

**PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
PADA PT. INDUSTRI KERETA API (PERSERO) MADIUN**



**SKRIPSI**

Diajukan memenuhi tugas dan melengkapi sebagian syarat-syarat  
Guna memperoleh Gelar Sarjana Program Strata Satu (S-1)  
pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Ponorogo

Nama : Wahyu Lestari  
NIM : 16441241  
Program Studi : Akuntansi

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PONOROGO**

**2021**

**PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
PADA PT. INDUSTRI KERETA API (PERSERO) MADIUN**



**SKRIPSI**

Diajukan memenuhi tugas dan melengkapi sebagian syarat-syarat  
Guna memperoleh Gelar Sarjana Program Strata Satu (S-1)  
pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Ponorogo

Nama : Wahyu Lestari  
NIM : 16441241  
Program Studi : Akuntansi

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PONOROGO  
2021**

## HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban  
Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan  
Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi Pada  
PT. Industri Kereta Api (Persero) Madiun

Nama : Wahyu Lestari

NIM : 16441241

Tempat, Tanggal Lahir : Ponorogo, 11 Maret 1998

Program Studi : Akuntansi

Isi dan format telah disetujui dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diujikan guna  
memperoleh Gelar Sarjana Program Strata Satu (S-1)  
pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Ponorogo

Ponorogo, Februari 2021

Pembimbing I



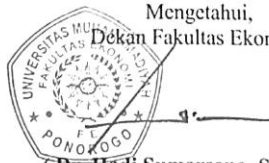
( Arif Hartono, SE., M.SA )  
NIDN. 0720017801

Pembimbing II



( Nurul Hidayah, SE., M.Ak )  
NIDN. 0725058202

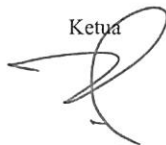
Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi



( Dr. Hadi Sumarsono, SE., M.Si )  
NIP. 19760508 200501 1 002

Dosen Penguji

Ketua



( Arif Hartono, SE., M.SA )  
NIDN. 0720017801

Sekretaris



( Ardyan Firdausi M. SE., M.Si )  
NIDN. 0704128202

Anggota



( Nur Savidatul M, SE., M.Ak )  
NIDN. 0710059201

## RINGKASAN

Akuntansi pertanggungjawaban digunakan dalam menjelaskan perencanaan, pengukuran serta evaluasi kinerja sepanjang garis pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban perlu untuk diterapkan untuk menunjang pencapaian dan tujuan umum perusahaan. PT.Industri Kereta Api (Persero) Madiun mengalami penurunan margin kontribusi dari tahun-tahun sebelumnya karena tekanan persaingan dengan produk global. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh akuntansi pertanggungjawaban dan kompetensi pegawai terhadap kinerja manajerial serta untuk mengetahui apakah dengan adanya motivasi kerja dapat memperlemah atau memperkuat variabel independen terhadap variabel dependen.

Penelitian ini dilakukan pada PT.Industri Kereta Api (Persero) Madiun. Jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 100 responden yang meliputi seluruh manajer, asisten manajer dan kepala divisi. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu menggunakan teknik sampel jenuh. Metode analisis data dalam penelitian ini yaitu *Moderated Regression Analysis (MRA)* dengan alat bantu pengolahan data menggunakan SPSS versi 25, selain menggunakan *Moderated Regression Analysis (MRA)* penelitian ini juga dilakukan uji kualitas data, uji asumsi klasik serta uji hipotesis.

Hasil penelitian pada hipotesis pertama menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut berarti bahwa dengan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Hasil penelitian pada hipotesis kedua menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut berarti bahwa meskipun kompetensi pegawai termasuk rendah tetapi kinerja manajerial tetap meningkat. Hasil penelitian pada hipotesis ketiga menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban dan kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut berarti bahwa dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik serta kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dapat meningkatkan kinerja manajerial. Hasil penelitian pada hipotesis keempat menunjukkan bahwa motivasi kerja memperlemah hubungan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut berarti bahwa motivasi kerja belum dapat diterima dengan baik tetapi dengan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban kinerja manajerial tetap meningkat. Hasil penelitian pada hipotesis kelima menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat memperkuat hubungan antara kompetensi pegawai terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut berarti bahwa dengan pemberian motivasi kerja yang baik serta kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dapat meningkatkan kinerja manajerial. Hasil uji  $R^2$  menunjukkan bahwa sebesar 25,1% akuntansi pertanggungjawaban dan kompetensi mampu mempengaruhi kinerja manajerial, dan sebesar 74,9% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian.

**Kata kunci : akuntansi pertanggungjawaban, kompetensi, kinerja manajerial dan motivasi kerja**

## KATA PENGANTAR

**Assalamu'alaikum Wr. Wb**

Puji syukur Alhamdulillah kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, taufik serta hidayahnya sehingga dengan segala kemampuan serta kesungguhan hati, maka terselesaikanlah penyusunan skripsi untuk memenuhi tugas dan melengkapi sebagian syarat-syarat guna memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S-1) Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dengan judul **“PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PT. INDUSTRI KERETA API (PERSERO) MADIUN”**.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari banyak mengalami kesulitan yang dihadapi, tetapi berkat bantuan, bimbingan serta pengarahan dari berbagai pihak, maka skripsi ini dapat diselesaikan. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak atas segala bantuan yang diberikan. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Dr. Happy Susanto, M.A selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Ponorogo yang telah memberikan kesempatan untuk menuntut ilmu di Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
2. Dr. Hadi Sumarsono, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorogo yang telah memberikan kesempatan untuk

bergabung dalam keluarga besar Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorogo.

3. Dra. Khusnatul Zulfa W, MM., Ak., CA selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorogo yang telah memberikan kesempatan untuk bergabung dalam keluarga besar Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
4. Arif Hartono, SE., M.SA selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan motivasi, bimbingan dan petunjuk guna terselesaikannya skripsi ini dengan baik.
5. Nurul Hidayah, SE., M.Ak selaku Dosen Pembimbing II yang telah senantiasa meluangkan waktunya untuk membimbing dan memberikan masukannya agar skripsi ini selesai dengan baik.
6. Segenap bapak/ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorogo yang telah mencurahkan semua ilmunya tanpa terkecuali sehingga penulis memiliki bekal ilmu yang cukup untuk dapat dituangkan dalam naskah skripsi ini.
7. Seluruh manajer, asisten manajer, dan kepala divisi PT. Industri Kereta Api (Persero) Madiun yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuisioner dalam skripsi ini.
8. Bapak Rangga Sukmantara dan Bapak Khushermanto selaku Staff SDM dan GA PT. Industri Kereta Api (Persero) Madiun yang telah memberikan izin penelitian.

9. Keluargaku Bapak Soimun, Ibu Nurtiani, Adikku Revino Garneva Rillyan Putra serta Nenekku Ibu Muntamah yang selalu memberikan do'a, perhatian, dukungan dan kasih sayang.
10. Yoga Asrofi yang selalu memberikan semangat, do'a dan motivasi.
11. Sahabat-sahabatku Pangesti, Anita, Ulfi, Tri Wahyu, Lutfi Maysaroh, Hida, Tya yang telah banyak membantu, memotivasi, dan dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. Seluruh teman-teman S1 Akuntansi/C angkatan 2016 atas semangat, dukungan dan kerjasamanya selama ini.
13. Sahabat setia ku di SMA Nindya, Fitri dan Yani atas dukungan, motivasi dan do'anya.
14. Teman-teman KKN-76 Desa Gondowido yang selalu memberikan semangat dan keceriaan dalam kebersamaan.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang terbaik kepada semua pihak yang telah membantu dalam terselesaikannya skripsi ini. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan dan keterbatasan, oleh karena itu kritik dan saran sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini.

**Wassalamu'alaikum Wr. Wb**

Ponorogo, 21 Januari 2021

Peneliti



Wahyu Lestari

## MOTTO

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

" MAKA SESUNGGUHNYA BESERTA KESULITAN ADA KEMUDAHAN "

(Q.S AL-INSYIRAH AYAT 5)

" IT IS NEVER TOO LATE TO BE WANT YOU MIGHT HAVE BEEN "

( GEORGE ELIOT )

" BARANG SIAPA INGIN MUTIARA, HARUS BERANI TERJUN  
DI LAUT YANG DALAM "

( Ir. SOEKARNO )

" BERBUAT UNTUK SEBUAH HARAPAN YANG TIDAK LAGI DIKELUHKAN  
TETAPI DIPERJUANGKAN "

( NAJWA SHIHAB )



**PERNYATAAN TIDAK MELANGGAR**  
**KODE ETIK PENELITIAN**

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa, skripsi ini merupakan karya asli saya sendiri (ASLI), dan isi dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademis di suatu instansi pendidikan, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis dan/atau diterbitkan oleh orang lain kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Ponorogo, 21 Februari 2021



(Wahyu Lestari)

16441241

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
RINGKASAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
MOTTO .....	vii
PERNYATAAN TIDAK MELANGGAR KODE ETIK PENELITIAN.....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian .....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	12
2.1 Landasan Teori .....	12
2.1.1 Akuntansi Pertanggungjawaban .....	12
2.1.1.1 Pengertian Akutansi Pertanggungjawaban .....	12
2.1.1.2 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban .....	14
2.1.1.3 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban .....	16
2.1.1.4 Indikator Akuntansi Pertanggungjawaban .....	17
2.1.2 Kompetensi .....	19
2.1.2.1 Pengertian Kompetensi .....	19

2.1.2.2	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi .....	20
2.1.2.3	Indikator Kompetensi .....	23
2.1.3	Kinerja Manajerial .....	24
2.1.3.1	Pengertian Kinerja Manajerial .....	24
2.1.3.2	Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja .....	25
2.1.3.3	Indikator Kinerja Manajerial .....	26
2.1.4	Motivasi Kerja .....	30
2.1.4.1	Pengertian Motivasi .....	30
2.1.4.2	Ciri-ciri Orang yang Termotivasi .....	31
2.1.4.3	Indikator Motivasi .....	32
2.2	Penelitian Terdahulu .....	33
2.3	Kerangka Pemikiran .....	35
2.4	Hipotesis .....	36
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>45</b>
3.1	Ruang Lingkup Penelitian .....	45
3.2	Populasi dan Sampel Penelitian .....	45
3.3	Jenis Data dan Metode Pengambilan Data .....	47
3.4	Definisi Operasional Variabel .....	48
3.5	Metode Analisis Data .....	51
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>57</b>
4.1	Hasil penelitian .....	57
4.1.1	Profil PT. Industri Kereta Api Persero Madiun .....	57
4.1.2	Visi Misi PT. Industri Kereta Api Persero Madiun .....	58
4.2	Hasil Pengumpulan Data .....	59

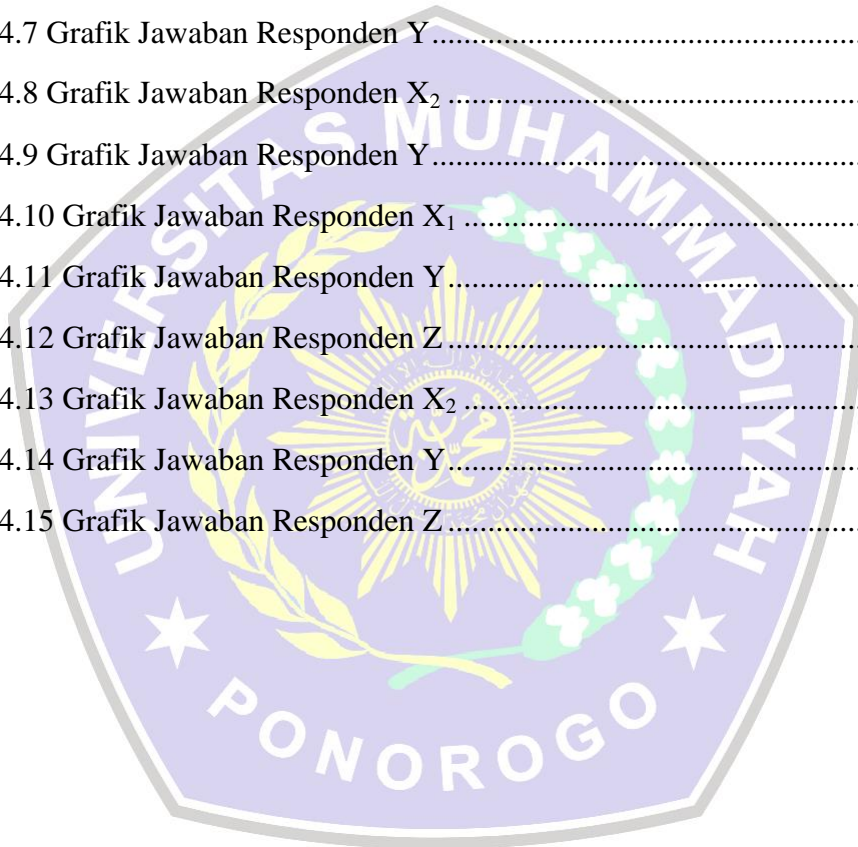
4.2.1 Deskripsi Responden Penelitian .....	59
4.2.2 Deskripsi Jawaban Responden .....	60
4.2.3 Uji Kualitas Data .....	65
4.2.3.1 Uji Validitas .....	65
4.2.3.2 Uji Reliabilitas .....	68
4.2.4 Uji Asumsi Klasik .....	71
4.2.4.1 Uji Normalitas .....	71
4.2.4.2 Uji Multikolinieritas .....	72
4.2.4.3 Uji Heteroskedastisitas .....	73
4.2.5 Analisis Regresi Linier Berganda dengan Efek Moderator.....	74
4.2.6 Uji Hipotesis .....	77
4.2.6.1 Uji T .....	77
4.2.6.2 Uji F .....	81
4.2.6.3 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	83
4.3 Pembahasan .....	85
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>102</b>
5.1 Kesimpulan .....	102
5.2 Keterbatasan Penelitian .....	103
5.3 Saran .....	104
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>106</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	33
Tabel 3.1 Sampel pada masing-masing jabatan.....	46
Tabel 4.1 Rekapitulasi Hasil Penyebaran Kuesioner .....	59
Tabel 4.2 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel $X_1$ , $X_2$ , $Z$ .....	60
Tabel 4.3 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel $Y$ .....	62
Tabel 4.4 Rekapitulasi Rata-rata Jawaban Responden Variabel $X_1$ , $X_2$ , $Z$ .....	63
Tabel 4.5 Rekapitulasi Rata-rata Jawaban Responden Variabel $Y$ .....	63
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Akuntansi Pertanggungjawaban .....	66
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Kompetensi .....	66
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial .....	67
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja .....	67
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas Akuntansi Pertanggungjawaban .....	68
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas Kompetensi .....	69
Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Manajerial .....	70
Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas Motivasi Kerja .....	70
Tabel 4.14 Hasil Uji Normalitas .....	71
Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinearitas .....	73
Tabel 4.16 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	74
Tabel 4.17 Hasil Uji Regresi Moderasi (MRA).....	75
Tabel 4.18 Hasil Uji T (Parsial).....	78
Tabel 4.19 Hasil Uji F.....	82
Tabel 4.20 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	83
Tabel 4.21 Rekapitulasi Hasil Penelitian .....	85

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir .....	35
Gambar 4.1 Daerah Penerimaan $H_{a1}$ dan Penolakan $H_{o1}$ .....	79
Gambar 4.2 Daerah Penerimaan $H_{a2}$ dan Penolakan $H_{o2}$ .....	79
Gambar 4.3 Daerah Penerimaan $H_{a4}$ dan Penolakan $H_{o4}$ .....	80
Gambar 4.4 Daerah Penerimaan $H_{a5}$ dan Penolakan $H_{o5}$ .....	81
Gambar 4.5 Daerah Penerimaan $H_{a3}$ dan Penolakan $H_{o3}$ .....	83
Gambar 4.6 Grafik Jawaban Responden $X_1$ .....	88
Gambar 4.7 Grafik Jawaban Responden Y.....	89
Gambar 4.8 Grafik Jawaban Responden $X_2$ .....	91
Gambar 4.9 Grafik Jawaban Responden Y.....	92
Gambar 4.10 Grafik Jawaban Responden $X_1$ .....	95
Gambar 4.11 Grafik Jawaban Responden Y.....	96
Gambar 4.12 Grafik Jawaban Responden Z.....	96
Gambar 4.13 Grafik Jawaban Responden $X_2$ .....	99
Gambar 4.14 Grafik Jawaban Responden Y.....	99
Gambar 4.15 Grafik Jawaban Responden Z.....	100



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian

Lampiran 2 Struktur Organisasi PT. Industri Kereta Api Persero Madiun

Lampiran 3 Lembar Kuesioner

Lampiran 4 Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden

Lampiran 5 Output SPSS

Lampiran 6 Dokumentasi Penelitian

Lampiran 7 Berita Acara Bimbingan Skripsi

