaan informasi akuntansi dalam menilai prestasi bawahan berdampak positif. David (2001) melakukan penelitian terhadap pengaruh informasi akuntansi terhadap kinerja manajerial, dan menyimpulkan bahwa informasi akuntansi berdampak positif terhadap pencapaian kinerja manajerial. Kasyful (2004) melakukan penelitian serupa dengan David dan berkesimpulan bahwa Informasi akuntansi berpengaruh positif

terhadap kinerja manajerial. Demikian juga penelitian Poniman (2004) menghasilkan kesimpulan yang sama yaitu informasi akuntansi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan tinjauan terhadap pustaka atau tinjauan teori serta penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: **Penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, obyek, transaksi atau kejadian dimana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi obyek penelitian (Uma Sekaran, 2000:266). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer hotel berbintang yang menerapkan akuntansi pertanggungjawaban di Daerah Istimewa Yogyakarta. Dipilihnya perusahaan jasa perhotelan karena perusahaan jasa perhotelan memiliki struktur organisasi yang sudah terbagi dalam bagian-bagian sesuai dengan tanggung jawab tugas dan wewenang dalam kegiatan operasionalnya yang memungkinkan dilakukannya penelitian ini.

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2000). Metode penentuan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik *Nonprobability Sampling*. *Nonprobability Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel yang dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi berdasarkan suatu kriteria, dapat berdasarkan pertimbangan atau kuota tertentu (Jogiyanto, 2010:79). Sampel dalam penelitian ini adalah para manajer atau kepala bagian/devisi setingkat manajer.

Penelitian ini menggunakan data primer berupa persepsi para manajer tingkat menengah di perusahaan jasa perhotelan bintang dua hingga bintang lima yang menerapkan akuntansi pertanggungjawaban di Daerah Istimewa Yogyakarta. Manajer yang dipilih adalah yang memimpin departemen fungsional. Alasan dipilihnya manajer-manajer tersebut karena memiliki peranan lebih besar dalam struktur organisasi, anggaran dan sistem akuntansi biaya serta pelaporan biaya di dalam akuntansi pertanggungjawaban.

Pengumpulan data dilakukan dengan menyerahkan kuesioner ke hotel secara langsung yang ditujukan pada bagian HRD (*Human Resources Development*). Hal ini dimaksudkan agar kuesioner dapat didistribusikan pada manajer yang dimaksud. Dari sejumlah hotel yang ada di DIY, peneliti mengambil sampel 16 hotel yang terdiri dari bintang dua hingga bintang lima dari total 35 hotel berbintang dua hingga lima. Masing-masing hotel diserahkan 3 buah kuesioner.

Dari 48 kuesioner yang disebar, hanya 46 kuesioner yang kembali dan setelah dilakukan pengeditan data dan persiapan untuk pengolahan, 2 kuesioner diputuskan untuk tidak digunakan dalam analisis selanjutnya, karena pengisian tidak lengkap, serta 12 kuesioner tidak digunakan karena kurang relevan untuk dijadikan sebagai bahan analisis data. Dengan demikian jumlah observasi dalam studi ini berjumlah 32 buah dan respon kuesioner sebesar 66,66%. Rincian lengkap dari kuesioner akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja manajerial yang diberikan dan kembali sebagai berikut:

Tabel 3.1

Rincian kuesioner akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja manajerial yang diberikan dan kembali

|                               | Jumlah (kuesioner) | Presentase (%) |
|-------------------------------|--------------------|----------------|
| Kuesioner yang diberikan      | 48                 | 100%           |
| Kuesioner tidak lengkap       | 2                  | 4.17%          |
| Kuesioner kembali kosong      | 2                  | 4.17%          |
| Kuesioner tidak relevan       | 12                 | 25%            |
| <b>Kuesioner dapat diolah</b> | <b>32</b>          | <b>66.66%</b>  |

Rincian dari 16 hotel berbintang sebagai berikut:

Tabel 3.2

Rincian Hotel

| No. | Nama Hotel                                    | Keterangan |
|-----|---|------------|
| 1   | The Cangkringan Jogja Villas & Spa Yogyakarta | Bintang 5  |
| 2   | Inna Garuda Hotel Yogyakarta                  | Bintang 4  |
| 3   | Ros In  | Bintang 4  |
| 4   | Hotel Sahid Raya Yogyakarta                   | Bintang 4  |
| 5   | New Saphir Yogyakarta                         | Bintang 4  |
| 6   | Grand Quality Hotel Yogyakarta                | Bintang 4  |
| 7   | @Hom Platinum Gowongan                        | Bintang 3  |
| 8   | Abadi Hotel Jogja                             | Bintang 3  |

|    |  |           |
|----|--|-----------|
| 9  | Hotel Arjuna Yogyakarta                  | Bintang 3 |
| 10 | Gowongan Inn                             | Bintang 3 |
| 11 | Grand Palace Yogyakarta                  | Bintang 3 |
| 12 | Griya Persada Hotel                      | Bintang 3 |
| 13 | Ibis Styles Hotels                       | Bintang 3 |
| 14 | Jentra Dagen                             | Bintang 3 |
| 15 | LPP Convention Hotel Demangan Yogyakarta | Bintang 3 |
| 16 | Amaris Hotel                             | Bintang 2 |

### 3.2 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui jawaban responden melalui kuesioner. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya dan berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Data primer dalam penelitian ini adalah data mengenai tanggapan responden terhadap variabel akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja manajerial. Kuesioner akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja manajerial diberikan dan di isi oleh manajer tingkat menengah pada perusahaan jasa perhotelan di DIY. Manajer tingkat menengah dipilih sebagai pengisi kuesioner akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja manajerial karena setiap manajer menengah hotel dianggap tahu tentang pembagian tugas wewenang dan kinerja yang dilakukan pada jasa perhotelan, serta hubungan komunikasi antara manajer atas dan manajer bawah lebih banyak, sehingga manajer atas dan bawah tidak dipilih dalam penelitian ini, karena sudah diwakilkan oleh manajer menengah

yang dirasa mampu dalam memberikan informasi tentang penelitian ini. Kelebihan menggunakan data primer adalah *versatility*-nya sedangkan kelemahan dari metode ini adalah kualitas informasi sangat bergantung pada kemampuan dan kemauan responden untuk bekerja sama dengan peneliti (Kuncoro, 2009).

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner akuntansi pertanggungjawaban yang telah dikembangkan oleh (Trisnawati, 2006) dan kuesioner kinerja manajerial yang telah dikembangkan oleh (Mahoney, 1963) dalam (Pamungkas, 2008).

Kuesioner merupakan daftar pernyataan yang diajukan kepada responden secara langsung yang diisi sendiri oleh responden yang menjadi sampel penelitian. Kuesioner disebarkan untuk mengetahui pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada perusahaan jasa perhotelan di Daerah Istimewa Yogyakarta. Pengukuran kuesioner pada penelitian ini menggunakan Skala Likert dan Skala Numerik yang nantinya responden memberi penilaian berupa angka. Dalam penelitian menggunakan Skala Likert ini responden diminta untuk menjawab beberapa pernyataan dalam kuesioner dengan memilih satu di antara lima butir pernyataan tersebut. Tiap pertanyaan dalam kuesioner akan diberi skor sebagai berikut:

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

### 3.4 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu variabel dependen dan variabel independen. Variabel dependen (Y) adalah kinerja manajerial dan variabel independen (X) adalah akuntansi pertanggungjawaban.

#### a. Kinerja manajerial

Kinerja manajerial adalah kinerja individu dalam kegiatan-kegiatan manajerialnya (Kurnianingsih, 2000:237). Variabel kinerja manajerial diukur dengan *self rating* yang dikembangkan oleh Mahoney et.al (1963). Penggunaan *self rating* dipilih dengan alasan untuk menghindari kemungkinan pengukuran kinerja yang tidak representatif (Heneman, 1974 dalam Kurnianingsih 2000). Responden diminta untuk menilai kinerja sendiri dibandingkan dengan rata-rata kinerja responden, dengan menggunakan skala satu (jauh di bawah rata-rata) sampai dengan sembilan (jauh di atas rata-rata). Instrumen ini terdiri dari delapan dimensi kinerja personel yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan.

## b. Akuntansi pertanggungjawaban

Hansen, Mowen (2005:116) mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut “Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka”.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah para manajer hotel berbintang yang menerapkan akuntansi pertanggungjawaban di Daerah Istimewa Yogyakarta. Alasan memilih para manajer hotel berbintang yang menerapkan akuntansi pertanggungjawaban di DIY, karena dalam penelitian ini ingin menilai tentang perilaku para manajer menengah hotel berbintang dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban di organisasi tempat para manajer tersebut bekerja.

## 3.5 Teknik Analisis Data

### 3.5.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas adalah uji tentang kemampuan suatu atribut, sehingga benar-benar dapat mengukur apa yang ingin diukur. Instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Kriteria uji validitas secara singkat (*rule of thumb*),  $r$  (korelasi) tabel adalah 0,233. Jika  $r$  hitung sudah lebih besar dari 0,233 pernyataan pada kuesioner dikategorikan valid menurut Singgih Santoso (2002:290).

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Butir pernyataan dikatakan reliabel atau

handal apabila jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten (Sunyoto, 2011:110). Uji reliabilitas instrumen, menggunakan SPSS 15. Jika *Cronbach Alpha* > 0,6, maka reliabilitas pernyataan untuk mengukur bisa diterima. Berikut adalah rumus uji reliabilitas dengan teknik *Alpha Cronbach*:

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_{xi}^2}{\sigma_x^2} \right)$$

Keterangan:

$\alpha$  = *Cronbach's coefficient alpha*

$k$  = jumlah pecahan

$\sum \sigma_{xi}^2$  = total dari varian masing-masing pecahan

$\sigma_x^2$  = varian dari total skor

### 3.5.2 Uji Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan dalam penelitian ini untuk memberikan gambaran atau deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian yaitu: akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan kisaran teoritis, kisaran aktual dan nilai rata-rata (*mean*) dan standar deviasi (Ghozali, 2006).

### 3.5.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat (*dependent*) dan variabel bebas (*independent*) memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah jika distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji apakah data terdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan

uji statistik. Uji statistik menggunakan uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Pada uji statistik *one-sample Kolmogorov-Smirnov* dapat dilihat probabilitas signifikan terhadap variabel. Jika probabilitas signifikan di atas 0.05, maka variabel tersebut terdistribusi normal (Ghozali, 2006).

#### 3.5.4 Uji Hipotesis

Metode yang digunakan untuk menguji hipotesis ini adalah analisis regresi linear. Model regresi linear pada penelitian ini dituliskan sebagai berikut:

$$Y = a + bx$$

Keterangan:

$Y$  = Kinerja Manajerial

$a$  = Konstanta

$b$  = Koefisien regresi akuntansi pertanggungjawaban

$x$  = Akuntansi Pertanggungjawaban

Pengujian menggunakan regresi linear pada penelitian ini menguji pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial dengan  $\alpha = 5\%$ . Jika nilai probabilitas  $< 5\%$  dan  $\beta >$  dari nol maka hipotesis tidak ditolak, sehingga disimpulkan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Namun jika nilai probabilitas  $> 5\%$  maka hipotesis ditolak, sehingga disimpulkan akuntansi pertanggungjawaban tidak berpengaruh positif terhadap kinerja.

## BAB IV

### ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan dianalisis data yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan. Penganalisaan data ini bertujuan untuk mengukur dan mengetahui pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial, serta menguji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini. Pembahasan diawali dengan uji validitas dan diakhiri dengan pengujian hipotesis.

#### 4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

##### 4.1.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu pernyataan pada kuesioner dikatakan valid apabila  $r$  hitung  $> 0,233$  menurut Singgih Santoso (2002:390).  $r$  hitung dapat dilihat pada kolom *corrected item-total correlation*. Berikut adalah uji validitas pernyataan pada kuesioner akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja manajerial.

Tabel 4.1

Uji Validitas Pernyataan pada Kuesioner Akuntansi Pertanggungjawaban

| Pernyataan | <i>Corrected Item-Total Correlation</i> | Keterangan |
|------------|---|------------|
| 1          | 0,299                                   | Valid      |
| 2          | 0,327                                   | Valid      |
| 3          | 0,254                                   | Valid      |
| 4          | 0,338                                   | Valid      |

|    |       |       |
|----|-------|-------|
| 5  | 0,435 | Valid |
| 6  | 0,491 | Valid |
| 7  | 0,559 | Valid |
| 8  | 0,423 | Valid |
| 9  | 0,636 | Valid |
| 10 | 0,585 | Valid |
| 11 | 0,466 | Valid |
| 12 | 0,558 | Valid |
| 13 | 0,458 | Valid |
| 14 | 0,658 | Valid |
| 15 | 0,715 | Valid |
| 16 | 0,706 | Valid |
| 17 | 0,752 | Valid |
| 18 | 0,513 | Valid |
| 19 | 0,420 | Valid |
| 20 | 0,641 | Valid |
| 21 | 0,632 | Valid |
| 22 | 0,441 | Valid |
| 23 | 0,674 | Valid |
| 24 | 0,482 | Valid |

*Sumber: data primer, diolah*

Tabel 4.2

## Uji Validitas Pernyataan pada Kuesioner Kinerja Manajerial

| Pernyataan | <i>Corrected Item-Total Correlation</i> | Keterangan |
|------------|---|------------|
| 1          | 0,830                                   | Valid      |
| 2          | 0,805                                   | Valid      |
| 3          | 0,786                                   | Valid      |
| 4          | 0,736                                   | Valid      |
| 5          | 0,827                                   | Valid      |
| 6          | 0,810                                   | Valid      |
| 7          | 0,453                                   | Valid      |
| 8          | 0,691                                   | Valid      |

Sumber: data primer diolah

#### 4.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha*. Suatu daftar pernyataan dinyatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,6. Hasil uji reliabilitas terhadap setiap variabel penelitian ditampilkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.3

## Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel                     | <i>Cronbach Alpha</i> | Keterangan |
|------------------------------|-----------------------|------------|
| Akuntansi Pertanggungjawaban | 0.902                 | Reliabel   |
| Kinerja Manajerial           | 0.912                 | Reliabel   |

Sumber: data primer, diolah

## 4.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian yaitu akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja manajerial. Dalam analisis ini akan dibahas mengenai nilai rata-rata (*mean*) dari jawaban responden. Akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja manajerial pada penelitian ini dikelompokkan ke dalam tiga interval kelas sebagai berikut:

Tabel 4.4

Pembagian Interval Kelas

| <b>Interval Kelas</b> | <b>Akuntansi<br/>Pertanggungjawaban</b> | <b>Interval Kelas</b> | <b>Kinerja<br/>Manajerial</b> |
|-----------------------|---|-----------------------|-------------------------------|
| 1,00 - 2,33           | Rendah                                  | 1,00 - 3,66           | Rendah                        |
| 2,34 - 3,66           | Sedang                                  | 3,67 - 6,33           | Sedang                        |
| 3,67 - 5,00           | Tinggi                                  | 6,34 - 9,00           | Tinggi                        |

Hasil analisis yang telah dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS versi 15 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5  
Hasil Uji Deskriptif

| Descriptive Statistics          |    |         |         |        |                |
|---------------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
|                                 | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
| Akuntansi<br>Pertanggungjawaban | 32 | 3.00    | 5.00    | 4.2201 | .43032         |
| Kepemilikan Manajerial          | 32 | 3.25    | 8.50    | 6.8438 | 1.12029        |
| Valid N (listwise)              | 32 |         |         |        |                |

Sumber: data primer, diolah

### 1. Akuntansi Pertanggungjawaban

Berdasarkan hasil analisis mengenai variabel akuntansi pertanggungjawaban, diperoleh nilai rata-rata hitung sebesar 4,2201, berdasarkan pembagian kelas interval maka nilai rata-rata hitung 4,2201 termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa para manajer pada perusahaan jasa perhotelan yang menjadi objek penelitian ini menyatakan bahwa dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban cukup tergolong tinggi.

### 2. Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil analisis mengenai variabel kinerja manajerial, diperoleh nilai rata-rata hitung sebesar 6,8438, berdasarkan pembagian kelas interval maka nilai rata-rata hitung 6,8438 termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini mengidentifikasi bahwa kinerja manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan termasuk berjalan dengan sangat baik.

### 4.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat (*dependent*) dan variabel bebas (*independent*) memiliki distribusi normal. Untuk menguji apakah data terdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan uji statistik parametrik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Hasil uji dengan *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6

#### Hasil Uji Normalitas

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                | Akuntansi<br>Pertanggung<br>jawaban | Kepemilikan<br>Manajerial |
|----------------------------------|----------------|-------------------------------------|---------------------------|
| N                                |                | 32                                  | 32                        |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | 4.2201                              | 6.8438                    |
|                                  | Std. Deviation | .43032                              | 1.12029                   |
| Most Extreme<br>Differences      | Absolute       | .112                                | .162                      |
|                                  | Positive       | .112                                | .095                      |
|                                  | Negative       | -.086                               | -.162                     |
| Kolmogorov-Smirnov Z             |                | .633                                | .914                      |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .818                                | .373                      |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

*Sumber: data primer, diolah*

Suatu variabel terdistribusi secara normal jika nilai probabilitas di atas 0,05. Dari hasil uji normalitas di atas diketahui bahwa nilai probabilitas variabel akuntansi pertanggungjawaban sebesar 0,818 dan kinerja manajerial sebesar 0,373 memiliki nilai probabilitas yang lebih dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa semua data dalam penelitian ini terdistribusi secara normal.

#### 4.4 Analisis Regresi

Model regresi yang digunakan dalam pengujian hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

$$Y = a + bx$$

Keterangan:

$Y$  = Kinerja Manajerial

$a$  = Konstanta

$b$  = Koefisien regresi akuntansi pertanggungjawaban

$x$  = Akuntansi Pertanggungjawaban

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, diperoleh hasil regresi sebagai berikut:

Tabel 4.7

##### Hasil Analisis Regresi Sederhana

| Variabel Bebas   | Koefisien Regresi | T     | P     |
|--|-------------------|-------|-------|
| Konstanta  | 2,011             | 1,111 |       |
| Penerapan Akuntansi<br>Pertanggungjawaban (X)                                    | 1,145             | 2,683 | 0,012 |
| N = 32; R Square = 0,194 atau 19,4%; R = 0,440 atau 44%;<br>F = 7,199; p = 0,012 |                   |       |       |

Sumber: data primer, diolah

Hasil analisis regresi dalam tabel di atas dapat dituliskan dalam bentuk model matematis sebagai berikut:

$$Y = 2,011 + 1,145x$$

Hasil analisis regresi linear dapat diartikan: (1) besarnya rata-rata kinerja manajerial perusahaan sampel yang tidak terpengaruh oleh tinggi rendahnya skor penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah 2,011 (2) apabila skor penerapan akuntansi pertanggungjawaban meningkat 1 satuan, maka kinerja manajerial akan meningkat 1,145. Koefisien determinasi model regresi tersebut R Square sebesar 19,4%. Hal tersebut dapat diartikan bahwa akuntansi pertanggungjawaban mampu menjelaskan perubahan kinerja manajerial sebesar 19,4%, sedangkan sisanya sebesar 80,6% ditentukan oleh faktor-faktor selain penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang tidak tercakup dalam penelitian ini. R pada hasil analisis regresi adalah 44%. Ini artinya, hubungan kinerja manajerial dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban cukup kuat dan searah. Nilai “+” (positif) artinya bila penerapan akuntansi pertanggungjawaban ditingkatkan, maka tingkat kinerja manajerial akan meningkat. Demikian sebaliknya.

#### **4.5 Pengujian Hipotesis**

Hipotesis penelitian ini menduga bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Pengujian hipotesis menggunakan hasil analisis regresi linear. Kriteria pengujian hipotesis adalah: jika nilai probabilitas  $< 5\%$  dan  $\beta >$  dari nol maka hipotesis tidak ditolak, sehingga disimpulkan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Namun jika nilai probabilitas  $> 5\%$  maka hipotesis ditolak, sehingga disimpulkan akuntansi pertanggungjawaban tidak berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil regresi yang disajikan dalam tabel 4.7 nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) = 1,145 memiliki nilai  $p = 0,012$ .  $0,012 < 5\%$ , maka hipotesis tidak ditolak. Dengan diterimanya pengujian hipotesis, berarti penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Positif artinya perubahan kinerja manajerial tersebut searah dengan perubahan penerapan akuntansi pertanggungjawaban, semakin tinggi penerapan akuntansi pertanggungjawaban maka kinerja manajerial semakin meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Hirst (1981) menyimpulkan bahwa penggunaan informasi akuntansi dalam menilai prestasi bawahan berdampak positif. David (2001) melakukan penelitian terhadap pengaruh informasi akuntansi terhadap kinerja manajerial, dan menyimpulkan bahwa informasi akuntansi berdampak positif terhadap pencapaian kinerja manajerial. Kasyful (2004) melakukan penelitian serupa dengan David dan berkesimpulan bahwa Informasi akuntansi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Demikian juga penelitian Poniman (2004) menghasilkan kesimpulan yang sama yaitu informasi akuntansi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini menguji pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta. Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta, yang ditunjukkan dari hasil uji hipotesis. Dengan diterimanya hipotesis dari pengujian hipotesis tersebut berarti penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh secara 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.

#### **5.2 Keterbatasan**

Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan pada lembaga atau perusahaan lainnya. Hal ini disebabkan kondisi di beberapa lembaga atau perusahaan berbeda satu sama lain.

### 5.3 Saran

Saran ini ditujukan bagi manajemen hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta dan bagi penelitian yang akan mendatang. Saran-saran tersebut adalah:

1. Rekomendasi bagi Manajemen Hotel di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial, penerapan akuntansi pertanggungjawaban memberikan dampak positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi jasa perhotelan di Daerah Istimewa Yogyakarta dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban, sehingga semakin tinggi penerapan akuntansi pertanggungjawaban, maka kinerja manajerial akan semakin meningkat, oleh karena itu dapat disarankan bahwa perusahaan jasa perhotelan di Daerah Istimewa Yogyakarta dapat meningkatkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam kegiatan operasionalnya.

2. Saran bagi Penelitian Mendatang.

Penelitian mendatang hendaknya menambahkan variabel lain misalnya motivasi, budaya organisasi maupun kepuasan kerja. Penelitian selanjutnya dapat menganalisis topik penelitian yang sama di perusahaan-perusahaan manufaktur yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta agar dapat memberikan kontribusi yang lebih berarti dalam bidang akuntansi pertanggungjawaban.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, Fachri. (2006). *Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Motivasi Manajer Pusat Laba: Survei pada hotel-hotel bintang empat di Bandung*. Skripsi, Universitas Widyatama, Bandung.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit-UNDIP.
- Hansen & Mowen. (2005). *Management Accounting*. Edisi ketujuh. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen & Mowen. (2012). *Akuntansi Manajerial*. Edisi kedelapan. Jakarta: Salemba Empat.
- Hariadi, Bambang. (1992). *Akuntansi Manajemen Suatu Pengantar*. Yogyakarta: BPFE.
- Jogiyanto. (2010). *Metodelogi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Edisi pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Kasyful, Anwar. (2004). *Pengaruh Ketidakpastian Tugas dan Ketidakpastian Lingkungan yang dipersepsikan terhadap hubungan Informasi Akuntansi dengan Kinerja Manajerial*. Program Studi Magister Akuntansi, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang. *Tesis. Tidak Dipublikasikan*.
- Kuncoro, Mudrajad. (2009). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Kurnianingsih, Retno. (2000). *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, SNA III, Hal 237.
- L.M. Samryn. (2001). *Akuntansi Manajerial Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Marsudi, A. S. (2001). *Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Job Relevation Information (JRI) dan Volatilitas Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*. Program Studi Magister Akuntansi, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang. *Tesis. Tidak Dipublikasikan*.

- Matz & Usry. (2001). *Akuntansi Biaya: Perencanaan dan Pengendalian*. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi. (1990). *Akuntansi Biaya: Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya*. Yogyakarta: BPFÉ.
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen*. Edisi ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Pamungkas, Ahmad. (2008). *Pengaruh Penggunaan Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada Hotel Bintang Tiga, Empat, dan Lima di Kota Jakarta Pusat*. Tesis, Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Poniman. (2004). *Pengaruh Informasi Akuntansi terhadap Kinerja Manajerial dengan Tiga Variabel Moderating: Studi Empiris Bank Perkreditan Rakyat Wilayah Semarang*. Program Studi Magister Akuntansi, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang. *Tesis. Tidak Dipublikasikan*.
- Robert N. Anthony., Roger H. Hermanson. (2001). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Santoso, Singgih. (2002). *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sekaran, Uma. (2000). *Research Method for Bussines : A Skill Building Approach. Third Edition*. Jhon Wiley and Sonn, Inc.
- Sugiyono. (2000). *Statistika untuk Penelitian*. Cetakan Ketiga. Bandung: CV Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. (2011). *Praktik SPSS untuk Kasus*. Yogyakarta: Mulia Medika.
- Supomo, B. Dan Indriantoro, N. (1998). *Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Keefektifan Partisipasi Anggaran dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris Perusahaan Manufaktur*. *Kelola*. No. 18. Hlm. 61-68
- Supriyono, R.A. (1989). *Akuntansi Manajemen 2: Struktur Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Supriyono, R.A. (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Buku 1. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFÉ.
- Sutanto & Rosita. (2012). *Pengaruh Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Manajer*. *Jurnal, Universitas Setia Budi & Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, Surakarta*.

Trisnawati, Susi. (2006). *Hubungan Antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Efektivitas Pengendalian Biaya: Survei Pada 5 Hotel di Kota Tasikmalaya*. Skripsi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.





# **LAMPIRAN**

LAMPIRAN 1  
Distribusi Jawaban Kuesioner Responden Akuntansi Pertanggungjawaban

|     | AP1 | AP2 | AP3 | AP4 | AP5 | AP6 | AP7 | AP8 | AP9 | AP10 | AP11 | AP12 | AP13 | AP14 | AP15 | AP16 | AP17 | AP18 | AP19 | AP20 | AP21 | AP22 | AP23 | AP24 | TOTAL | MEAN |      |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|
| X1  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5    | 5    | 3    | 5    | 3    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5     | 116  | 4.83 |
| X2  | 5   | 4   | 3   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 3    | 3    | 2    | 5    | 4    | 3    | 3    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 2    | 3    | 5    | 5     | 93   | 3.88 |
| X3  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 100  | 4.17 |
| X4  | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 3    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 2    | 5    | 5    | 5     | 105  | 4.38 |
| X5  | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4     | 108  | 4.50 |
| X6  | 5   | 4   | 3   | 5   | 4   | 2   | 3   | 5   | 3   | 3    | 3    | 3    | 5    | 3    | 5    | 3    | 5    | 5    | 5    | 5    | 3    | 3    | 5    | 5    | 3     | 97   | 4.04 |
| X7  | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3    | 1    | 3    | 1    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 2    | 3    | 3     | 72   | 3.00 |
| X8  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 98   | 4.08 |
| X9  | 4   | 4   | 2   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4     | 95   | 3.96 |
| X10 | 5   | 4   | 3   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5     | 114  | 4.75 |
| X11 | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3     | 112  | 4.67 |
| X12 | 4   | 5   | 2   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5     | 107  | 4.46 |
| X13 | 5   | 4   | 2   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 1    | 2    | 2    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4     | 99   | 4.13 |
| X14 | 4   | 4   | 2   | 3   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4    | 3     | 93   | 3.88 |
| X15 | 5   | 5   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 2    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 2     | 89   | 3.71 |
| X16 | 4   | 4   | 3   | 5   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4     | 117  | 4.88 |
|     | 3   | 3   | 2   | 4   | 5   | 5   | 5   | 2   | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4     | 108  | 4.50 |

**LAMPIRAN 2**  
**Distribusi Jawaban Kuesioner Responden Kinerja Manajerial**

|     | KM1 | KM2 | KM3 | KM4 | KM5 | KM6 | KM7 | KM8 | TOTAL | MEAN |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|------|
| X1  | 9   | 8   | 8   | 6   | 6   | 6   | 6   | 8   | 57    | 7.13 |
|     | 7   | 7   | 8   | 7   | 7   | 7   | 8   | 8   | 59    | 7.38 |
| X2  | 7   | 6   | 8   | 9   | 9   | 8   | 9   | 9   | 65    | 8.13 |
|     | 8   | 6   | 7   | 6   | 8   | 9   | 5   | 7   | 56    | 7.00 |
| X3  | 7   | 8   | 7   | 7   | 8   | 8   | 4   | 8   | 57    | 7.13 |
|     | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 5   | 6   | 47    | 5.88 |
| X4  | 7   | 7   | 8   | 6   | 8   | 9   | 6   | 7   | 58    | 7.25 |
|     | 8   | 8   | 8   | 8   | 8   | 8   | 7   | 9   | 64    | 8.00 |
| X5  | 8   | 8   | 7   | 8   | 9   | 8   | 8   | 7   | 63    | 7.88 |
|     | 7   | 7   | 8   | 8   | 8   | 6   | 1   | 5   | 50    | 6.25 |
| X6  | 9   | 9   | 9   | 9   | 9   | 9   | 7   | 7   | 68    | 8.50 |
|     | 5   | 5   | 6   | 6   | 5   | 6   | 5   | 7   | 45    | 5.63 |
| X7  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 40    | 5.00 |
|     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 40    | 5.00 |
| X8  | 8   | 7   | 6   | 7   | 9   | 8   | 5   | 8   | 58    | 7.25 |
|     | 8   | 8   | 8   | 7   | 8   | 8   | 9   | 6   | 62    | 7.75 |
| X9  | 5   | 5   | 5   | 6   | 7   | 6   | 5   | 5   | 44    | 5.50 |
|     | 8   | 8   | 8   | 8   | 8   | 7   | 5   | 6   | 58    | 7.25 |
| X10 | 7   | 6   | 7   | 8   | 7   | 6   | 3   | 8   | 52    | 6.50 |
|     | 6   | 6   | 7   | 5   | 6   | 6   | 4   | 7   | 47    | 5.88 |
| X11 | 8   | 7   | 7   | 7   | 8   | 8   | 5   | 8   | 58    | 7.25 |
|     | 7   | 7   | 7   | 7   | 8   | 8   | 5   | 8   | 57    | 7.13 |
| X12 | 8   | 8   | 8   | 7   | 8   | 8   | 7   | 8   | 62    | 7.75 |
|     | 8   | 8   | 8   | 8   | 8   | 8   | 8   | 8   | 64    | 8.00 |
| X13 | 8   | 8   | 9   | 8   | 8   | 9   | 7   | 7   | 64    | 8.00 |
|     | 8   | 8   | 7   | 8   | 8   | 7   | 2   | 7   | 55    | 6.88 |
| X14 | 6   | 6   | 7   | 7   | 7   | 7   | 5   | 7   | 52    | 6.50 |
|     | 7   | 6   | 8   | 5   | 6   | 8   | 5   | 7   | 52    | 6.50 |
| X15 | 7   | 7   | 7   | 8   | 8   | 8   | 8   | 8   | 61    | 7.63 |
|     | 6   | 6   | 7   | 6   | 6   | 7   | 8   | 6   | 52    | 6.50 |
| X16 | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 2   | 2   | 26    | 3.25 |
|     | 8   | 8   | 9   | 8   | 9   | 6   | 5   | 6   | 59    | 7.38 |

### LAMPIRAN 3

#### UJI VALIDITAS (AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN)

##### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 32 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 32 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Item-Total Statistics

|       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| AP.1  | 96.72                      | 102.531                        | .299                             | .902                             |
| AP.2  | 97.03                      | 101.773                        | .327                             | .901                             |
| AP.3  | 98.06                      | 99.867                         | .254                             | .906                             |
| AP.4  | 96.63                      | 102.629                        | .338                             | .901                             |
| AP.5  | 96.94                      | 99.222                         | .435                             | .899                             |
| AP.6  | 97.09                      | 97.184                         | .491                             | .898                             |
| AP.7  | 97.06                      | 98.899                         | .559                             | .897                             |
| AP.8  | 97.19                      | 100.351                        | .423                             | .899                             |
| AP.9  | 97.03                      | 98.418                         | .636                             | .896                             |
| AP.10 | 97.09                      | 98.152                         | .585                             | .896                             |
| AP.11 | 97.19                      | 95.254                         | .466                             | .900                             |
| AP.12 | 97.06                      | 96.835                         | .558                             | .896                             |
| AP.13 | 97.06                      | 96.577                         | .458                             | .900                             |
| AP.14 | 96.94                      | 98.448                         | .658                             | .895                             |
| AP.15 | 96.94                      | 95.673                         | .715                             | .893                             |
| AP.16 | 96.94                      | 95.802                         | .706                             | .893                             |
| AP.17 | 96.81                      | 97.899                         | .752                             | .894                             |
| AP.18 | 96.94                      | 99.544                         | .513                             | .898                             |
| AP.19 | 97.03                      | 100.547                        | .420                             | .899                             |
| AP.20 | 96.94                      | 96.706                         | .641                             | .895                             |
| AP.21 | 96.97                      | 96.934                         | .632                             | .895                             |
| AP.22 | 97.44                      | 96.448                         | .441                             | .900                             |
| AP.23 | 97.09                      | 96.991                         | .674                             | .894                             |
| AP.24 | 97.28                      | 98.338                         | .482                             | .898                             |

## LAMPIRAN 4

### UJI VALIDITAS (KINERJA MANAJERIAL)

#### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 32 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 32 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Item-Total Statistics

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| KM.1 | 47.72                      | 62.273                         | .830                             | .892                             |
| KM.2 | 47.94                      | 63.093                         | .805                             | .895                             |
| KM.3 | 47.59                      | 63.539                         | .786                             | .896                             |
| KM.4 | 47.88                      | 63.855                         | .736                             | .900                             |
| KM.5 | 47.47                      | 59.805                         | .827                             | .891                             |
| KM.6 | 47.63                      | 60.887                         | .810                             | .893                             |
| KM.7 | 49.16                      | 62.072                         | .453                             | .937                             |
| KM.8 | 47.88                      | 62.629                         | .691                             | .903                             |

## LAMPIRAN 5

### UJI REABILITAS

(AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DAN KINERJA MANAJERIAL)

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .902             | 24         |

Hasil Uji Reabilitas Akuntansi Pertanggungjawaban

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .912             | 8          |

Hasil Uji Reabilitas Kinerja Manajerial

## LAMPIRAN 6

### STATISTIK DESKRIPTIF

(AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DAN KINERJA MANAJERIAL)

#### Descriptive Statistics

|                                 | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|---------------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| Akuntansi<br>Pertanggungjawaban | 32 | 3.00    | 5.00    | 4.2201 | .43032         |
| Kepemilikan Manajerial          | 32 | 3.25    | 8.50    | 6.8438 | 1.12029        |
| Valid N (listwise)              | 32 |         |         |        |                |

## LAMPIRAN 7

### UJI NORMALITAS

(AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DAN KINERJA MANAJERIAL)

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                | Akuntansi<br>Pertanggung<br>jawaban | Kepemilikan<br>Manajerial |
|----------------------------------|----------------|-------------------------------------|---------------------------|
| N                                |                | 32                                  | 32                        |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | 4.2201                              | 6.8438                    |
|                                  | Std. Deviation | .43032                              | 1.12029                   |
| Most Extreme<br>Differences      | Absolute       | .112                                | .162                      |
|                                  | Positive       | .112                                | .095                      |
|                                  | Negative       | -.086                               | -.162                     |
| Kolmogorov-Smirnov Z             |                | .633                                | .914                      |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .818                                | .373                      |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**LAMPIRAN 8**  
**ANALISIS REGRESI**

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .440 <sup>a</sup> | .194     | .167              | 1.02269                    |

a. Predictors: (Constant), Akuntansi Pertanggungjawaban

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 7.529          | 1  | 7.529       | 7.199 | .012 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 31.377         | 30 | 1.046       |       |                   |
|       | Total      | 38.906         | 31 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), Akuntansi Pertanggungjawaban

b. Dependent Variable: Kepemilikan Manajerial

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                              | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)                   | 2.011                       | 1.810      |                           | 1.111 | .276 |
|       | Akuntansi Pertanggungjawaban | 1.145                       | .427       | .440                      | 2.683 | .012 |

a. Dependent Variable: Kepemilikan Manajerial

LAMPIRAN 9  
TABEL DISTRIBUSI  
R SATU SISI (ONE TAIL)

| Df | 5%    | DF  | 5%    | DF  | 5%    | DF  | 5%    |
|----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|
| 1  | 0.951 | 51  | 0.179 | 101 | 0.127 | 151 | 0.104 |
| 2  | 0.800 | 52  | 0.177 | 102 | 0.127 | 152 | 0.104 |
| 3  | 0.687 | 53  | 0.175 | 103 | 0.126 | 153 | 0.103 |
| 4  | 0.608 | 54  | 0.174 | 104 | 0.125 | 154 | 0.103 |
| 5  | 0.551 | 55  | 0.172 | 105 | 0.125 | 155 | 0.103 |
| 6  | 0.507 | 56  | 0.171 | 106 | 0.124 | 156 | 0.102 |
| 7  | 0.472 | 57  | 0.169 | 107 | 0.124 | 157 | 0.102 |
| 8  | 0.443 | 58  | 0.168 | 108 | 0.123 | 158 | 0.102 |
| 9  | 0.419 | 59  | 0.166 | 109 | 0.123 | 159 | 0.102 |
| 10 | 0.398 | 60  | 0.165 | 110 | 0.122 | 160 | 0.101 |
| 11 | 0.380 | 61  | 0.164 | 111 | 0.121 | 161 | 0.101 |
| 12 | 0.365 | 62  | 0.162 | 112 | 0.121 | 162 | 0.101 |
| 13 | 0.351 | 63  | 0.161 | 113 | 0.120 | 163 | 0.100 |
| 14 | 0.338 | 64  | 0.160 | 114 | 0.120 | 164 | 0.100 |
| 15 | 0.327 | 65  | 0.159 | 115 | 0.119 | 165 | 0.100 |
| 16 | 0.317 | 66  | 0.157 | 116 | 0.119 | 166 | 0.099 |
| 17 | 0.308 | 67  | 0.156 | 117 | 0.118 | 167 | 0.099 |
| 18 | 0.299 | 68  | 0.155 | 118 | 0.118 | 168 | 0.099 |
| 19 | 0.291 | 69  | 0.154 | 119 | 0.117 | 169 | 0.098 |
| 20 | 0.284 | 70  | 0.153 | 120 | 0.117 | 170 | 0.098 |
| 21 | 0.277 | 71  | 0.152 | 121 | 0.116 | 171 | 0.098 |
| 22 | 0.271 | 72  | 0.151 | 122 | 0.116 | 172 | 0.098 |
| 23 | 0.265 | 73  | 0.150 | 123 | 0.115 | 173 | 0.097 |
| 24 | 0.260 | 74  | 0.149 | 124 | 0.115 | 174 | 0.097 |
| 25 | 0.255 | 75  | 0.148 | 125 | 0.114 | 175 | 0.097 |
| 26 | 0.250 | 76  | 0.147 | 126 | 0.114 | 176 | 0.097 |
| 27 | 0.245 | 77  | 0.146 | 127 | 0.114 | 177 | 0.096 |
| 28 | 0.241 | 78  | 0.145 | 128 | 0.113 | 178 | 0.096 |
| 29 | 0.237 | 79  | 0.144 | 129 | 0.113 | 179 | 0.096 |
| 30 | 0.233 | 80  | 0.143 | 130 | 0.112 | 180 | 0.095 |
| 31 | 0.229 | 81  | 0.142 | 131 | 0.112 | 181 | 0.095 |
| 32 | 0.225 | 82  | 0.141 | 132 | 0.111 | 182 | 0.095 |
| 33 | 0.222 | 83  | 0.140 | 133 | 0.111 | 183 | 0.095 |
| 34 | 0.219 | 84  | 0.140 | 134 | 0.111 | 184 | 0.094 |
| 35 | 0.216 | 85  | 0.139 | 135 | 0.110 | 185 | 0.094 |
| 36 | 0.213 | 86  | 0.138 | 136 | 0.110 | 186 | 0.094 |
| 37 | 0.210 | 87  | 0.137 | 137 | 0.109 | 187 | 0.094 |
| 38 | 0.207 | 88  | 0.136 | 138 | 0.109 | 188 | 0.093 |
| 39 | 0.204 | 89  | 0.136 | 139 | 0.109 | 189 | 0.093 |
| 40 | 0.202 | 90  | 0.135 | 140 | 0.108 | 190 | 0.093 |
| 41 | 0.199 | 91  | 0.134 | 141 | 0.108 | 191 | 0.093 |
| 42 | 0.197 | 92  | 0.133 | 142 | 0.107 | 192 | 0.092 |
| 43 | 0.195 | 93  | 0.133 | 143 | 0.107 | 193 | 0.092 |
| 44 | 0.192 | 94  | 0.132 | 144 | 0.107 | 194 | 0.092 |
| 45 | 0.190 | 95  | 0.131 | 145 | 0.106 | 195 | 0.092 |
| 46 | 0.188 | 96  | 0.131 | 146 | 0.106 | 196 | 0.091 |
| 47 | 0.186 | 97  | 0.130 | 147 | 0.106 | 197 | 0.091 |
| 48 | 0.184 | 98  | 0.129 | 148 | 0.105 | 198 | 0.091 |
| 49 | 0.182 | 99  | 0.129 | 149 | 0.105 | 199 | 0.091 |
| 50 | 0.181 | 100 | 0.128 | 150 | 0.105 | 200 | 0.091 |

Sumber: Singgih Santoso (2002:390).  
Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik;  
Jakarta: PT. Elex Media Komputindo

## **LEMBAR KUESIONER**

Kepada

Yth. Manajer Marketing Hotel

Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner dengan lengkap dan sesuai petunjuk yang tertera pada penelitian yang berjudul pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta dalam rangka menyelesaikan tugas akhir (skripsi) sebagai salah satu persyaratan kelulusan S1. Saya berharap Bapak/Ibu menjawab dengan leluasa, sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan, lakukan, dan alami.

Apabila Bapak/Ibu menginginkan hasil penelitian ini saya akan mengirimkan melalui e-mail. Kesediaan Bapak/Ibu mengisi lembar kuesioner ini adalah bantuan yang tidak ternilai bagi saya. Atas perhatian dan kerjasamanya saya hanturkan terima kasih.

Petunjuk pengisian kuesioner

1. Mohon terlebih dahulu Bapak/Ibu membaca pernyataan pada kuesioner dengan cermat sebelum mengisinya.
2. Beri tandang centang (✓) yang menjadi jawaban pilihan Bapak/Ibu di salah satu nomor yang tersedia pada kuesioner akuntansi pertanggungjawaban dan beri penilaian antara angka (1-9) di tabel skala kinerja yang menjadi pilihan Bapak/Ibu pada kuesioner kinerja manajerial.

Yogyakarta, 29 Oktober 2013

**HILARIUS PRIMA**

Apabila ada pernyataan yang tidak jelas bisa menghubungi 081804000050

## **LEMBAR KUESIONER**

Kepada

Yth. Manajer Human Resources Hotel

Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner dengan lengkap dan sesuai petunjuk yang tertera pada penelitian yang berjudul pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta dalam rangka menyelesaikan tugas akhir (skripsi) sebagai salah satu persyaratan kelulusan S1. Saya berharap Bapak/Ibu menjawab dengan leluasa, sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan, lakukan, dan alami.

Apabila Bapak/Ibu menginginkan hasil penelitian ini saya akan mengirimkan melalui e-mail. Kesediaan Bapak/Ibu mengisi lembar kuesioner ini adalah bantuan yang tidak ternilai bagi saya. Atas perhatian dan kerjasamanya saya hanturkan terima kasih.

Petunjuk pengisian kuesioner

3. Mohon terlebih dahulu Bapak/Ibu membaca pernyataan pada kuesioner dengan cermat sebelum mengisinya.
4. Beri tandang centang (✓) yang menjadi jawaban pilihan Bapak/Ibu di salah satu nomor yang tersedia pada kuesioner akuntansi pertanggungjawaban dan beri penilaian antara angka (1-9) di tabel skala kinerja yang menjadi pilihan Bapak/Ibu pada kuesioner kinerja manajerial.

Yogyakarta, 29 Oktober 2013

**HILARIUS PRIMA**

Apabila ada pernyataan yang tidak jelas bisa menghubungi 081804000050

## **LEMBAR KUESIONER**

Kepada

Yth. Manajer Finance Hotel

Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner dengan lengkap dan sesuai petunjuk yang tertera pada penelitian yang berjudul pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta dalam rangka menyelesaikan tugas akhir (skripsi) sebagai salah satu persyaratan kelulusan S1. Saya berharap Bapak/Ibu menjawab dengan leluasa, sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan, lakukan, dan alami.

Apabila Bapak/Ibu menginginkan hasil penelitian ini saya akan mengirimkan melalui e-mail. Kesediaan Bapak/Ibu mengisi lembar kuesioner ini adalah bantuan yang tidak ternilai bagi saya. Atas perhatian dan kerjasamanya saya hanturkan terima kasih.

Petunjuk pengisian kuesioner

1. Mohon terlebih dahulu Bapak/Ibu membaca pernyataan pada kuesioner dengan cermat sebelum mengisinya.
2. Beri tandang centang (✓) yang menjadi jawaban pilihan Bapak/Ibu di salah satu nomor yang tersedia pada kuesioner akuntansi pertanggungjawaban dan beri penilaian antara angka (1-9) di kolom skala kinerja yang menjadi pilihan Bapak/Ibu pada kuesioner kinerja manajerial.

Yogyakarta, 29 Oktober 2013

**HILARIUS PRIMA**

Apabila ada pernyataan yang tidak jelas bisa menghubungi 081804000050

## I. Akuntansi Pertanggungjawaban

Pernyataan berikut ini digunakan untuk menggambarkan peran Bapak/Ibu dalam kegiatan akuntansi pertanggungjawaban untuk bagian (departemen/divisi/bidang/bagian) Bapak/Ibu. Jawablah dengan memberi tanda centang (✓) untuk masing-masing pernyataan. Tiap pertanyaan dalam kuesioner akan diberi skor sebagai berikut :

STS = Sangat Tidak Setuju  
TS = Tidak Setuju  
N = Netral  
S = Setuju  
SS = Sangat Setuju

| PERNYATAAN |  | STS | TS | N | S | SS |
|------------|--|-----|----|---|---|----|
| No         | <u>STRUKTUR ORGANISASI</u>   |     |    |   |   |    |
| 1          | Dalam struktur organisasi di perusahaan bapak/ibu sudah ditentukan dengan jelas batas-batas wewenang dan tanggung jawab dari masing masing pimpinan. |     |    |   |   |    |
| 2          | Bapak/ibu setuju adanya pengelompokkan para karyawan kedalam unit-unit organisasi yang didasarkan pada keahlian dari para karyawannya.               |     |    |   |   |    |
| 3          | Dalam pelaksanaan prosedur kerja, semua karyawan hanya melakukan tugas dan tanggungjawabnya sendiri.   |     |    |   |   |    |
| 4          | Sebagai pimpinan bapak/ibu harus mengetahui dengan jelas pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab yang diemban.                                   |     |    |   |   |    |
| 5          | Pada waktu jam kerja tidak ada komunikasi antara manajer dengan bawahan.   |     |    |   |   |    |
| 6          | Di perusahaan bapak/ibu terdapat job description yang menunjukkan hubungan supervise, hubungan struktur dan hubungan pelaporan.                      |     |    |   |   |    |
|            | <u>ANGGARAN</u>  |     |    |   |   |    |
| 7          | Sistem anggaran biaya yang berlaku digunakan sebagai alat pengendalian biaya.  |     |    |   |   |    |
| 8          | Anggaran disusun sesuai dengan tingkatan manajemen dalam organisasi.   |     |    |   |   |    |

|  |   |  |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|--|
| 9  | Menurut bapak/ibu anggaran merupakan alat yang baik untuk mengkoordinasikan semua sumber daya perusahaan untuk mencapai target/tujuan tertentu.   |  |  |  |  |  |
| 10   | Setiap manajer pusat pertanggungjawaban berperan serta dalam menyusun anggaran pada bidang yang dipimpin.   |  |  |  |  |  |
| 11   | Setiap penyimpangan anggaran yang terjadi pada suatu bidang tidak dilaporkan pada manajer di atasnya.   |  |  |  |  |  |
| 12   | Dalam pelaksanaan anggaran koordinasi antar bagian tidak dilaksanakan.  |  |  |  |  |  |
| 13   | Setiap penyimpangan harus dilakukan analisis.   |  |  |  |  |  |
| 14   | Dengan dilakukan pemisahan biaya menjadi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali memudahkan bapak/ibu dalam menyusun dan melaksanakan anggaran pada masing-masing pusat pertanggungjawaban. |  |  |  |  |  |
| <b><u>SISTEM AKUNTANSI BIAYA DAN PELAPORAN BIAYA</u></b> |   |  |  |  |  |  |
| 15   | Laporan keuangan di Perusahaan anda dievaluasi secara rutin setiap bulannya.  |  |  |  |  |  |
| 16   | Prosedur pencatatan biaya-biaya pada masing-masing bagian harus sesuai dengan prosedur akuntansi pertanggungjawaban yang telah ditetapkan oleh perusahaan.                                      |  |  |  |  |  |
| 17   | Pengalokasian biaya tiap pusat pertanggungjawaban harus dilaksanakan dengan dasar dan metode yang tepat.  |  |  |  |  |  |
| 18   | Semua rekening yang ada di perusahaan diklasifikasikan dan diberi kode sesuai dengan pusat pertanggungjawaban masing-masing.  |  |  |  |  |  |
| 19   | Sistem pengkodean harus dapat mengidentifikasi biaya-biaya menurut pihak-pihak yang bertanggungjawab.   |  |  |  |  |  |
| 20   | Laporan keuangan di Perusahaan anda dievaluasi oleh orang yang berwenang di perusahaan anda.  |  |  |  |  |  |
| 21   | Informasi keuangan dilaporkan menurut manajer yang bertanggungjawab atas terjadinya informasi tersebut.   |  |  |  |  |  |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 22 | Dalam pembuatan laporan keuangan menggunakan metode yang berubah-ubah.                  |  |  |  |  |  |
| 23 | Laporan bulanan di perusahaan anda selalu selesai (terbit) tepat waktu setiap bulannya. |  |  |  |  |  |
| 24 | Dalam membuat suatu perencanaan biaya, rencana biaya tersebut harus direalisasikan.     |  |  |  |  |  |

## II. Kinerja Manajerial

Pernyataan berikut ini digunakan untuk menggambarkan penilaian Bapak/Ibu dalam kegiatan kinerja manajerial untuk bagian (departemen/divisi/bidang/bagian) Bapak/Ibu. Isilah kolom yang tersedia dengan angka 1-9 yang menunjukkan nilai kinerja pada masing-masing pernyataan berikut ini:

| Kinerja di bawah rata-rata |   |   | Kinerja rata-rata |   |   | Kinerja di atas rata-rata |   |   |
|----------------------------|---|---|-------------------|---|---|---------------------------|---|---|
| 1                          | 2 | 3 | 4                 | 5 | 6 | 7                         | 8 | 9 |

Berikut ini daftar pernyataan yang melukiskan tugas Bapak/Ibu yang perlu diberikan skor:

| No | Bidang Tugas  | Skala Kinerja<br>1 sampai dengan<br>9 |
|----|---|---------------------------------------|
| 1  | <b>Perencanaan</b><br>Menentukan tujuan, tindakan dan membuat skedul serta menentukan metode pelaksanaan.   |                                       |
| 2  | <b>Investigasi</b><br>Mengumpulkan dan menyiapkan informasi dan bentuk catatan, laporan dan analisis pekerjaan.   |                                       |
| 3  | <b>Pengkoordinasian</b><br>Tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi maupun dengan pihak lain di luar organisasi untuk menyesuaikan program-program perusahaan. |                                       |
| 4  | <b>Evaluasi</b><br>Mengevaluasi dan menilai proposal, laporan kerja (prestasi kerja).   |                                       |

|          |   |  |
|----------|---|--|
| <b>5</b> | <b>Pengawasan</b><br>Mengarahkan, memimpin membimbing, melatih dan memberi penjelasan tentang peraturan kerja kepada bawahan dan mengawasi hasil kerja bawahan.                                     |  |
| <b>6</b> | <b>Pemilihan Staf</b><br>Memelihara dan mempertahankan bawahan, menyeleksi pegawai baru, menempatkan dan mempromosikan pegawai.   |  |
| <b>7</b> | <b>Negosiasi</b><br>Melakukan kontrak untuk barang atau jasa pekerjaan, menghubungi pemasok, tawar-menawar.   |  |
| <b>8</b> | <b>Perwakilan</b><br>Menyampaikan informasi tentang visi, misi dan kegiatan organisasi dengan cara berkomunikasi, konsultasi dan mempromosikan tujuan umum perusahaan kepada pihak luar organisasi. |  |