

**Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntansi
Pertanggungjawaban dan Latar Belakang Pendidikan Terhadap
Kinerja Manajerial di Satuan Kerja Kementerian Perindustrian
Padang**

SKRIPSI

*Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi
pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



Oleh :
HAYATUL HIKMAH JOHAN
2015/15043079

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2020**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI**Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntansi
Pertanggungjawaban dan Latar Belakang Pendidikan Terhadap
Kinerja Manajerial di Satuan Kerja Kementerian Perindustrian
Padang**

Nama : Hayatul Hikmah Johan

NIM/TM : 15043079/2015

Program Studi : Akuntansi

Keahlian : Akuntansi Sektor Publik

Fakultas : Ekonomi

Padang, Mei 2020

Disetujui Oleh :

**Mengetahui,
Ketua Program Studi Akuntansi**

Pembimbing

**Sany Dwita, SE, M.Si, Ak, CA, Ph. D
NIP. 19800103 200212 2 001**

**Dr. Efrizal Syofyan, SE., M.si.,CA.,Ak
NIP. 19580519 199001 1 001**

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

*Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi
Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang*

Judul : Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntansi
Pertanggungjawaban dan Latar Belakang Pendidikan Terhadap
Kinerja Manajerial di Satuan Kerja Kementerian Perindustrian
Padang

Nama : Hayatul Hikmah Johan

NIM/TM : 15043079/2015

Jurusan : Akuntansi

Keahlian : Akuntansi Sektor Publik

Fakultas : Ekonomi

Padang, Mei 2020

Tim Penguji:

No	Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1	Ketua	: Dr. Efrizal Syofyan, SE, M. Si, CA, Ak	1
2	Anggota	: Nayang Helmayunita, SE, M.Sc	2
3	Anggota	: Vita Fitria Sari, SE, M.Si	3

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Hayatul Hikmah Johan
 NIM/Tahun Masuk : 15043079/2015
 Tempat/Tgl Lahir : Padang/ 11 Agustus 1997
 Jurusan : Akuntansi
 Fakultas : Ekonomi
 Alamat : Simp. Koto Tingga RT/RW 002/008
 No. Hp : 082385603979
 Judul Skripsi : Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntansi
 Pertanggungjawaban dan Latar Belakang Pendidikan Terhadap
 Kinerja Manajerial di Satuan Kerja Kementerian Perindustrian
 Padang

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis/ skripsi saya ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (sarjana) baik di UNP atau di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan pemikiran saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali secara eksplisit dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan cara menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis/ skripsi ini sah apabila telah ditandatangani **Asli** oleh pembimbing, Tim penguji, dan ketua jurusan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karya tulis/ skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Padang, Mei 2020



menyatakan

Hayatul Hikmah Johan
 NIM. 15043079

ABSTRAK

Hayatul Hikmah Johan, 15043079/2015. “Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban dan Latar Belakang Pendidikan Terhadap Kinerja Manajerial di Satuan Kerja Kementerian Perindustrian Padang”. Skripsi. Padang; Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Pembimbing : Dr. Efrizal Syofyan, SE, M. Si, CA, Ak

Penelitian ini bertujuan 1) Sejauh mana kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. 2) Sejauh mana akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial. 3) Sejauh mana latar belakang pendidikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan 4) Sejauh mana kejelasan sasaran anggaran, akuntansi pertanggungjawaban dan latar belakang pendidikan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial. Desain penelitian Desain Kausalitas. populasi dari penelitian ini 35 orang dan sampel 35 orang. Data yang digunakan adalah 1) primer, 2) Data sekunder. Hasil penelitian ditemukan 1) Nilai t hitung 2.771 dan nilai $(sig = 0,009 < 0,05)$, maka variabel kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. 2) Nilai t hitung 5.593 dan nilai $(sig = 0,000 < 0,05)$, maka variabel akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial. 3) Nilai t hitung 2.647 dan nilai $(sig = 0,012 < 0,05)$, maka variabel latar belakang pendidikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dan 4) Berdasarkan uji F diketahui bahwa nilai F hitung 723.770 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini berarti secara bersama-sama variabel Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban dan Latar Belakang Pendidikan Berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial di Satuan Kerja Kementerian Perindustrian Padang.

Kata Kunci : Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban, Latar Belakang Pendidikan dan Kinerja Manajerial

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis sampaikan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya yang telah memberikan kemudahan bagi penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban dan Latar Belakang Pendidikan Terhadap Kinerja Manajerial di Satuan Kerja Kementerian Perindustrian Padang”**. Skripsi ini merupakan salah satu syarat guna menyelesaikan pendidikan S-1 dan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis tidak lepas dari bimbingan, arahan, dan motivasi dari berbagai pihak sehingga penyusunan skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. Efrizal Syofyan, SE, M. Si, CA, Ak selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan ilmu kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Ibu Nayang Yunitahelmi, SE, M.Sc, Ak selaku dosen penelaah yang telah memberikan banyak saran dan ilmu kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.

3. Ibu Vita Fitria Sari, SE, M.Sc, Ak selaku dosen penguji yang telah memberikan banyak saran dan ilmu kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak Dr. Idris, M.Si, Ak, CA, Pd.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
5. Ibu Sany Dwita, SE, M.Si, Ak, CA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
6. Bapak dan Ibu Dosen serta karyawan/karyawati Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
7. Ayah tersayang Marjohan, Bunda tercinta Syafrina, kakak tersayang Deded, Idong, Silvi, Septika, dan Yesi serta buat calon imam Rifa'i Ubayu yang selalu memberikan motivasi, perhatian, nasihat, do'a, dan kekuatan kepada penulis sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.
8. Sahabat terbaik dan seperjuangan Avina Putri Adam, Silvia Putri dan Evin Amaliyah Masra yang selalu menghibur dan mendampingi penulis dalam suka dan duka selama kuliah dari awal semester hingga saat ini, semangat semua kita pasti sukses!.
9. Keluarga dari orang tua perempuan terima kasih selalu mendengar keluh kesah penulis selama ini.
10. Semua pihak yang telah membantu penulis yang tidak dapat disebutkan satu- persatu.

Semoga bantuan, bimbingan, petunjuk, dan kerja sama yang diberikan tidak sia-sia dikemudian hari dan semoga Allah SWT memberikan imbalan yang berlipat ganda. Dalam hal ini penulis menyadari bahwa pengetahuan yang penulis miliki masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penulis meminta maaf atas kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Penulis berharap atas saran dan kritikan positif dari banyak pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak.

Padang, Mei 2020

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR TABEL	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	18
C. Tujuan Penelitian	18
D. Manfaat Penelitian	19
BAB II KAJIAN TEORI, HIPOTESIS, DAN KERANGKA KONSEPTUAL .	20
A. Kajian Teori.....	20
1. <i>Agency Theory</i>	20
2. Kinerja Manajerial.....	21
3. Kejelasan Sasaran Anggaran.....	26
4. Akuntansi Pertanggungjawaban.....	31
5. Latar Belakang Pendidikan	34
6. Penelitian Terdahulu.....	37
B. Pengembangan Hipotesis.....	40
C. Kerangka Konseptual	43
BAB III METODE PENELITIAN.....	44
A. Jenis Penelitian.....	44
B. Populasi dan Sampel.....	44
C. Teknik Pengumpulan Data	45
D. Jenis dan Sumber Data	45
E. Defenisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	46
F. Teknik Analisis Data.....	47
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	57
A. Deskripsi Responden	57
B. Pengujian Instrumen	60
C. Uji Asumsi Klasik	71
D. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	74
E. Analisis Kuantitatif	81
F. Pengujian Hipotesis.....	84

G. Pembahasan.....	86
BAB V PENUTUP	93
A. Kesimpulan	93
B. Saran	94
DAFTAR PUSTAKA.....	96
LAMPIRAN.....	96

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 1.....	43
GAMBAR 1.....	72

DAFTAR TABEL

TABEL 1	37
TABEL 2	46
TABEL 3	57
TABEL 4	58
TABEL 5	59
TABEL 6	59
TABEL 7	61
TABEL 8	63
TABEL 9	65
TABEL 10	67
TABEL 11	70
TABEL 12	71
TABEL 13	73
TABEL 14	74
TABEL 15	76
TABEL 16	78
TABEL 17	79
TABEL 18	82
TABEL 19	83
TABEL 20	84
TABEL 21	86

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemerintah daerah adalah suatu lembaga yang menjalankan roda pemerintahan dimana sumber kepercayaannya berasal dari masyarakat. Kepercayaan yang diberikan masyarakat ke pemerintah harus diimbangi dengan kinerja yang baik. Sebagai salah satu bagian dari organisasi sektor publik, pemerintah daerah dituntut agar memiliki kinerja yang baik serta berorientasi pada kepentingan masyarakat. Penilaian dari kinerja ini menjadi sorotan dari berbagai pihak dan terlebih lagi adanya otonomi daerah di Indonesia yang memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah untuk mengurus dan mengatur urusan yang ada di daerahnya (Damastu, 2017).

Wilson (2012) menyatakan bahwa kinerja merupakan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi. Pada sektor pemerintahan, kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang dicapai oleh pegawai pemerintah atau instansi pemerintah dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam suatu periode. Kinerja pemerintah daerah merupakan keseluruhan pencapaian hasil yang telah diraih dan dicapai oleh pemerintah daerah dalam keseluruhan kegiatan yang dilakukan dalam suatu periode tertentu. Kinerja

pemerintah daerah dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana pemerintah dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Fadel, 2009).

Ukuran keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat salah satunya yaitu dari kinerja manajerialnya hal ini dikarenakan manajer merupakan individu yang paling bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian sasaran yang telah ditetapkan (Nengsy, 2013). Kinerja manajerial merupakan kinerja para individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial, seperti: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan (Mahoney, 2013). Manajer adalah orang yang membuat suatu keputusan, mengalokasikan sumber daya, dan mengatur aktivitas orang-orang yang menjadi bawahannya. Kinerja manajer ini membantu organisasi untuk mencapai sebuah kinerja organisasi yang baik dengan segala arah dan tindakan yang dilakukan oleh manajer (Ilah, 2016).

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial salah satunya adalah kejelasan sasaran anggaran. Nadirsyah (2012) menjelaskan bahwa kejelasan sasaran anggaran merupakan gambaran sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh pegawai yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Oleh karena itu, sasaran anggaran pemerintah harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung jawab melaksanakannya. Hal ini akan mendorong karyawan atau staf untuk melakukan yang terbaik bagi pencapaian tujuan yang dihendaki sehingga

berimplikasi pada peningkatan kinerja. Kejelasan sasaran anggaran akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan, dimana dengan mengetahui sasaran anggaran tingkat kinerja dapat tercapai. Pencapaian kinerja ini akan terkait dengan motivasi yang tinggi untuk membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Mulyadi, 2014). Temuan tersebut didukung oleh penelitian manajerial yaitu oleh Hanang (2016), Lusiana (2016), dan Febian (2016) yang menemukan adanya pengaruh positif kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil berbeda ditemukan Nofisa (2014) yang menemukan bahwa kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja manajerial adalah akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang dirancang sedemikian baik sehingga dapat mencatat dan melaporkan pendapatan dan biaya yang timbul akibat pelaksanaan suatu aktivitas kepada manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas tersebut (Bambang, 2013). Menurut Simamora (2011) akuntansi pertanggungjawaban merupakan bentuk akuntansi khusus yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja keuangan segmen bisnis. Pada intinya, akuntansi pertanggungjawaban mensyaratkan setiap manajer untuk berpartisipasi dalam penyusunan rencana-rencana finansial segmennya dan menyediakan laporan kinerja tepat waktu yang membandingkan hasil aktual dengan yang direncanakan. Antara akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajerial terdapat hubungan yang erat karena bila akuntansi pertanggungjawaban dijalankan dengan baik dan lengkap,

maka akan mempermudah dalam menilai kinerja manajerial (Hilarius, 2014). Penelitian sebelumnya yang menyatakan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial yaitu Linda (2010), Hilarius (2014) dan Dwisty (2017). Hasil berbeda ditemukan Nofisa (2014) yang menemukan bahwa akuntansi pertanggungjawaban tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Faktor ketiga yang mempengaruhi kinerja manajerial yaitu latar belakang pendidikan. Latar belakang pendidikan mempunyai kaitan erat dengan hasil seleksi yang telah dilaksanakan oleh manajer sumber daya manusia. SDM yang memiliki latar belakang pendidikan tertentu biasanya akan terlihat prestasinya pada seleksi tentang bidang yang dikuasainya. Dengan kata lain hasil seleksi dapat memperkuat dan meyakinkan manajer SDM untuk menempatkan orang yang bersangkutan pada tempat yang tepat. Di samping itu, latar belakang pendidikan dengan prestasi akademis yang diraihny dapat menjadi acuan pemberian beban kerja dan tanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan (Tresna, 2015).

Upaya meningkatkan kinerja maka dibutuhkan karyawan yang memiliki pendidikan dan pengalaman kerja. Pendidikan memiliki pengaruh terhadap kinerja, tinggi rendahnya tingkat pendidikan akan berpengaruh terhadap kinerja. Agar kinerja baik maka diperlukan tenaga kerja yang memiliki tingkat pendidikan yang memadai yang sesuai dengan bidang pekerjaannya (Setiawan, 2015). Penelitian sebelumnya yang menyatakan latar belakang pendidikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial yaitu Setiawan (2015), Tresna (2015), dan Teguh (2019). Namun tidak didukung

oleh hasil penelitian Lestari (2016).

Fenomena di lapangan yang terkait dengan kinerja manajerial adalah kurangnya tenaga yang terampil dan ahli dibidangnya pegawai yang ditempatkan pada bagian anggaran adalah yang memiliki latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan bidang kerjanya, hal ini menghambat kinerja karena mereka bekerja berdasarkan pengalaman namun tidak berdasarkan latar belakang pendidikannya. Survei awal melalui wawancara yang dilakukan terhadap 10 orang pegawai bagian pengelola anggaran di kementerian perindustrian padang pada bulan Februari 2019 ditemukan permasalahan 8 orang pegawai kurang memahami mengenai perencanaan, investigasi, koordinasi dan evaluasi dalam penyusunan anggaran, 4 orang terkadang tidak mengerti tujuan anggaran, 5 orang dalam penyusunan anggaran belum memahami kejelasan dari sasaran anggaran, dan 7 orang pegawai memiliki latar belakang pendidikan yang bukan dari jurusan akuntansi.

Penelitian tertarik untuk melakukan penelitian mengenai kinerja manajerial karena terdapat fenomena yang terjadi di Kementerian Perindustrian Padang mengenai masih rendahnya pemahaman mengenai perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi dalam penyusunan anggaran, tujuan anggaran dan masih terdapat ketidakkonsistenan hasil dengan penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kejelasan sasaran anggaran, akuntansi pertanggungjawaban dan latar belakang pendidikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban dan Latar Belakang Pendidikan Terhadap Kinerja Manajerial di Satuan Kerja Kementerian Perindustrian Padang”.

1.2 Perumusan Masalah

Dari batasan masalah diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Sejauh mana kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial di Satuan Kerja Kementerian Perindustrian Padang.
2. Sejauh mana akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial di Satuan Kerja Kementerian Perindustrian Padang.
3. Sejauh mana latar belakang pendidikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial di Satuan Kerja Kementerian Perindustrian Padang

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial di Satuan Kerja Kementerian Perindustrian Padang.
2. Untuk mengetahui apakah akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial di Satuan Kerja Kementerian Perindustrian Padang.

3. Untuk mengetahui apakah latar belakang pendidikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial di Satuan Kerja Kementerian Perindustrian Padang

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka manfaat penelitian ini adalah:

1. Penulis

Hasil penelitian mampu menambah wawasan dan pengetahuan tentang permasalahan yang akan di teliti, sehingga dapat mengetahui pengelolaan anggaran yang benar pada sebuah lembaga atau instansi.

2. Instansi atau lembaga

Penelitian ini dapat memberikan masukan dan pertimbangan bagi Satuan Kinerja Kementerian Perindustrian dalam mengetahui apakah kejelasan sasaran anggarannya sudah tepat.

3. Akademis

Penelitian ini akan dapat menjadi bahan masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di Universitas Negeri Padang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Grand Theory

2.1.1 Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Teori yang mendasari penulisan ini adalah teori agensi. Menurut Ujiyantho (2007), menyatakan bahwa hubungan keagenan merupakan sebuah kontrak antara manajer atau pemerintah (*agent*) dengan investor atau rakyat (*principal*). Konflik kepentingan antara pemilik dan agen terjadi karena agen tidak selalu berbuat sesuai dengan kepentingan *principal*. Menurut Hendriksen (2005) dapat digambarkan bahwa hubungan rakyat dengan pemerintah dapat dikatakan sebagai hubungan keagenan, yaitu hubungan yang timbul karena adanya kontrak yang ditetapkan oleh rakyat (sebagai *principal*) yang menggunakan pemerintah (sebagai *agent*) untuk menyediakan jasa yang menjadi kepentingan rakyat. Untuk mengawasi perilaku pemerintah serta menyelaraskan tujuan rakyat dan pemerintah, rakyat mewajibkan pemerintah untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya yang dipercayakan kepada pemerintah melalui mekanisme pelaporan keuangan secara periodik. Melalui laporan keuangan yang merupakan tanggungjawab pemerintah, rakyat melalui legislatif dapat mengukur, menilai sekaligus mengawasi kinerja pemerintah, sejauh mana pemerintah telah bertindak untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat.

2.2 Kinerja Manajerial

2.2.1 Pengertian Kinerja Manajerial

Wilson (2012) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) merupakan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi. Pada sektor pemerintahan, kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang dicapai oleh pegawai pemerintah atau instansi pemerintah dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam suatu periode. Ukuran keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat salah satunya yaitu dari kinerja manajerialnya hal ini dikarenakan manajer merupakan individu yang paling bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian sasaran yang telah ditetapkan (Nengsy, 2013).

Kinerja manajerial merupakan kinerja para individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial, seperti: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan (Mahoney, 2013). Kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 2013).

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan kinerja merupakan sebuah indikator dalam mengukur kualitas dan kuantitas kerja seseorang. Pada sektor pemerintahan, kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang dicapai oleh

pegawai pemerintah atau instansi pemerintah dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam suatu periode.

2.2.2 Penilaian Kinerja Manajerial

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya. Perlu diingat bahwa penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam organisasi pemerintah, pengukuran kinerja pimpinan dilakukan untuk menilai seberapa baik melakukan tugas pokok dan fungsi yang dilimpahkan kepadanya selama periode tertentu (Indriantoro, 2011).

Pengukuran kinerja pimpinan merupakan wujud dari pertanggungjawaban baik secara *vertical accountability* yaitu pengevaluasian kinerja bawahan oleh atasan dan sebagai bahan pertanggungjawaban secara horizontal pemerintah kepada masyarakat atas amanah yang diberikan kepadanya. Mahoney (2013) menyebutkan bahwa ada lima manfaat pengukuran atau penilaian kinerja suatu entitas pemerintahan yaitu:

1. Peningkatan kinerja meningkatkan mutu pengambilan keputusan.

Seringkali keputusan yang diambil pemerintah dilakukan dalam keterbatasan data dan berbagai pertimbangan politik serta tekanan dari pihak-pihak yang berkepentingan. Proses pengembangan pengukuran kinerja ini akan memungkinkan pemerintah untuk menentukan misi dan menetapkan tujuan

pencapaian hasil tertentu. Metode pengukuran kinerja untuk melihat kesuksesan program yang ada. Pengukuran kinerja juga membuat pihak legislatif dapat memfokuskan perhatian pada hasil yang didapat, memberikan evaluasi yang benar terhadap pelaksanaan anggaran serta melakukan diskusi mengenai usulan-usulan program baru.

2. Pengukuran kinerja meningkatkan akuntabilitas internal.

Dengan adanya pengukuran kinerja ini, secara otomatis akan tercipta akuntabilitas di seluruh lini pemerintahan dari lini terbawah sampai teratas. Lini teratas pun kemudian akan bertanggungjawab kepada pihak legislatif. Dalam hal ini disarankan pemakaian sistem pengukuran standar seperti halnya *management by objectives* untuk pengukuran *outputs* dan *outcomes*.

3. Pengukuran kinerja meningkatkan akuntabilitas publik.

Meskipun bagi sebagian pihak, pelaporan evaluasi kinerja pemerintah kepada masyarakat dirasakan cukup menakutkan, namun publikasi laporan ini sangat penting dalam keberhasilan sistem pengukuran kinerja yang baik. Keterlibatan masyarakat terhadap pengambilan kebijakan pemerintah menjadi semakin besar dan kualitas hasil suatu program juga semakin diperhatikan.

4. Pengukuran kinerja mendukung perencanaan strategi dan penetapan tujuan.

Proses perencanaan strategi dan tujuan akan kurang berarti tanpa adanya kemampuan untuk mengukur kinerja dan kemajuan suatu program. Tanpa

ukuran-ukuran ini, kesuksesan suatu program juga tidak pernah akan dinilai dengan objektif.

5. Pengukuran kinerja memungkinkan suatu entitas untuk menentukan penggunaan sumber daya secara efektif.

Masyarakat semakin kritis untuk menilai program-program pokok pemerintah sehubungan dengan meningkatnya pajak yang dikenakan kepada mereka. Evaluasi yang dilakukan cenderung mengarah kepada penilaian apakah pemerintah memang dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Dalam hal ini pemerintah juga mempunyai kesempatan untuk menyerahkan sebagian pelayanan publik kepada sektor swasta dengan tetap bertujuan untuk memberikan pelayanan.

2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial antara lain (Abdul, 2011) :

1. Faktor Pribadi (keahlian, pendidikan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen).
2. Faktor Kepemimpinan (kualitas keberanian atau semangat, pedoman pemberian semangat pada manajer dan pemimpin kelompok organisasi).
3. Faktor Tim atau kelompok (sistem pekerjaan, kejelasan sasaran anggaran, akuntansi pertanggungjawaban dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi).

4. Faktor Situasional (perubahan dan tekanan dari lingkungan internal dan eksternal).

2.2.4 Indikator Kinerja Manajerial

Menurut Mahoney (2013), mengukur kinerja manajerial dengan melihat dari indikator :

1. Perencanaan, yaitu tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi yang akan datang guna mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Investigasi, yaitu upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan catatan dan analisa pekerjaan untuk dapat mengukur hasil pelaksanaannya.
3. Koordinasi, menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
4. Evaluasi, yaitu penilaian atas usulan atau kinerja yang diamati dan dilaporkan.
5. Supervisi, yaitu mengarahkan, memimpin dan mengembangkan potensi bawahan serta melatih dan menjelaskan aturan-aturan kerja kepada bawahan.
6. Staffing, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unit lainnya.

7. Negosiasi, yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.
8. Representasi, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan perusahaan-perusahaan lain.

2.3 Kejelasan Sasaran Anggaran

2.3.1 Pengertian Kejelasan Sasaran Anggaran

Anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif, informasi yang dapat diperoleh dari anggaran diantaranya jumlah produk dan harga jual untuk tahun depan (Parulin, 2017). Menurut Halim (2013) bahwa anggaran yaitu rencana kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk finansial, meliputi usulan pengeluaran yang diperkirakan untuk suatu periode waktu, serta usulan cara-cara memenuhi pengeluaran tersebut. Anggaran (budget) adalah ekspresi kuantitatif suatu rencana yang dinyatakan dalam satuan fisik atau kekurangan atau keduanya (Bambang, 2013).

Anggaran merupakan suatu perencanaan atau estimasi kinerja yang akan dicapai dalam jangka pendek yang merupakan penjabaran dari tujuan organisasi dengan mengalokasikan sejumlah sumber daya organisasi yang dimiliki untuk memenuhi kebutuhan pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi. Dari pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana manajemen secara tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi dan pada umumnya dinyatakan

dalam satuan barang atau jasa untuk jangka waktu tertentu demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan (Damastu, 2017).

Nadirsyah (2012) menjelaskan bahwa kejelasan sasaran anggaran merupakan gambaran sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh pegawai yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Oleh karena itu, sasaran anggaran pemerintah harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung jawab melaksanakannya. Hal ini akan mendorong karyawan atau staf untuk melakukan yang terbaik bagi pencapaian tujuan yang dihendaki sehingga berimplikasi pada peningkatan kinerja (Mulyadi, 2014).

Bambang (2013) menjelaskan bahwa kejelasan sasaran anggaran merupakan pencapaian sasaran anggaran tersebut yang telah ditetapkan oleh instansi sebelumnya. Kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada aparat untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai instansi pemerintah. Bulan (2011) menyatakan arah dan kebijakan umum APBD pada dasarnya memuat informasi mengenai tujuan dan sasaran yang akan dicapai oleh daerah yang bersangkutan dalam tahun anggaran tertentu.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan kejelasan sasaran anggaran akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan, dimana dengan mengetahui sasaran anggaran tingkat kinerja dapat tercapai. Keterlibatan individu akan memahami sasaran yang akan dicapai oleh anggaran tersebut. Serta bagaimana

akan mencapainya dengan menggunakan sumber yang ada, selanjutnya target-target anggaran yang disusun akan sesuai dengan yang akan dicapai. Kejelasan sasaran anggaran juga merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran tersebut.

2.3.2 Karakteristik Kejelasan Sasaran Anggaran

Karakteristik anggaran adalah kejelasan sasaran anggaran. Adanya sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan individu untuk menyusun target-target anggarannya. Selanjutnya, target-target anggaran yang disusun akan sesuai dengan anggaran yang ingin dicapai organisasi. Mulyadi (2014) bahwa dalam menentukan sasaran anggaran mempunyai karakteristik utama yaitu:

- a. Sasaran harus spesifik bukannya samar-samar.
- b. Sasaran harus menantang namun dapat dicapai.

Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan kondisi lingkungan yang tidak pasti.

2.3.3 Keuntungan Kejelasan Sasaran Anggaran

Bedric (2013) menyatakan bahwa keuntungan kejelasan sasaran anggaran adalah sebagai berikut :

1. Meningkatnya produktivitas dan perbaikan kualitas kerja. Kejelasan sasaran anggaran akan memberikan motivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja.
2. Membantu menjelaskan apa-apa yang diharapkan. Sasaran anggaran yang jelas akan memberikan gambaran yang akan dicapai.
3. Menghilangkan kejenuhan.
4. Meningkatkan kepuasan terhadap hasil kerja yang dicapai.
5. Mempengaruhi tingkat persaingan pekerja secara spontan yang mana lebih lanjut akan meningkatkan kinerja mereka. Setiap pekerja akan termotivasi untuk bersaing secara sportif untuk bekerja sebab mereka dapat memahami arah perusahaan dengan mengetahui sasaran yang jelas.
6. Meningkatkan rasa kepercayaan diri dan rasa bangga jika sasaran tercapai dan akan menerima tantangan lebih lanjut.
7. Membangkitkan rasa mampu dalam bekerja sehingga akan meningkatkan kinerja. Sasaran yang jelas akan mampu membangkitkan motivasi kerja yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja para pekerja.

2.3.4 Indikator Kejelasan Sasaran Anggaran

Samuel (2014), menyatakan bahwa dalam pengukuran kejelasan sasaran anggaran ada enam indikator yang diperlukan:

1. Tujuan, membuat secara terperinci umum tugas-tugas yang harus dikerjakan.
2. Kinerja, menyatakan kinerja dalam bentuk pernyataan yang dapat diukur.
3. Standar, menetapkan standar atau target yang dicapai.
4. Jangka waktu, menetapkan jangka waktu yang dibutuhkan untuk pengerjaan.
5. Sasaran prioritas, menetapkan sasaran berdasarkan tingkat kesulitan dan pentingnya.
6. Koordinasi, menetapkan kebutuhan koordinasi.

Rusdianto (2013) indikator yang digunakan dalam mengukur kejelasan sasaran anggaran adalah:

1. Jelas, artinya sasaran anggaran yang ingin dicapai harus diuraikan secara jelas serta tidak bermakna ganda (ambigu).
2. Spesifik, artinya sasaran anggaran yang ingin dicapai harus diuraikan secara spesifik dan detail, agar tidak menimbulkan interpretasi yang bermacam-macam.
3. Mengerti, artinya sasaran anggaran yang ingin dicapai mudah dimengerti serta menjadi prioritas utama.

2.4 Akuntansi Pertanggungjawaban

2.4.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah sistem akuntansi yang dirancang sedemikian baik sehingga dapat mencatat dan melaporkan pendapatan dan biaya yang timbul akibat pelaksanaan suatu aktivitas kepada manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas tersebut (Bambang, 2013).

Simamora (2011) menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan bentuk akuntansi khusus yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja keuangan segmen bisnis. Menurut Anthony (2014) Akuntansi pertanggungjawaban bagian dari sistem pengontrolan *accounting* yang merupakan salah-satu faktor yang mendukung implementasi strategi, sedangkan strategi itu sendiri merupakan rencana pencapaian tujuan organisasi. Adapun pengertian akuntansi pertanggungjawaban yang dikemukakan oleh Hariadi (2012) Suatu sistem yang mengukur prestasi dari masing-masing pusat pertanggungjawaban berdasarkan informasi yang disampaikan dalam menjalankan pusat-pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban mensyaratkan setiap manajer untuk berpartisipasi dalam penyusunan rencana-rencana finansial segmennya dan menyediakan laporan kinerja tepat waktu yang membandingkan hasil aktual dengan yang direncanakan. Akuntansi pertanggungjawaban melibatkan suatu arus berkesinambungan informasi yang berkaitan dengan arus berkelanjutan dari

masukan-masukan kedalam, dan keluaran-keluaran dari suatu pusat pertanggungjawaban perusahaan Hariadi (2012).

Berdasarkan defenisi di atas maka dapat disimpulkan akuntansi pertanggungjawaban yaitu bagaimana seorang pegawai bisa bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukannya. Akuntansi pertanggungjawaban juga merupakan sistem yang mengukur prestasi dari masing-masing pusat pertanggungjawaban berdasarkan informasi yang disampaikan dalam menjalankan pusat-pusat pertanggungjawaban.

2.4.2 Karakteristik Laporan Pertanggungjawaban

Bambang (2013) menyatakan bahwa dalam rangka meningkatkan efisiensi, laporan pertanggungjawaban harus memiliki karakteristik berikut ini :

1. Laporan harus sesuai dengan struktur organisasi. Laporan ditujukan terutama kepada individu yang bertanggung jawab untuk mengendalikan aktivitas yang dicakup dalam laporan.
2. Laporan harus konsisten bentuk dan isinya setiap diterbitkan. Perubahan hanya dilakukan untuk alasan yang baik dan disertai penjelasan kepada pemakainya. Seringnya terjadi perubahan pada laporan akan membingungkan pemakai. Selain itu, perbandingan antar periode menjadi sulit dilakukan.
3. Laporan harus tepat waktu. Laporan harus disediakan untuk manajer pusat pertanggungjawaban secepat mungkin, di lain pihak, pembuatan laporan yang terlalu sering menimbulkan pemborosan. Oleh karena itu, perlu uji

kelayakan dengan cara membandingkan biaya pelaporan pada berbagai interval dengan perkiraan biaya.

4. Laporan harus diterbitkan secara teratur. Keteraturan pelaporan meningkatkan kegunaannya. Manajer harus tahu kapan laporan akan disusun dan tersedia sehingga mereka dapat merencanakan dan mengendalikan aktivitasnya secara efektif.
5. Laporan harus mudah dipahami. Istilah akuntansi harus dijelaskan atau dimodifikasi agar mudah dipahami oleh pengguna. Untuk mengalokasikan biaya dan menganalisis penyimpangan, manajemen harus memiliki pengetahuan mengenai unsur yang akan dibebankan serta metode yang digunakan untuk menghitung tarif overhead.
6. Laporan memuat perincian yang memadai, tetapi tidak berlebihan. Jumlah dan jenis perincian tergantung pada tingkat manajemen yang menerima laporan. Laporan untuk manajer puncak tidak boleh terlalu banyak perincian yang tidak siap digunakan untuk mengevaluasi hasil secara keseluruhan. Sebaiknya laporan untuk manajer operasional harus memberikan perincian yang memadai agar memudahkan mereka dalam mengidentifikasi inefisiensinya.
7. Laporan harus menyajikan data perbandingan (membandingkan anggaran atau standar yang sudah ditentukan dengan hasil sesungguhnya). Penyimpangan yang signifikan harus ditonjolkan sehingga manajer pusat

pertanggungjawaban dapat mengidentifikasi masalah tersebut dengan cepat.

8. Laporan harus analitis. Akuntan harus memahami sifat aktivitas bisnis setiap unit organisasi agar dapat menyajikan informasi yang bermanfaat bagi setiap manajer yang bertanggung jawab. Analisis terhadap dokumen sumber, kartu jam kerja, bukti sisa bahan, order kerja, dan permintaan bahan dapat memberi informasi terkait dengan penyebab kinerja yang buruk.
9. Laporan untuk manajer operasi harus menyajikan informasi mengenai unit fisik sekaligus jumlah rupiahnya. Apabila terjadi perubahan harga, manajer akan kesulitan melakukan perbandingan antar waktu jika menggunakan ukuran keuangan saja.

2.4.3 Indikator Akuntansi pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2014) indikator akuntansi pertanggungjawaban adalah :

1. Pemahaman terhadap peranan akuntansi pertanggungjawaban.
2. Informasi akuntansi pertanggungjawaban.
3. Menetapkan suatu standar pengukuran.
4. Pemahaman umum terhadap pusat pendapatan, biaya, laba, dan investasi.

2.5 Latar Belakang Pendidikan

Latar belakang pendidikan mempunyai kaitan erat dengan hasil seleksi yang telah dilaksanakan oleh manajer sumber daya manusia. SDM yang memiliki latar

belakang pendidikan tertentu biasanya akan terlihat prestasinya pada seleksi tentang bidang yang dikuasainya. Dengan kata lain hasil seleksi dapat memperkuat dan meyakinkan manajer SDM untuk menempatkan orang yang bersangkutan pada tempat yang tepat. Latar belakang pendidikan dengan prestasi akademis yang diraihinya dapat menjadi acuan pemberian beban kerja dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan (Tresna, 2015).

Berdasarkan definisi di atas maka pendidikan merupakan prestasi akademik yang telah dicapai oleh tenaga kerja selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan dalam penempatan, dimana tenaga kerja seharusnya melaksanakan tugas dan pekerjaan serta mengembangkan wewenang dan tanggung jawab. Prestasi akademis yang menjadi pertimbangan bukan saja prestasi pada jenjang pendidikan terakhir, tetapi lebih dari itu dengan melihat perkembangan prestasi akademis sebelumnya.

Latar belakang pendidikan dapat dilihat dari dua sisi, yaitu kesesuaian antara bidang ilmu yang ditempuh dengan bidang tugas dan jenjang pendidikan (Tresna, 2015) :

1) Jenjang Pendidikan

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Jenjang Pendidikan adalah tahapan pendidikan yang ditetapkan berdasarkan tingkat perkembangan peserta didik, tujuan yang akan dicapai

dan kemampuan yang dikembangkan dalam jenjang pendidikan formal terdiri dari:

- a. Pendidikan dasar yaitu jenjang pendidikan awal selama 9 (sembilan) tahun pertama masa sekolah anak-anak yang melandasi jenjang pendidikan menengah.
- b. Pendidikan atas, yaitu jenjang pendidikan lanjutan pendidikan menengah.
- c. Pendidikan tinggi yaitu jenjang pendidikan setelah pendidikan atas yang mencakup program sarjana, magister, doktor, dan spesialis yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi.

2) Spesifikasi atau Jurusan Keilmuan

Kesesuaian jurusan adalah sebelum karyawan direkrut terlebih dahulu perusahaan menganalisis kesesuaian jurusan pendidikan karyawan tersebut agar nantinya dapat ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai dengan kualifikasi pendidikannya tersebut. Dengan demikian karyawan dapat memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan.

Moeheriono (2014) menyebutkan bahwa Indikator dari pendidikan adalah:

- a. Kedudukan pegawai adalah menunjukkan jabatan dari pegawai.
- b. Kualitas kerja adalah mutu kerja yang dihasilkan oleh pegawai.
- c. Peningkatan keahlian adalah menunjukkan kemajuan keahlian.
- d. Manfaat bagi pegawai adalah keuntungan yang diperoleh pegawai.
- e. Kecakapan adalah tindakan bijaksana dalam pekerjaan.

- f. Keselarasan adalah dimana tingkat pendidikan sesuai dengan pekerjaan.
- g. Semangat kerja adalah keinginan kerja yang tinggi yang ditunjukkan.
- h. Disiplin kerja adalah ketepatan dan keakuratan dalam bekerja.
- i. Kemampuan pegawai adalah daya upaya untuk melakukan pekerjaan.
- j. Kemampuan sesuai pendidikan adalah upaya yang sesuai pendidikan.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian relevan yang mendukung penelitian ini ada beberapa penelitian terdahulu, lebih lanjut dapat disajikan sebagai berikut :

Tabel 2.1
Rangkuman Penelitian Terdahulu

No	Nama peneliti dan tahun	Nama dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Linda 2010)	Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Survei Pada PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, Dan Ratu Boko).	Hasil penelitian menunjukkan ada Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Survei Pada PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, Dan Ratu Boko)
2.	Hilarius (2014)	Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Hotel Berbintang Di Daerah Istimewa Yogyakarta. Jurnal.	Hasil penelitian menunjukkan ada Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Hotel Berbintang Di Daerah

			Istimewa Yogyakarta
3.	Nofisa (2014)	Pengaruh Akuntabilitas Publik, Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial SKPD (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Sijunjung)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Akuntabilitas publik tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD. (2) Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD. (3) Kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD
5.	Lusiana (2016)	Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Kinerja Manajerial Dan Pelaporan/ Pertanggungjawaban Anggaran Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Enrekang.	Hasil penelitian menunjukkan Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Kinerja Manajerial Dan Pelaporan/Pertanggungjawaban Anggaran Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Enrekang baik secara parsial maupun simultan
6.	Hanang (2016)	Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengendalian Internal.	Hasil penelitian menunjukkan Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengendalian Internal baik secara parsial maupun simultan
7.	Febian (2016)	Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Kualitas Sumberdaya Manusia dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pengelolaan	Hasil penelitian menunjukkan Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Kualitas Sumberdaya Manusia dan Komitmen Organisasi

		Keuangan Daerah Di Lingkungan Pemerintah Cirebon.	Terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah Di Lingkungan Pemerintah Cirebon baik secara parsial maupun simultan
8.	Lestari (2016).	Pengaruh Latar Belakang Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada BNI Syariah Cabang Cirebon	Berdasarkan penelitian yang dilakukan secara parsial diperoleh hasil variabel latar belakang pendidikan (X1) thitung sebesar -0,206, variabel Hal ini menunjukan bahwa t hitung lebih kecil dari t tabel 1, 66864 artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh positif signifikan antara latar belakang pendidikan terhadap peningkatan kinerja
9.	Rona (2017)	Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntabilitas Publik, Dan Sistem Pelaporan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada SKPD Kabupaten Rokan Hulu)	Hasil penelitian menunjukkan Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntabilitas Publik, Dan Sistem Pelaporan Terhadap Kinerja Manajerial baik secara parsial maupun simultan
10.	Afilu (2017)	Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi, Sistem Pelaporan Terhadap Akuntabilitas Kinerja SKPD di Merauke. ISBN: 978-979-3649-81-8	Hasil penelitian menunjukkan Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi, Sistem Pelaporan Terhadap Akuntabilitas Kinerja SKPD di Merauke baik secara parsial maupun simultan
11.	Dwisty (2017)	Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada PT. INTI (Persero) Bandung dan PT.	Hasil penelitian menunjukkan ada Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial

		Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung). Jurnal. Vol 15 no 7. ISSN 8224.3811	
12.	Muhammad (2019)	Pengaruh Latar Belakang Pendidikan, Pengalaman, Pelatihan Dan Hubungan Antar Karyawan Terhadap Kinerja Mantri Pada Pt Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Samudera Banjarmasin	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) variabel latar belakang pendidikan, pengalaman, pelatihan, dan hubungan antar karyawan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja mantri pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Cabang Samudera Banjarmasin.

2.7 Hipotesis Penelitian

2.7.1 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Nadirsyah (2012) menjelaskan bahwa kejelasan sasaran anggaran merupakan gambaran sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh pegawai yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Sasaran anggaran pemerintah daerah harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya. Penetapan tujuan spesifik akan lebih produktif. Hal ini akan mendorong karyawan atau staf untuk melakukan pencapaian tujuan yang dikehendaki sehingga berimplikasi pada peningkatan kinerja.

Adapun hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dharma (2014) bahwa adanya pengaruh positif antara kejelasan sasaran anggaran dan sasaran anggaran yang spesifik dengan kinerja manajerial. Kejelasan sasaran anggaran akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan, dimana dengan mengetahui

sasaran anggaran tingkat kinerja dapat tercapai. Pencapaian kinerja ini akan terkait dengan motivasi yang tinggi untuk membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis pertama yang akan di uji adalah sebagai berikut:

H1 : Kejelasan Sasaran Anggaran Bepengaruh Terhadap Kinerja Manajerial

2.7.2 Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial

Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang dirancang sedemikian baik sehingga dapat mencatat dan melaporkan pendapatan dan biaya yang timbul akibat pelaksanaan suatu aktivitas kepada manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas tersebut (Bambang, 2013). Idealnya sistem akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan dan mendukung struktur dari sebuah organisasi, dimana secara umum sebuah perusahaan diatur menurut garis-garis pertanggungjawaban.

Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa syarat untuk dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban, antara lain: struktur organisasi, anggaran, penggolongan biaya, penyusunan kode rekening perusahaan, dan sistem pelaporan biaya (Mulyadi, 2014). Dengan adanya hubungan antara akuntansi pertanggungjawaban dengan prestasi kerja, maka variabel-variabel yang terkandung dalam akuntansi pertanggungjawaban yaitu struktur organisasi, anggaran biaya, penggolongan biaya, penyusunan kode rekening, dan sistem pelaporan biaya yang

ditetapkan dan laporan pertanggungjawaban juga mempunyai hubungan dengan prestasi kerja (Suwandi, 2011).

Berdasarkan defisini di atas dapat disimpulkan antara akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajerial terdapat hubungan yang erat. Sehingga bila akuntansi pertanggungjawaban dijalankan dengan baik dan lengkap maka akan mempermudah dalam menilai kinerja manajerial. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hilarius (2014) ditemukan adanya pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial. Penjelasan di atas dapat ditarik hipotesis dua yaitu sebagai berikut:

H2 : Akuntansi Pertanggungjawaban Berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial

2.7.3 Pengaruh Latar Belakang Pendidikan terhadap Kinerja Manajerial

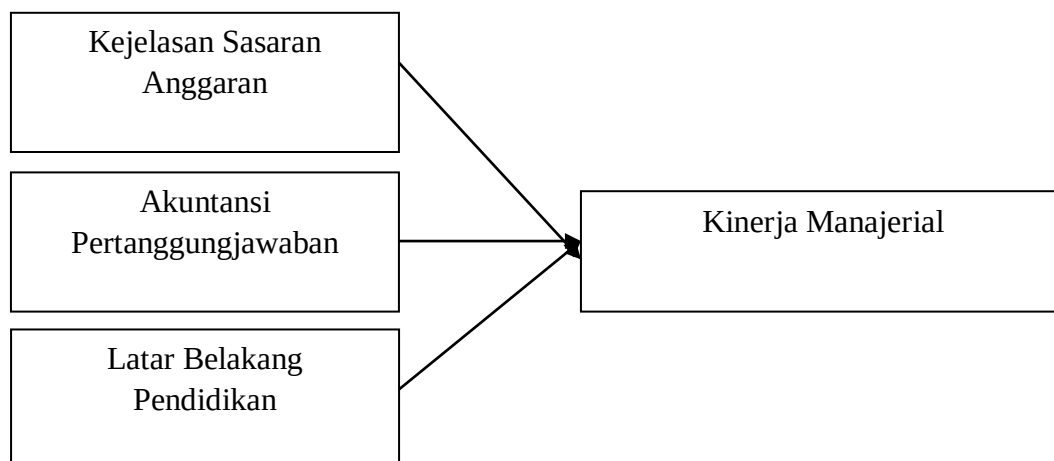
Latar belakang pendidikan mempunyai hubungan yang erat dengan hasil seleksi yang telah dilaksanakan oleh manajer sumber daya manusia. SDM yang memiliki latar belakang pendidikan tertentu biasanya akan terlihat prestasinya pada seleksi tentang bidang yang dikuasainya. Dengan kata lain hasil seleksi dapat memperkuat dan meyakinkan manajer SDM untuk menempatkan orang yang bersangkutan pada tempat yang tepat. Latar belakang pendidikan dengan prestasi akademis yang diraihny dapat menjadi acuan pemberian beban kerja dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan (Tresna, 2015).

Prestasi akademik yang telah dicapai oleh tenaga kerja selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan dalam penempatan, dimana tenaga kerja seharusnya melaksanakan tugas dan pekerjaan serta mengembangkan wewenang dan tanggung jawab. Prestasi akademis yang menjadi pertimbangan bukan saja prestasi pada jenjang pendidikan terakhir, tetapi lebih dari itu dengan melihat perkembangan prestasi akademis sebelumnya. Latar belakang pendidikan dengan prestasi akademis yang diraihny dapat menjadi acuan pemberian beban kerja dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan (Tresna, 2015). Berdasarkan pernyataan tersebut, maka hipotesis tiga yaitu sebagai berikut:

H3 : Latar Belakang Pendidikan Berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial

2.8 Kerangka Konseptual

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka kerangka Konseptual penelitian ini yaitu sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

2.3 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban dan Latar Belakang Pendidikan Terhadap Kinerja Manajerial di Satuan Kerja Kementerian Perindustrian Padang. Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial di Satuan Kerja Kementerian Perindustrian Padang.
2. Akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial di Satuan Kerja Kementerian Perindustrian Padang.
3. Latar belakang pendidikan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial di Satuan Kerja Kementerian Perindustrian Padang.
4. Secara bersama-sama variabel kejelasan sasaran anggaran, akuntansi pertanggungjawaban, dan latar belakang pendidikan terhadap Kinerja Manajerial di Satuan Kerja Kementerian Perindustrian Padang.

2.4 Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian diatas dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. Pada aspek kejelasan sasaran anggaran sebaiknya di Satuan Kerja Kementerian Perindustrian Padang memberikan kejelasan sasaran anggaran agar karyawan dapat menjalankan anggaran yang ditetapkan tersebut. Hasil penelitian memperlihatkan kejelasan sasaran anggaran akan memberikan kontribusi besar, oleh sebab itu jika instansi ingin meningkatkan kinerja maka perlu lebih dijelaskan sasaran anggaran kepada pegawai pengelola keuangan.
2. Pada aspek akuntansi pertanggungjawaban di Satuan Kerja Kementerian Perindustrian Padang sebaiknya ada pertanggungjawaban dari atas ke bawah agar bisa terlihat siapa yang harus bertanggung jawab atas anggaran yang telah ditetapkan. Hasil penelitian memperlihatkan akuntansi pertanggungjawaban akan memberikan kontribusi, oleh sebab itu jika instansi ingin meningkatkan kinerja maka perlu lebih dijelaskan tupoksi masing-masing.
3. Hasil penelitian memperlihatkan latar belakang pendidikan memberikan kontribusi besar, oleh sebab itu jika instansi ingin meningkatkan kinerja maka perlu memilih pegawai yang memiliki kualitifikasi latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.
4. Sebaiknya instansi lebih meningkatkan kinerja manajerial agar tercipta tujuan instansi yang jelas. Adanya kaitan kejelasan sasaran anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial sebaiknya lebih memberikan

kejelasan sasaran anggaran kepada karyawan bagian keuangan dan adanya pertanggungjawaban dari masing-masing karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, Halim (2011). Akuntansi Sektor Publik, Akuntansi keuangan Daerah, Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Anthony & Govindarajan. (2014). *Management Control System*. Eleventh Edition. New York: McGraw Hill. Dialih bahasakan oleh F.X.
- Afilu, Hidayattullah. (2017). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi, Sistem Pelaporan Terhadap Akuntabilitas Kinerja SKPD di Merauke. ISBN: 978-979-3649-81-8.
- Arifuddin. 2016. *Articipation Andgoalclarity Budgetto Performance Apparatuswith Comitmen and Cultural Organizationas A Moderating Variabel*.
- Bambang. (2013). Sistem Informasi Manajemen Berbasis Komputer. Jakarta: Rineka Cipta.
- Badric Siregar et.al, (2013). *Budgeting: 5th Edition*. Dialih bahasakan oleh Purwati ningsih dan Maudy Warouw.
- Bulan, Fani Rida. (2011). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap *Job Relevant Information* serta Implikasinya pada Senjangan Anggaran (Studi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bireun). Jurnal Telaah dan Riset Akuntansi. Vol.4 No 1.
- Damastu. (2017). Penganggaran Sektor Publik. Jakarta: Bayu media publishing.
- Dharma. (2014). Kejelasan sasaran anggaran dan sasaran anggaran spesifik dengan kinerja manajerial.
- Dwisty, Utari Yasmin, (2017). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada PT. INTI (Persero) Bandung dan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung). Jurnal. Vol 15 no 7. ISSN 8224.3811.
- Febian. (2016). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Kualitas Sumberdaya Manusia dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah Di Lingkungan Pemerintah Cirebon. Jurnal. Vol 31 no 4. ISSN 1144.3877.

- Fitri. (2015). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntansi Pertanggung Jawaban, Pengendalian Akuntansi dan Sistem Pelaporan terhadap Kinerja Manajerial Instansi Pemerintah Daerah Kota Jambi”. Simposium Nasional Akuntansi Vol.13.Jambi.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analalisis Multivariat dengan SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Idris. (2016). *Analisis Data Kuantitatif*. UNP: Padang.
- Hanang. (2016). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengendalian Internal.
- Hariadi. (2012). *Akuntansi Sektor Publik, Suatu Pengantar*. Jakarta: Earlangga.
- Halim. (2013). *Anggaran Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hendriksen, E.S. (2005). *Teori Akuntansi*. Jakarta: Erlangga.
- Hilarius, Prima. (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). *Jurnal*. Vol 19 no 8. ISSN 6664.3821.
- Ilah. (2016). Determinan Kinerja Manajerial pada Satuan Kerja Prangkat Daerah Kabupaten Kudus. *Accounting Analysis Journal*. 5(1): 1- 9.
- Indriantoro & Supomo. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas.
- Kenis. (2010). *Management Control System*. Eleventh Edition. New York: McGraw Hill.
- Lestari, Ayu. (2016). Pengaruh Latar Belakang Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada BNI Syariah Cabang Cirebon.
- Linda, Diah kinasih. (2010). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Survei Pada PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan,Dan Ratu Boko). *Jurnal*. Vol 22 no 13. ISSN 7754.3877.

- Lusiana, Kanji. (2016). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Kinerja Manajerial Dan Pelaporan atau Pertanggungjawaban Anggaran Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Enrekang. Jurnal. Vol 17 no 2. ISSN 8954.3811.
- Mahoney. (2013). *Budgeting: Profit, Planning and Control*. 5th Edition. Dialih bahasakan oleh Purwatiningsih dan Maudy Warouw.
- Mangguluang Agussalim. (2016). *Metodologi Penelitian*. Ekasakti Press: Universitas Ekasakti Padang.
- Mulyadi dan Setyawan. (2014). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- Moeheriono. (2014). *Kompetensi Pegawai dalam Organisasi*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Nadirsyah, Bakar U. 2012. “Pengaruh Penerapan Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Manajer Bank-Bank yang Beroperasional di Banda Aceh)”. Jurnal Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Vol.2,No. 1 : 127-141.
- Nengsy, H. 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap *Job Relevan Information (JRI)*, Kepuasan Kerja dan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Pemerintahan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Jurnal Akuntansi. 2(1): 1-17.
- Nofisa, Vonny. (2014). Pengaruh Akuntabilitas Publik, Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial SKPD (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Sijunjung). *Skripsi*. Universitas Negeri Padang.
- Parulin. (2017). *Dasar-Dasar Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: UPPAMP YKPN.
- Prawirosentono. (2013). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi 11. Jakarta: Salemba Empat.
- Peraturan Perundang- undangan Republik Indonesia Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Purwanto & Suharyadi. (2017). *Statistika untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*. Jakarta: Salemba Empat.

- Rahma. (2019). Pengaruh Pelatihan dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Pesisir Selatan.
- Rusdianto. (2013). *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Rona, Efrizar. (2017). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntabilitas Publik, Dan Sistem Pelaporan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada SKPD Kabupaten Rokan Hulu).
- Samuel. (2014). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Eleventh Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Setiawan, K.Y. (2015). Pengaruh Latar Belakang Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Federal *International Finance* (FIF) Group Cabang Singaraja.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & B*. Bandung: Alfabeta..
- Suwandi, Annisa Pratiwy. (2011). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Desentralisasi Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada SKPD Kota Padang). Skripsi. Universitas Negeri Padang.
- Simamora, Henry. (2011). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sitepu. (2014). *Metodologi Penelitian*. Bandung: Fokus Media.
- Solichin. (2015). *Akuntansi Sektor Publik, Akuntansi Keuangan Daerah*. Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Teguh, Muhammad. (2019). Pengaruh Latar Belakang Pendidikan, Pengalaman, Pelatihan Dan Hubungan Antar Karyawan Terhadap Kinerja Mantri Pada Pt Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Samudera Banjarmasin. At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen Vol. 3 No. 1 (2019) 11-18.
- Tresna. (2015). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ujiyantho, Arief. (2007). Asimetri Informasi dan Manajemen Laba suatu Tinjauan dalam Hubungan Keagenan. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia.
- Umar, Husein. (2013). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Rajawali.

Yuhelmi. (2019). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial di Inspektorat Kota Padang.

Wilson, James O. & John B. Campbell. (2012). *Controllershship: The Work of Managerial Accountant. 3rd Edition. Long Angeles: John Wisey and Sons, Inc.* Dialihbahasakan oleh Tjintjin Fenix Tjendra. 1997. *Controllershship: Tugas Akuntan Manajemen: Edisi Ketiga.* Jakarta: Erlangga.