

**PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL
(Studi Kasus pada PT. Perkebunan Sumatera Utara)**

***THE INFLUENCE OF APPLICATION OF ACCOUNTING RESPONSIBILITY TOWARDS
MANAGERIAL PERFORMANCE
(Case Study on PT. Perkebunan Sumatera Utara)***

Fadil Hanafiah Lubis¹, Leny Suzan SE., M.Si.²

^{1,2}Prodi S1 Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

¹fadillubis@students.telkom.ac.id, ²lenysuzan@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Setiap bentuk perusahaan menjalankan kegiatan usahanya untuk mencapai beberapa tujuan antara lain: memperoleh laba yang maksimal, mencapai pertumbuhan yang pesat dan menjaga serta mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Semua tujuan perusahaan tersebut harus dicapai oleh semua pihak yang ada di dalam perusahaan. Manajemen harus melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik sehingga tujuan perusahaan akan dicapai dengan efektif dan efisien. Kinerja manajerial adalah kinerja individu dalam kegiatan-kegiatan manajerialnya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji pengaruh dari penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Sumatera Utara.

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh staff PT. Perkebunan Sumatera Utara pada tahun 2015 yang berjumlah 92 orang. Teknik pemilihan sampel menggunakan *nonprobability sampling* dan diperoleh sebanyak 50 orang yang menjadi responden dalam kuesioner yang diproses. Metode analisis menggunakan metode analisis linier sederhana dan uji hipotesis. Pengujian statistic menggunakan aplikasi SPSS 17.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial di PT. Perkebunan Sumatera Utara. Besarnya pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban tersebut sebesar 14,8% terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Sumatera Utara. Sisanya sebesar 85,2%, merupakan faktor lain diluar variabel bebas yang diteliti.

Kata kunci: Akuntansi Pertanggungjawaban, Kinerja, Kinerja Manajerial

Abstract

Any form of company running its business activities to achieve several goals: gaining maximum profit, achieve rapid growth and maintain as well as maintaining the viability of the company. All the goals to be achieved by all parties within the company. Management should carry out its functions properly so that the company's goals will be achieved by effective and efficient. Managerial performance is the performance of the individual in his managerial activities.

This research aims to know and test the influence of the application of Accounting Responsibility towards Managerial Performance at PT. Perkebunan Sumatera Utara.

The population in this research is the entire staff PT. Perkebunan Sumatera Utara by 2015 that add up to 92 people. Sample selection technique using a nonprobability sampling and retrieved as many as 50 people who become the respondents in a questionnaire that is processed. Methods of analysis using simple linear analysis method and test hypotheses. Testing the application using SPSS statistics 17.

Research results show that the positive effect of Responsibility Accounting to Performance Managerial at PT. Perkebunan Sumatera Utara. The magnitude of the Responsibility Accounting influence of 14.8% in Managerial Performance against PT. Perkebunan Sumatera Utara. The rest of 85.2%, a factor other than the variables are examined.

Keyword: Responsibility Accounting, Performance, Managerial Performance

1.1 Pendahuluan

Setiap bentuk perusahaan menjalankan kegiatan usahanya untuk mencapai beberapa tujuan antara lain: memperoleh laba yang maksimal, mencapai pertumbuhan yang pesat dan menjaga serta mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Semua tujuan perusahaan tersebut harus dicapai oleh semua pihak yang ada di

dalam perusahaan. Proses penetapan dan pencapaian tujuan membutuhkan kemampuan manajemen dalam mengelola perusahaan. Manajemen harus melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik sehingga tujuan perusahaan akan dicapai dengan efektif dan efisien.

PT. Perkebunan Sumatera Utara didirikan berdasarkan peraturan daerah tingkat I Sumatera Utara No.15 Tahun 1979 dengan bentuk badan hukum pertama sekali berupa Perusahaan Daerah (PD). Kemudian disempurnakan dengan peraturan nomor 24 tahun 1985 yang disahkan keputusan menteri dalam negeri nomor 539.22-1434 tanggal 16 oktober 1985 dan diundangkan dalam lembaran daerah Provinsi Sumatera Utara tanggal 29 januari 1986. Provinsi Sumatera Utara merupakan salah satu Provinsi di Indonesia yang sebagian besar masyarakatnya mengandalkan sektor perkebunan. PT. Perkebunan Sumatera Utara itu sendiri sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Sumatera Utara dan menjadi satu-satunya BUMD di bidang perkebunan di Indonesia.

Tujuan utama pendirian perusahaan adalah untuk mengembangkan perekonomian daerah dan untuk menambah Pendapatan Asli Daerah (PAD) Provinsi Sumatera Utara, adapun kontribusi perusahaan terhadap setoran pendapatan asli daerah (PAD) pemerintah provinsi sumatera utara dalam 5 tahun terakhir dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Setoran PAD ke kas PEMPROVSU

(Dalam Ribu Rupiah)

Tahun	Setoran PAD
2010	15.000.000
2011	26.354.322
2012	28.000.000
2013	15.000.000
2014	17.500.000
Jumlah	101.854.322

Sumber: PT.Perkebunan Sumatera Utara, 2015.

Perolehan Laba perusahaan untuk 5 tahun terakhir laba bersih (sesudah pajak) maupun laba kotor (sebelum pajak) di gambarkan pada tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2
Laba PT. Perkebunan Sumatera Utara

(Dalam Ribu Rupiah)

Tahun	Laba Sebelum Pajak (Laba Kotor)	Laba Sesudah Pajak (Laba Bersih)
2010	61.636.276	44.732.665
2011	69.296.599	52.008.020
2012	42.243.359	30.243.511
2013	34.717.440	25.022.906
2014	29.030.278	22.063.165
Jumlah	175.287.676	129.337.602

Sumber: PT.Perkebunan Sumatera Utara, 2015.

Komoditi yang dikelola PT. Perkebunan Sumatera Utara meliputi kelapa sawit dan tanaman karet, dengan luas 14.276,55 Ha, memiliki 6 (enam) unit operasional lahan perkebunan yang tersebar di beberapa kabupaten di Sumatera Utara, yaitu di Kabupaten Batubara, Kabupaten Serdang Bedagai dan Kabupaten Mandailing Natal. Jenis produk yang dihasilkan perusahaan berupa: *Crude Palm Oil* (CPO), Inti Kelapa Sawit/Kernel (IKS), Tandan Buah Segar (TBS) Kelapa Sawit, Karet dalam bentuk *Rubber Smoked Sheet* (RSS) dan *Lumps*. Dan memiliki 2 buah Pabrik Minyak Kelapa Sawit (PMKS) di Kebun Tanjung Kasau dan kebun Simpang Gambir.

Kinerja manajerial adalah kinerja individu dalam kegiatan-kegiatan manajerialnya (Kurnianingsih, 2000). 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.

Akuntansi pertanggungjawaban terbagi atas 4 (empat) pusat pertanggungjawaban yaitu: pusat biaya, pusat laba, pusat pendapatan, dan pusat investasi. Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan yang terjadi di dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya, dan secara periodik manajer akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan. Berdasarkan hasil kinerja manajer pusat pertanggungjawaban tersebut, kemudian akan dinilai prestasi yang telah dicapainya. Pelaksanaan pertanggungjawaban ini harus dilakukan secara objektif karena menjadi salah satu penentu kebijakan perusahaan di masa depan. pelaporan pertanggungjawaban juga berfungsi sebagai salah satu alat penilaian kinerja atau prestasi terhadap para manajer tingkat bawah. Penilaian prestasi kerja yang telah dilaksanakan adalah dengan membandingkan realisasi pelaksanaan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. adanya tolok ukur penilaian prestasi akan mendorong dan memotivasi para pelaksana pada pencapaian tujuan perusahaan.

Setiap manajer pusat pertanggungjawaban harus melaporkan hasil kerjanya sehingga atasannya dapat mengetahui hasil yang telah dicapai dan pengaruhnya terhadap perusahaan secara keseluruhan. Namun seiring dengan pertumbuhan dunia usaha, struktur organisasi harus disesuaikan dengan perkembangan perusahaan, dan para manajer juga harus bekerja lebih keras dan giat lagi. Karena rumitnya bisnis maka para peneliti mencoba terus mengusahakan agar upaya pencapaian tujuan perusahaan dapat lebih efektif. Untuk itu maka dalam teori bisnis banyak diperkenalkan berbagai metode, salah satunya adalah akuntansi pertanggungjawaban.

2. Tinjauan Pustaka dan Metodologi

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Akuntansi pertanggungjawaban

Menurut Hansen dan Mowen (2013:229), Akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja atau *benchmarking*, pengevaluasian kinerja dan pemberian penghargaan.

2.1.2. Struktur Organisasi

Menurut Hasibuan (2010:128), Struktur organisasi adalah suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi kedudukan, dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi.

2.1.3. Anggaran

Menurut Nafarin (2007 : 9), Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan.

2.1.4. Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Menurut Simamora (2012:54), Biaya terkendali adalah biaya dalam sebuah pusat pertanggungjawaban yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh seorang manajer pusat pertanggungjawaban selama rentang waktu tertentu. Sedangkan biaya tidak terkendali adalah setiap biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang manajer pusat pertanggungjawaban dalam rentang waktu tertentu.

2.1.5. Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban merupakan laporan-laporan yang menerangkan hasil dari aplikasi konsep akuntansi pertanggungjawaban.

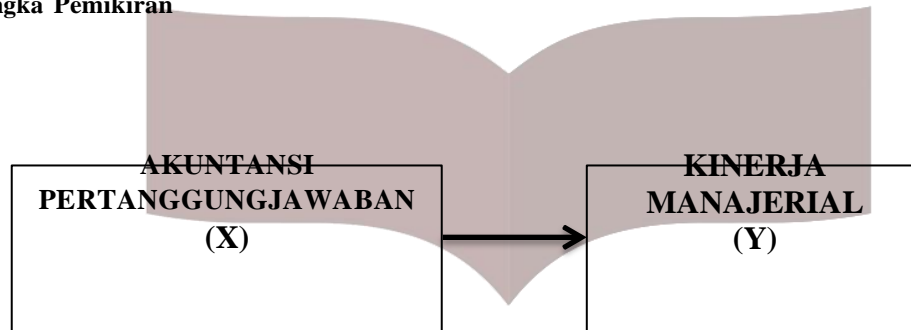
2.1.6. Kinerja Manajerial

Menurut Mahoney et al, (1963) dalam Supomo dan Indriantoro (1998), Kinerja Manajerial diartikan sebagai Kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staff (*staffing*), negosiasi, dan representasi. Mahoney et al, (1963) dalam

Supomo dan Indriantoro (1998) menyatakan bahwa kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik yaitu:

- 1) Perencanaan
- 2) Investigasi
- 3) Koordinasi
- 4) Evaluasi
- 5) Pengawasan
- 6) Staffing
- 7) Negosiasi
- 8) Perwakilan

2.1.7 Kerangka Pemikiran



Gambar 1: Kerangka Pemikiran

Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial

Pengaruh Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat analisis telah dilakukan beberapa penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti. Iyang Sari (2013), meneliti pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap prestasi kerja. Iyang Sari (2013) menyimpulkan bahwa bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap prestasi kerja. Linda Dyah (2013), meneliti pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel intervening. Linda Dyah (2013) menyimpulkan bahwa bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.1.8 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2011:64) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan pada serta uraian kerangka pemikiran dalam penelitian ini, peneliti mengajukan hipotesis yaitu, Penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

2.2 Metodologi

Penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif verifikatif. Menurut pendapat Uma Sekaran (2011:158), penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi

2.2.1 Variabel Operasional

Variabel independen penelitian ini adalah Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X). Variabel dependen penelitian ini adalah Kinerja Manajerial (Y).

2.2.2 Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh staff PT. Perkebunan Sumatera Utara pada tahun 2015 yang berjumlah 92 orang. Teknik pemilihan sampel menggunakan *nonprobability sampling* dan diperoleh proporsi dengan kesepakatan dengan perusahaan sebanyak 50 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini.

3. Hasil Penelitian

3.1 Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau validnya kuesioner. Pengujian validitas dilakukan dengan membandingkan nilai *t*-hitung dengan *t*-tabel untuk *degree of freedom* (*df*) = *n*-2, dimana *n* adalah jumlah sampel dengan *alpha* 0,05. Pada penelitian ini, jumlah sampel (*n*) = 30 responden staff PT. Perkebunan Sumatera Utara. Besarnya (*df*) dapat dihitung $30-2 = 28$, serta *alpha* = 0,05, sehingga di dapat *t*-tabel untuk Pegawai Pajak sebesar 0,361. Uji validitas menggunakan bantuan *software Statistical Program from Society Science* (SPSS) versi 17 dalam pengolahan datanya. Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua pernyataan kuesioner valid.

3.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas pada dasarnya adalah sejauh mana suatu pengukuran dapat dipercaya. Pengukuran keandalan butir pertanyaan dengan sekali menyebarkan kuesioner pada responden, kemudian hasil skornya diukur korelasinya antar skor jawaban pada butir pertanyaan yang sama dengan bantuan *software* SPSS 17, dengan fasilitas *Cronbach's Alpha* (α). Menurut Ghozali (2011) suatu instrument dapat dikatakan handal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan atau *alpha* sebesar 0,7 atau lebih. Pada penelitian ini, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* variabel X (Akuntansi Pertanggungjawaban) sebesar 0,967 dan variabel Y (Kinerja Manajerial) sebesar 0,900 adalah reliabel karena memenuhi persyaratan minimal reliabilitas dengan koefisien *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa kuisisioner dikatakan handal atau dapat dipercaya untuk mengukur penelitian yang dilakukan dengan skor reliabel diatas 0,7.

3.3 Uji Normalitas

Untuk menguji apakah nilai residual terdistribusi secara normal atau tidak. Pengujian normalitas pada penelitian ini dilakukan dengan uji statistik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Berdasarkan hasil pengujian, dapat diketahui bahwa variabel Akuntansi Pertanggungjawaban memiliki nilai *kolmogorov-smirnov* sebesar 0,856 dan nilai signifikan sebesar 0,456 yang berarti nilai signifikannya lebih besar dari *alpha* 0,05. Sehingga dapat dikatakan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi normalitas. Salah satu syarat regresi telah terpenuhi.

3.4 Analisis Regresi Sederhana

Dengan menggunakan *software* SPSS 17, diperoleh hasil analisis regresi linier sederhana dengan nilai α (konstanta) sebesar 17,431, nilai β sebesar 0,285. Dengan demikian dapat dibentuk persamaan regresi linier sederhana sebagai berikut:

$$Y = 17,431 + 0,285X$$

3.5 Uji Hipotesis

A. Uji F

Berdasarkan hasil pengujian, dapat diketahui nilai F hitung sebesar 8,346 dengan signifikansi sebesar 0,006. Karena signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, Akuntansi Pertanggungjawaban mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial. Selain itu, F hitung > F tabel yaitu $8,346 > 4,043$ dimana F tabel dapat ditemukan pada uji statistik menggunakan aplikasi spss versi 17.

B. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh angka *R-square* sebesar 14,8%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen mencapai 14,8%. Atau variabel bebas yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel Kinerja Manajerial sebesar 14,8%. Sedangkan sisanya 85,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

4. Kesimpulan dan Saran

4.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan mengetahui apakah Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Penelitian ini dilakukan terhadap 50 Staff PT. Perkebunan Sumatera Utara. Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Sumatera Utara berdasarkan rata-rata jawaban responden terhadap Akuntansi Pertanggungjawaban mendapatkan respon yang

cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari garis kontinum responden terhadap pernyataan yaitu, sebesar 57,4%. Hal ini mengindikasikan bahwa akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Perkebunan Sumatera Utara sudah berjalan namun belum maksimal dikarenakan hasil garis kontinum menunjukkan kategori netral. Sedangkan berdasarkan rata-rata jawaban responden terhadap Kinerja Manajerial mendapatkan respon yang cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari garis kontinum responden terhadap pernyataan yaitu, sebesar 96%. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Sumatera Utara sudah berjalan maksimal dikarenakan hasil garis kontinum menunjukkan kategori kinerja diatas rata-rata.

- 2) Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Sumatera Utara. Hasil analisis statistik menunjukkan adanya pengaruh positif yaitu sebesar 14.8% dan sisanya 85.2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Sehingga di dapat kesimpulan bahwa Akuntansi Pertanggungjawaban memiliki pengaruh 14.8% terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Sumatera Utara.

4.2 SARAN

Setelah peneliti memberikan kesimpulan dari hasil penelitian tentang Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial pada Staff PT. Perkebunan Sumatera Utara, maka peneliti akan memberikan beberapa saran sebagai berikut:

4.2.1 Aspek Teoritis

4.2.1.1 Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

- 1) Disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian dengan menggunakan variabel lain, misalnya Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja.
- 2) Peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan objek penelitian dari tingkat berbeda, seperti keseluruhan staff. Atau penelitian dapat juga dilakukan di beberapa kantor milik PT. Perkebunan Sumatera Utara misalnya pada kantor unit kebun, dan pabrik minyak kelapa sawit (PMKS). Penelitian agar dapat dilaksanakan di kantor lain agar dapat diketahui faktor apa yang paling dominan yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial di setiap kantor.

4.2.2 Aspek Praktisi

- 1) Untuk Akuntansi Pertanggungjawaban secara garis besar Staff sudah menerapkan pada perusahaan. Namun, perusahaan tetap perlu lebih menyempurnakan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan melakukan pengawasan agar dapat meningkatkan kinerja manajerial pada perusahaan.
- 2) Secara keseluruhan Staff PT. Perkebunan Sumatera Utara sudah memberikan respon yang baik atas Akuntansi Pertanggungjawaban. Namun, masih ada sebagian Staff yang merasakan kesulitan dalam menggunakan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban, hal ini ditunjukkan dengan adanya jawaban responden yang menjawab sangat tidak setuju pada pernyataan yang mudah dimengerti (*ease of understanding*). Hal ini disebabkan oleh keterbatasan Staff dalam memahami dan menerapkan Akuntansi Pertanggungjawaban dikarenakan minimnya pelatihan kepada karyawan terhadap akuntansi pertanggungjawaban. Oleh karena itu, sebaiknya PT. Perkebunan Sumatera Utara lebih intens memberikan pelatihan kepada Staff mengenai Akuntansi Pertanggungjawaban.
- 3) Untuk Kinerja Manajerial, bahwa kinerja manajerial dipengaruhi oleh akuntansi pertanggungjawaban, semakin meningkat akuntansi pertanggungjawaban maka semakin tinggi pula kinerja manajerial, maka dari itu akuntansi pertanggungjawaban harus ditingkatkan secara intensif agar kinerja manajerial dapat berjalan lebih maksimal.

Daftar Pustaka:

- [1] Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS (edisi kelima)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- [2] Hansen, Don R., dan Mowen, Maryanne M. (2013). *Akuntansi Manajerial. (Edisi Kedelapan)*. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- [3] Hasibuan, Malayu S. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- [4] Heneman, H.G. (1974), "Comparisons of Self and Superior Ratings of Managerial Performance", *Journal of Applied Psychology*, 59.

- [5] Iyang, Sri Anandari Anwar. (2013). *Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Prestasi Kerja Pada PT. Telkom Witel Jatim Timur (Jember)*. Skripsi. Jember: Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- [6] Kurnianingsih, Retno. (2000). *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, Jurnal SNA III.
- [7] Linda, Dyah Kinasih. (2013). *Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Survei Pada PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, Dan Ratu Boko)*. Jurnal Nominal / Volume II Nomor II. Yogyakarta.
- [8] Mahoney, T. A., (1963), *Development of Managerial Performance: Performance A Research Approach*, Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co.
- [9] Nafarin, M. (2007). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- [10] Sekaran, Uma. (2011). *Research Methods for business (Edisi 1 dan 2)*. Jakarta: Salemba Empat.
- [11] Simamora, Henry. (2012). *Akuntansi Manajemen. (Edisi Ketiga)*. Duri: Star Gate Publisher.
- [12] Sugiyono. (2011). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABETA.
- [13] 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