

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KEJELASAN SASARAN
ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN
KARAKTERISTIK SISTEM INFORMASI AKUNTANSI
MANAJEMEN SEBAGAI VARIABEL MODERATING
PADA PT. PERKEBUNAN SUMATERA UTARA**

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Akuntansi (M.Ak)
Dalam Bidang Ilmu Akuntansi

Oleh:

HUSIN NASUTION

NPM : 1920050018



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2021**

PENGESAHAN TESIS

Nama : **HUSIN NASUTION**
Nomor Pokok Mahasiswa : **1920050018**
Prodi/Konsentrasi : **Magister Akuntansi/Akuntansi Manajemen**
Judul Tesis : **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KARAKTERISTIK SISTEM INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT.PERKEBUNAN SUMATERA UTARA**

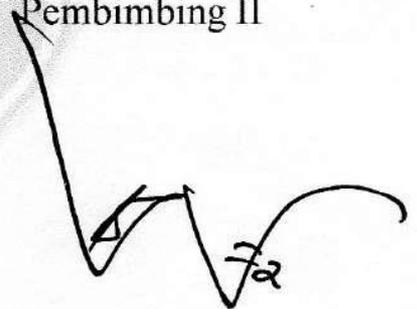
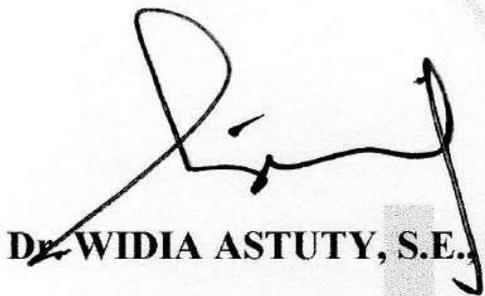
Pengesahan Tesis

Medan, 17 September 2021

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

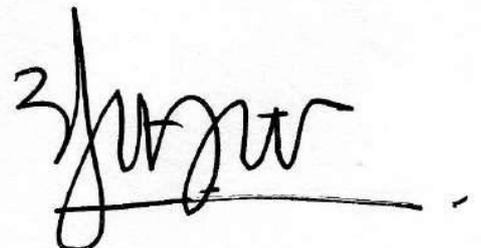
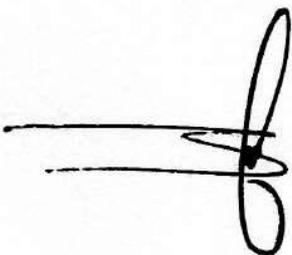


Dr. WIDIA ASTUTY, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA.CPA **IRFAN, SE., MM., P.hD**

Diketahui

Direktur

Ketua Program Studi



Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP

Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak. CA.

PENGESAHAN

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KARAKTERISTIK SISTEM INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT.PERKEBUNAN SUMATERA UTARA

HUSIN NASUTION
NPM. 1920050018

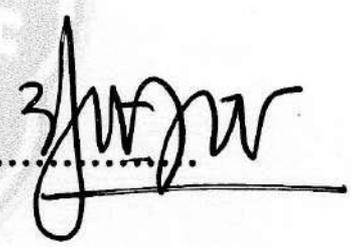
Program Studi : Magister Akuntansi

Tesis Ini Telah Dipertahankan Di Hadapan Komisi Penguji Yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Akuntansi (M.Ak) Pada Hari Jum'at , Tanggal 17 September 2021

Komisi Penguji

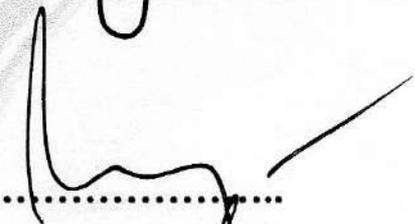
1. Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak. CA

Ketua

1.....

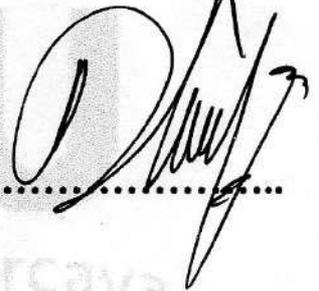
2. Assoc.Prof.Dr.Hj.MAYA SARI,S.E.Ak, M.Si.,CA

Sekretaris

2.....

3. Dr. DAHRANI, S.E., M.Si.

Anggota

3.....

PERNYATAAN

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KARAKTERISTIK SISTEM INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT.PERKEBUNAN SUMATERA UTARA

Dengan ini penulis menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan / atau doktor) baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasi orang lain kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagai tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan , 10 Oktober 2021



Penulis

HUSIN NASUTION

NPM: 1920050018

ABSTRAK

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KARAKTERISTIK SISTEM INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT. PERKEBUNAN SUMATERA UTARA

HUSIN NASUTION

NPM : 1920050018

Tujuan di dalam penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Sumatera Utara. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kejelasan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Sumatera Utara. Untuk menguji apakah karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Sumatera Utara. Untuk menguji apakah karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Sumatera Utara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari 131 orang, sampel di dalam penelitian ini sebanyak 131 responden. Penelitian ini menggunakan metodologi Partial Least Square. Mengolah data serta menarik kesimpulan, peneliti menggunakan program SmartPLS. Berdasarkan hasil penelitian Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. Perkebunan Sumatera Utara, kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. Perkebunan Sumatera Utara. Karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen yang berperan sebagai variabel pemoderasi dinyatakan mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial yang telah diuji melalui uji selisih mutlak. Karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen yang berperan sebagai variabel pemoderasi dinyatakan mampu memoderasi hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dan kinerja manajerial yang telah diuji melalui uji selisih mutlak.

Kata Kunci : Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Kinerja Manajerial, Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

ABSTRACT

THE EFFECT OF BUDGET PARTICIPATION AND BUDGET OBJECTIVE CLEARANCE ON MANAGERIAL PERFORMANCE WITH CHARACTERISTICS OF MANAGEMENT ACCOUNTING INFORMATION SYSTEMS AS MODERATING VARIABLES IN PT. NORTH SUMATRA PLANTATIONS

HUSIN NASUTION

NPM : 1920050018

The purpose of this study is to examine and analyze the effect of budget participation on managerial performance at PT. North Sumatra Plantation. To test and analyze the effect of budget clarity on managerial performance at PT. Perkebunan North Sumatra. To test whether the characteristics of the management accounting information system moderate the effect of budget participation on managerial performance at PT. Perkebunan Sumatera Utara. To test whether the characteristics of the management accounting information system moderate the effect of budget target clarity on managerial performance at PT. Perkebunan Sumatera Utara. This study uses a quantitative approach. The population in this study consisted of 131 people, the sample in this study was 131 respondents. This study uses the Partial Least Square methodology. Processing data and drawing conclusions, researchers used the SmartPLS program. Based on the research results, budget participation has an effect on managerial performance at PT. Perkebunan North Sumatra. clarity of budget targets affect managerial performance at PT. North Sumatra Plantation. The characteristics of the management accounting information system which act as moderating variables are stated to be able to moderate the relationship between budget participation and managerial performance which has been tested through the absolute difference test. The characteristics of the management accounting information system that act as moderating variables are stated to be able to moderate the relationship between the clarity of budget targets and managerial performance which has been tested through the absolute difference test.

Keywords: *Budget Participation, Clarity of Budget Targets, Managerial Performance, Characteristics of Management Accounting Information Systems*

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur Alhamdulillah atas rahmat Allah SWT yang telah memberikan hidayah-Nya hingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Sebagai Variabel Moderating pada PT.Perkebunan Sumatera Utara”**.

Penyusunan Tesis ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program pendidikan Strata-2 (S-2) Program Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dalam penyusunan tesis ini penulis banyak menerima bantuan serta dorongan dari berbagai pihak sehingga dapat menyelesaikan tesis ini. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya teristimewa buat semua keluarga atas segala daya dan upaya yang telah memberikan dukungan dan doa'nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Tidak lupa penulis menyampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada pihak yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan tesis ini baik secara langsung maupun tidak langsung, antara lain :

1. Bapak **Dr. Syaiful Bahri, M.AP**, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak **Drs. Junaina Alsa, Apt, M.M**, selaku Sekretaris Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Ibu **Dr. Eka Nurmalia Sari, S.E., M.Si.,Ak,CA.**, selaku Ketua Program Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Ibu **Assoc. Prof. Dr. Hj. Maya Sari, S.E.,M.Si.,Ak.**, selaku Sekretaris Program Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu **Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., QIA, Ak., CA.,CPA.**,selaku Pembimbing I yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran serta memberikan bimbingan, petunjuk dan pengarahan dalam menyelesaikan Tesis ini.
6. Bapak **Dr. Irfan SE.M.M.**, selaku Pembimbing II yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran serta memberikan bimbingan petunjuk dan pengarahan dalam menyelesaikan Tesis ini.
7. Seluruh Dosen Program Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis.
8. Seluruh Staf Biro Program Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Istri tercinta (Nurul Maufida, SE) yang selalu memberikan dukungan dalam doa, moril dan materil, anak-anak tersayang (Fakhri Husaini Nasution, Khairunnisa Fitri Nasution dan Ja'far Ali Husin Nasution) yang sepenuh hati memberikan motivasi kepada penulis selama kuliah hingga selesainya penulisan tesis ini.

10. Buat teman-temanku yang selama ini telah membantu dan memberikan dukungan kepada penulis, serta pihak-pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu penulis.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan baik dari segi materi maupun penulisannya. Untuk itu penulis mengharapkan saran maupun kritik yang membangun guna penyempurnaan tesis ini, serta bermanfaat bagi penulis, pembaca, dan bagi penelitian selanjutnya.

Medan, September 2021
Penulis

HUSIN NASUTION
1920050018

DAFTAR ISI

	Hal
ABSTRAK	i
ABSTRACT.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	12
1.3 Rumusan Masalah.....	13
1.4 Tujuan Penelitian	14
1.5 Manfaat Penelitian	14
BAB II KAJIAN TEORI.....	16
2.1 Deskripsi Teori	16
2.1.1 Kinerja Manajerial	16
2.1.2 Partisipasi Anggaran.....	25
2.1.3 Kejelasan Sasaran Anggaran	30
2.1.4 Sistem Informasi Akuntansi Manajemen.....	34
2.2 Penelitian Terdahulu	40
2.3 Kerangka Konseptual.....	43
2.4 Hipotesis	49
BAB III METODE PENELITIAN	50
3.1 Deskripsi Teori	50
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	50
3.3 Populasi dan Sampel.....	51
3.4 Definisi Operasional	52
3.5 Teknik Pengumpulan Data	53
3.6 Teknik Analisis Data	59

BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	65
	Hasil Penelitian	65
	Deskripsi Objek Penelitian	65
	Deskripsi Variabel Penelitian	70
	Hasil Pengujian SEM PLS	78
	Hasil Uji Hipotesis.....	86
	Pembahasan Penelitian	87
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	89
	Kesimpulan.....	89
	Saran	96
	DAFTAR PUSTAKA	97

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	:	Anggaran dan Realisasi Penjualan PT.Perkebunan Sumut.....	6
Tabel 2.1	:	Penelitian Yang Relevan	40
Tabel 3.1	:	Tahapan Penelitian.....	50
Tabel 3.2	:	Definisi Operasional Variabel	52
Tabel 3.3	:	Hasil Uji Validitas	56
Tabel 3.4	:	Uji Reliabilitas	59
Tabel 4.1	:	Jenis Kelamin.....	66
Tabel 4.2	:	Usia	67
Tabel 4.3	:	Tingkat Pendidikan	68
Tabel 4.4	:	Masa Kerja.....	69
Tabel 4.5	:	Pedoman Kategorisasi Skor Tanggapan Responden	70
Tabel 4.6	:	Tanggapan Responden Variabel Partisipasi Anggaran.....	71
Tabel 4.7	:	Tanggapan Responden Variabel Partisipasi Anggaran.....	73
Tabel 4.8	:	Tanggapan Responden Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran	75
Tabel 4.9	:	Tanggapan Responden Variabel SIAM	76
Tabel 4.10	:	Cross Loading.....	81
Tabel 4.11	:	Average Varianed Extracted (AVE)	82
Tabel 4.12	:	Composite Reliability	80
Tabel 4.13	:	Cronbach Alpha	84
Tabel 4.14	:	R.Square.....	85
Tabel 4.15	:	T.Statistics dan P.Values	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	:	Kerangka Konseptual	48
Gambar 4.1	:	Skema Penelitian Struktural SEM-PLS Unmodifikasi ...	79
Gambar 4.2	:	Skema Penelitian Struktural SEM-PLS Modifikasi.....	80

BAB I PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Pencapaian kinerja manajerial dalam suatu organisasi merupakan tujuan yang diinginkan oleh suatu perusahaan ditentukan oleh seberapa besar kemampuan kerja serta prestasi yang dimiliki oleh seorang manajer didalam menjalankan organisasi atau perusahaan (Sari, 2017).

Kinerja manajerial merupakan kemampuan manajemen dalam melaksanakan tanggung jawabnya terhadap kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, pengembangan personel, pencapaian anggaran, pengurangan biaya (peningkatan pendapatan). Penilaian kinerja adalah bagaimana menentukan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tujuan pokok kinerja adalah untuk memotivasi tujuan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan dengan melalui umpan balik kerja.

Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan (Nengsy, 2017). Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan kinerja manajerial yang berbeda dengan` kinerja karyawan. Pada umumnya kinerja karyawan bersifat konkrit,

sedangkan kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada dalam daerah wewenangnya .

Kinerja manajerial suatu unit bisnis dapat diketahui melalui proses evaluasi kinerja atau penilaian kinerja, yaitu penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personilnya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja manajerial adalah kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan yang meliputi perencanaan, investigasi, pengoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf (staffing), dan perwakilan/representatif di lingkungan organisasinya (Nengsy, 2017).

Kinerja manajerial merupakan kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajemen. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor penting dalam suatu perusahaan, karena meningkatkan kinerja manajerial dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan sehingga dapat mempercepat perusahaan dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. (Nengsy, 2017), menyatakan bahwa kinerja manajerial merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus menerus oleh pimpinan kepada karyawan, antara karyawan dengan atasannya langsung.

Kinerja juga dapat diartikan sebagai prestasi dari suatu kegiatan atau tindakan. merupakan prestasi kerja seorang pegawai atas tugas yang di berikan

oleh atasan. Dalam organisasi pemerintahan, kinerja pemerintah daerah dapat di ketahui melalui tingkat pencapaian hasil (out put) dari pelaksanaan anggaran. Dalam mencapai sasaran atas peningkatan di dalam sebuah kinerja manajerial maka di perlukan pertimbangan-pertimbangan atas faktor-faktor yang dapat mempengaruhi masalah tersebut. Hal ini penting sebagai titik tolak dari suatu pelaksanaan konsep dalam usaha meningkatkan kinerja.

Para manajer puncak atau manajer bawah seringkali tidak memperhatikan tujuan organisasi secara optimal, kecuali jika kondisi perusahaan sudah menurun. Ada beberapa gejala (symptom) yang dapat mengidentifikasi rendahnya kemampuan manajerial, antara lain rendahnya inisiatif bawahan, banyaknya desas desus, kurangnya antusiasme bawahan terhadap penugasan baru, rendahnya partisipasi dalam pertemuan formal, ketakutan dan sikap diam yang berlebihan, ketidakmampuan untuk mengambil keputusan atau adanya proses pengambilan keputusan yang Panjang (Suprayogi, 2011).

Kinerja Manajerial suatu organisasi dapat diketahui melalui proses evaluasi kinerja atau penilaian kinerja yaitu penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personilnya berdasarkan anggaran, sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Anggaran berbasis kinerja merupakan sistem yang mencakup penyusunan dan tolok ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Kinerja sektor publik sebagian besar dipengaruhi oleh kinerja aparat atau kinerja manajerial, hal ini dikarenakan semakin baiknya kinerja seorang

manajer akan berpengaruh dengan semakin baiknya kinerja organisasi tersebut (Mukaromah, 2018).

Kinerja dinyatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapatkan kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan, mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindarkan dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria, sistem penganggaran (reward) dan konflik (Nugroho & Sumiyanti, 2017).

Kinerja Manajerial merupakan kinerja para individu dalam melaksanakan kegiatan manajerial, yang meliputi kegiatan perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisasi, dan perwakilan (Suryani, 2020). Indikator yang digunakan untuk mengukur Kinerja Manajerial adalah Perencanaan, Investigasi, Koordinasi, Evaluasi, Pengawasan, Pemilihan Staff, Negoisasi, dan Perwakilan (Suryani, 2020).

Anggaran digunakan sebagai pengukur kinerja bawahan dalam suatu organisasi, maka bawahan akan berusaha meningkatkan kinerjanya dengan dua kemungkinan. Pertama, meningkatkan performance sehingga realisasi anggarannya lebih tinggi daripada yang ditargetkan sebelumnya. Kedua, melonggarkan anggaran pada saat penyusunan anggaran tersebut. Dengan melonggarkan anggaran manajer pusat pertanggungjawaban dikatakan melakukan upaya senjangan anggaran. Jika penekanan anggaran naik maka menyebabkan

kinerja manajerial naik, karena penilaian kinerja berdasarkan target pencapaian anggaran sehingga jika makin tinggi penekanan anggaran akan mempengaruhi kinerja manajerial. Penekanan anggaran rendah maka akan mengurangi kinerja manajerial, karena bawahan tidak terlalu dituntut dengan target anggaran yang sulit dicapai (Kahar & Hormati, 2017).

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran penjualan juga dapat dijadikan sebagai pedoman dan motivasi bagi setiap individu dalam perusahaan untuk berusaha mengarahkan seluruh sumber daya dan kemampuan yang dimiliki dalam mencapai tujuan perusahaan (Selina Sevika H. Usman, Masyhad, 2016)

Gambaran kinerja manajerial dapat terlihat diantaranya adalah dari anggaran dan realisasi penjualan perusahaan, dimana penjualan merupakan tujuan akhir dari seluruh aktivitas yang ada di perusahaan sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1
Anggaran dan Realisasi Penjualan PT.Perkebunan Sumatera Utara
(dalam ribuan rupiah)
Tahun 2017 s/d 2020

Tahun	Anggaran	Realisasi	Deviasi	%
2017	546.726.885	478.611.409	(68.115.476)	(12,46)
2018	602.361.403	374.177.292	(228.184.111)	(37,88)
2019	402.116.443	194.766.527	(207.349.916)	(51,56)
2020	367.627.017	210.565.050	(157.061.967)	(42,72)

Sumber : Laporan anggaran Penjualan tahun 2017-2020

Dari data diatas terjadi selisih antara anggaran dan realiasasi dari tahun 2017 hingga tahun 2020, namun manajemen PT.Perkebunan Sumatera Utara belum dapat mengungkap secara lebih mendetail tentang penyebab timbulnya selisih sehingga hal ini akan berpotensi manajemen tidak melakukan perbaikan pada saat membuat anggaran tahun berikutnya. Pada tahun 2017 anggaran penjualan sebesar Rp. 546.726.885 dengan realisasi Rp. 478.611.409 terdapat selisih dibawah anggaran sebesar Rp. 68.115.476 atau 12,46 %, namun pada tahun 2018 anggaran penjualan malah semakin besar yaitu sebesar Rp. 602.361.403 dengan realiasasi sebesar Rp.374.177.292 terdapat selisih dibawah anggaran sebesar Rp.228.184.111 atau 37,88 %.

Salah satu indikator kinerja manajerial yang belum terpenuhi adalah indikator evaluasi, hal ini dapat terlihat dari penyusunan anggaran tahun berjalan tidak mempedomani realisasi tahun sebelumnya. tentu saja dilatarbelakangi adanya permasalahan di dalam menyusun anggaran tersebut.

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial yaitu salah satunya partisipasi dalam penyusunan anggarannya. Menurut Mardiasmo (2009), anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Anggaran digunakan sebagai pedoman kerja sehingga proses penyusunan harus memerlukan organisasi anggaran yang baik, pendekatan yang tepat, serta model-model perhitungan jajaran dalam manajemen dalam suatu organisasi. Proses penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan yaitu top down, bottom up, dan partisipasi, (Herda Nengsy,2017).

Dalam sistem penganggaran top down, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan atau pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan atau pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah ditetapkan oleh anggaran tersebut. Penerapan sistem ini menerapkan kinerja bawahan atau pelaksana anggaran menjadi tidak efektif karena target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi. Oleh karena itu entitas mulai menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah di atas yakni sistem penganggaran partisipatif (*Partisipative budgeting*).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran akan melibatkan keberadaan karyawan dan tidak hanya terlibat dalam tugas yang mereka kerjakan saja. Hal ini tentunya akan meningkatkan moral dan menimbulkan inisiatif yang besar di seluruh level manajer. Dengan ikut serta berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, para manajer juga akan lebih memahami masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran (Ratna Wulaningrum, 2011). Oleh karena itu

tingkat partisipasi yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih aktif dalam memahami anggaran sehingga manajer memiliki pemahaman yang lebih baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran (Anthony dan Govindarajan, 2011).

Penganggaran partisipatif merupakan tanggung jawab manajer tingkat atas untuk memberikan dorongan kepada manajer tingkat bawah agar lebih kreatif, dimana proses penyusunan anggaran membutuhkan kerjasama yang baik antara bawahan dengan atasan dalam proses penyusunan anggaran yang disusun oleh setiap divisi serta pusat pertanggung jawaban untuk memenuhi kebutuhan kegiatan yang akan dilakukan (Kiswoyo-Prihasantyo Siswo Nugroho-Noor Salim-, 2020)

Kenis (1979) mengungkapkan partisipasi anggaran merupakan keterlibatan seluruh manager atau pimpinan dan bawahan berpartisipasi dalam menyiapkan anggaran dan dapat mempengaruhi tujuan anggaran dari pusat pertanggungjawaban mereka masing-masing. Hasen dan Mowen (2013) mengungkapkan partisipasi anggaran memberikan manfaat dalam mendorong kreativitas dan meningkatkan tanggungjawab. Keikutsertaan para manajer level menengah dan bawah dalam penentuan anggaran akan bermanfaat pada keputusan yang lebih realistis sehingga tercipta kesesuaian tujuan organisasi yang lebih baik.

Partisipasi penyusunan anggaran di PT.Perkebunan Sumatera Utara dilakukan secara bottom up dimana penyusunan anggaran dimulai dari realisasi pendapatan dan biaya yang terjadi di masing-masing unit usaha yang dilakukan

oleh bagian-bagian yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Setelah dilakukan rekapitulasi anggaran oleh Kepala Tata Usaha dan disetujui oleh Manajer Kebun lalu dikirim anggaran tersebut ke kantor direksi untuk dibahas didalam rapat anggaran. Besaran anggaran pendapatan dan biaya akan disesuaikan dengan kebijakan Direksi, apakah akan ditambah atau dikurangi.

Salah satu indikator partisipasi anggaran yang tidak terpenuhi adalah indikator kepuasan, hal ini dikarenakan terdapat deviasi yang terlalu besar antara anggaran yang disetujui oleh top manajemen dibandingkan dengan usulan anggaran yang dibuat manajer kebun sehingga menimbulkan ketidakpuasan bagi manajer kebun.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja manajerial adalah kejelasan sasaran anggaran. (Putri Melia, 2019) mengungkapkan kejelasan sasaran anggaran adalah sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan anggaran tersebut dapat dimengerti oleh pegawai yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran anggaran. Tujuan dan sasaran anggaran yang jelas dalam organisasi menunjukkan fungsi utama manajemen yang dapat membantu meningkatkan kinerja (Putri Melia, 2019).

Arum (2016), kejelasan sasaran anggaran berfungsi untuk mengukur sejauh mana sasaran anggaran telah dirumuskan secara spesifik dan jelas. Kejelasan tujuan anggaran merupakan hal yang paling penting dalam pencapaian suatu tujuan organisasi karena akan menentukan arah tujuan suatu organisasi. Apabila penetapan sasaran anggaran dinyatakan dengan jelas, akan memudahkan

pihak yang diberi tanggung jawab atas pencapaiannya untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan akan tugas yang menjadi beban tanggung jawabnya, sebaliknya, jika sasaran anggaran tidak jelas akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan

Munawar (2006), Kejelasan sasaran anggaran menunjukkan luasnya tujuan anggaran yang dinyatakan secara spesifik dan jelas, dan dimengerti oleh siapa saja yang bertanggung jawab. Jadi kejelasan sasaran anggaran akan mendorong manajer lebih efektif dan melakukan yang terbaik dibandingkan dengan sasaran anggaran yang tidak jelas.

Indikator Kejelasan Sasaran Anggaran yang tidak terpenuhi adalah indikator tingkat kesulitan, anggaran yang disetujui oleh top manajemen yang terlalu besar deviasinya dengan yang diusulkan oleh manajer kebun akan menyulitkan manajer kebun untuk dapat melaksanakannya, dan akan mengakibatkan kinerja manajerial menjadi tidak baik.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja manajerial adalah Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen. Sistem akuntansi manajemen disusun terutama untuk menghasilkan informasi yang berguna bagi pengambil keputusan (manajemen). Informasi yang akan digunakan manajemen berkisar pada biaya, sehingga disebut juga dengan akuntansi biaya. Selain data biaya untuk harga pokok, akuntansi manajemen juga membutuhkan data untuk pengawasan dan

analisis biaya yang dibuat dalam bentuk standar. Karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen adalah catatan peristiwa keuangan yang terjadi pada perusahaan sebagai dasar informasi bagi manajemen perusahaan untuk pengambilan keputusan dalam pengelolaan perusahaan. Indikator karakteristik sistem akuntansi manajemen dalam penelitian ini mengacu pada penelitian Vera Putri Meliya Sari (2017) yang diukur dengan indikator :

- a. Broad scope adalah ruang lingkup dan cakupan informasi yang diperoleh pegawai dalam menyusun anggaran.
- b. Timeliness (tepat waktu) adalah kecepatan dan rentang waktu informasi yang ditentukan untuk mendukung pegawai dalam menghadapi ketidakpastian.
- c. Aggregation (Agregasi) merupakan kejelasan informasi yang dibutuhkan oleh pegawai dalam menyusun anggaran.
- d. Integration (integrasi) adalah informasi yang menjadi alat koordinasi antar segmen dalam sub unit organisasi atau antar sub unit dalam organisasi.

PT. Perkebunan Sumatera Utara (P.T. PSU) adalah salah satu badan usaha yang dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Sumatera Utara yang bergerak dibidang usaha perkebunan. Total areal kebun P.T. PSU seluas 14.276,55 ha yang terdiri atas areal bertanam seluas 10.736,62 ha (75,22%) dan areal tidak bertanam seluas 291,55 ha (2,04%) serta areal belum bertanam seluas 3.246, 38 ha (22,74%). P.T. PSU memproduksi Tandan Buah Segar (TBS), CPO, Palm Kernel dan karet.

P.T. PSU memiliki dua pabrik pengolahan CPO di Batubara pabrik Tanjung Kasau dengan kapasitas 20 tbs/jam dan di Mandailing Natal pabrik Simpang Gambir dengan kapasitas 30 tbs/jam. Di pabrik Tanjung Kasau 40% kapasitasnya dipenuhi dengan membeli TBS dari luar kebun milik P.T. PSU, sedangkan pabrik Simpang Gambir 60% TBS berasal dari luar.

Data sementara yang diperoleh dari perusahaan menunjukkan adanya evaluasi anggaran penjualan yang belum berjalan sebagaimana mestinya, selisih anggaran penjualan tahun sebelumnya tidak dijadikan bahan evaluasi untuk penyusunan anggaran penjualan tahun berikutnya sehingga dipandang perlu untuk dikaji kembali dalam suatu penelitian.

Berdasarkan hal tersebut peneliti tertarik melakukan penelitian tentang “Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Sebagai Variabel Moderating Pada PT.Perkebunan Sumatera Utara.”.

Identifikasi Masalah

Melalui latar belakang yang telah diuraikan di atas dapat diidentifikasi permasalahan yang ada yaitu :

1. Kinerja Manajerial masih lemah dilihat dari indikator Evaluasi belum memadai terbukti dengan terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi di tahun 2017 tetapi tidak dijadikan bahan evaluasi dan dipedomani untuk pembuatan anggaran tahun 2018 dan tahun berikutnya.

2. Partisipasi Anggaran masih lemah dilihat dari indikator kepuasan yang belum maksimal, hal ini terlihat dari Kejelasan Sasaran Anggaran pada P.T. Perkebunan Sumatera Utara belum dapat dijadikan dasar untuk membuat anggaran.
3. Kejelasan Sasaran Anggaran pada P.T. Perkebunan Sumatera Utara belum dapat dijadikan dasar untuk membuat anggaran.

Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Sumatera Utara.
2. Apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT.Perkebunan Sumatera Utara.
3. Apakah karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT.Perkebunan Sumatera Utara.
4. Apakah karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT.Perkebunan Sumatera Utara.

Tujuan Penelitian

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

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Sumatera Utara.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT.Perkebunan Sumatera Utara.
3. Untuk menguji apakah karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT.Perkebunan Sumatera Utara.
4. Untuk menguji apakah karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT.Perkebunan Sumatera Utara.

Manfaat Penelitian

1. Bagi PT. Perkebunan Sumatera Utara penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan sebagai informasi untuk mengambil kebijakan yang berhubungan dengan kinerja manajerial.
2. Bagi peneliti melalui penelitian dapat bermanfaat bagi peneliti untuk menambah pengetahuan dan pengalaman serta pemahaman tentang partisipasi anggaran dan sistem informasi akuntansi manajemen yang berkaitan dengan kinerja manajerial.

BAB II

KAJIAN TEORI

Uraian Teoritis

Kinerja Manajerial

Pengertian Kinerja Manajerial

Menurut (Mahmudi, 2013) kinerja manajerial adalah sejauh mana anggota organisasi publik melakukan pengelolaan organisasi secara efektif dan efisien sebagai bentuk pertanggungjawaban (performance accountability). Akuntabilitas manajerial berkaitan dengan proses organisasi dimana seluruh kegiatan organisasi harus dapat dipertanggungjawabkan dengan kata lain tidak terjadi inefisiensi dan ketidakefektifan.

Managerial performance is the result of work in the quality and quantity achieved by a manager in carrying out his duties in accordance with the responsibilities given to him. Managerial is the results and outputs produced by managers according to their role in the organization in a certain period. The manager's ability to manage the company is a barometer for the company's growth (Eka Nurmala Sari, Khilda Amalia, 2019)

Kinerja manajerial adalah kinerja para individu (manajer) dalam kegiatan manajerial (Suryani, 2019). Kegiatan personal dari kinerja manajerial meliputi sembilan dimensi, yaitu:

1. Perencanaan (planning)

2. Investigasi (investigating)
3. Koordinasi (coordinating)
4. Evaluasi (evaluating)
5. Pengawasan (supervising/monitoring)
6. Pemilihan Staf (staffing)
7. Negoisasi (negotiating)
8. Perwakilan (representing)
9. Tingkat kinerja secara keseluruhan

Kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai individu atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang serta tanggung jawab dari masing-masing pada upaya tercapainya tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum serta tidak bertentangan dengan moral dan etika (Mangkunegara, 2016). Kinerja manajerial merupakan hasil dari kinerja yang telah dicapai dari berbagai aktivitas serta kegiatan yang telah dilakukan dalam rangka memanfaatkan sumber daya yang ada. Manajer dapat menilai prestasi apabila dapat mewujudkan apa yang menjadi tujuan dari organisasi. Manajer dapat mengevaluasi kinerja bawahannya dengan cara memberikan penghargaan (reward), imbalan atau bahkan sanksi apabila tidak mencapai tujuan dari target yang direncanakan (Kiswoyo-Prihasantyo Siswo Nugroho-Noor Salim-, 2020).

Sementara itu kinerja manajerial diartikan sebagai salah satu faktor penting dalam perusahaan, karena dengan meningkatnya kinerja manajerial

diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Saragih, 2018). Pendapat lain menyatakan bahwa kinerja manajerial merupakan suatu tingkat kecakapan manajer ketika melaksanakan aktivitas manajemen. Kinerja manajerial adalah salah satu faktor yang dipakai untuk meningkatkan efektivitas suatu organisasi (Handoko, 2017).

Untuk mengukur kinerja manajerial melakukan fungsi-fungsi manajemen menurut (Hidayat, 2015) sebagai berikut:

- 1) Perencanaan,
- 2) Investigasi,
- 3) Koordinasi,
- 4) Evaluasi,
- 5) Supervisi,
- 6) Penataan staff (Staffing),
- 7) Negoisasi,
- 8) Representasi.

Menurut (Dewi et al., 2017) Kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi, bahwa kinerja berdasarkan pada kemampuan manajer dalam melaksanakan tugas manajerial. Kinerja manajerial meliputi kemampuan manajer dalam perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, dan

perwakilan. (Apriansyah et al., 2014) Kinerja manajerial merupakan suatu proses pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, di dalamnya terdapat interaksi antara bawahan dengan atasan yang berkaitan dengan usaha dan kegiatan untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi kerja karyawan.

Kinerja manajerial dalam penelitian ini adalah seberapa efektif dan efisien individu telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi, kegiatan manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi dan perwakilan atau representasi (Kusuma, 2016).

Menurut (Hansen, 2013) kinerja manajerial memiliki indikator sebagai berikut:

- (1) Perencanaan: Kegiatan manajerial yang disebut perencanaan adalah perumusan tindakan terinci untuk mencapai tujuan tertentu, diperlukan penetapan tujuan dan identifikasi metode untuk mencapai tujuan tersebut,
- (2) Pengendalian: adalah kegiatan manajerial untuk memantau implementasi rencana dan mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan. Kontrol biasanya dicapai dengan menggunakan umpan balik,
- (3) Pengambilan Keputusan, Proses memilih di antara alternatif yang bersaing adalah pengambilan keputusan. Fungsi manajerial ini terkait dengan perencanaan dan pengendalian. Seorang manajer tidak dapat merencanakan tanpa membuat keputusan. Manajer harus memilih di antara tujuan dan metode yang bersaing untuk melaksanakan tujuan yang dipilih. Kinerja

manajerial merupakan prestasi seseorang dalam bekerja dimana manajer dapat mencapai tujuan organisasi yang disesuaikan dengan visi, misi dan sasaran organisasi (Ermawati, 2017).

Prinsip Dasar dan Kriteria Kinerja

Kinerja bekerja atas prinsip dasar yang dapat dijadikan acuan bersama agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Prinsip dasar kinerja menjadi pondasi bagi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan. Sebagai prinsip dasar kinerja adalah bersifat strategis, merumuskan tujuan, menyusun perencanaan, mendapatkan umpan balik, melakukan pengukuran, melakukan perbaikan kinerja, sifatnya berkelanjutan, menciptakan budaya, melakukan pengembangan, berdasarkan pada kejujuran memberikan pelayanan, menjalankan tanggung jawab, dirasakan seperti bermain, adanya rasa kasihan, terdapat konsensus dan kerjasama serta terjadi komunikasi dua arah (Wibowo, 2011).

Tujuan Penilaian / Evaluasi Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi (Anwar Prabu Mangkunegara, 2014), sedangkan pendapat lain mengemukakan bahwa tujuan dari evaluasi kinerja adalah :

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Pendekatan Pengukuran Kinerja

Membicarakan kinerja akan selalu terkait dengan ukuran atau standar kinerja. Ukuran atau standar kinerja terkait dengan parameter-parameter tertentu atau dimensi yang dijadikan dasar atau acuan oleh organisasi untuk mengukur kinerja (Sudarmanto, 2014).

Terkait dengan ukuran dan standar kinerja, David Devries, dkk pada tahun 1981 menyatakan bahwa dalam melakukan pengukuran kinerja, ada 3 (tiga) pendekatan, yaitu :

- a. Pendekatan personal trait, yaitu dengan mengukur kepemimpinan, inisiatif dan sikap.
- b. Pendekatan perilaku yaitu dengan mengukur umpan balik, kemampuan presentasi, respon terhadap komplain pelanggan.

- c. Pendekatan hasil yaitu dengan mengukur kemampuan produksi, kemampuan menyelesaikan produk sesuai jadwal, peningkatan produksi / penjualan.

Sementara pendapat Sudarmanto sendiri menyimpulkan standar pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan mengukur 4 (empat) hal, yaitu :

- a. Pengukuran kinerja dikaitkan dengan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan.
- b. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur sifat/karakter pribadi (traits).
- c. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur hasil dari pekerjaan yang dicapai.
- d. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur perilaku atau tindakan-tindakan dalam mencapai hasil (Sudarmanto, 2014).

Karakteristik Kinerja

Karakteristik seseorang yang mempunyai kinerja tinggi adalah :

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi Karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap pekerjaannya selalu ingin memberikan kinerja yang maksimal sehingga mereka memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya.
- b. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi tanggung jawab pribadi yang tinggi membuat karyawan tahu apa saja yang menjadi risiko

dalam pekerjaannya, seperti dinas keluar kota, lembur saat weekend dan sebagainya.

- c. Memiliki tujuan realistis tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan terhadap pekerjaannya dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan pencapaian perusahaan atau organisasi agar mencapai pada target yang ditentukan.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan. Penyusunan rencana kerja tentang apa saja yang harus dilakukan dan disusun dengan baik untuk mencapai target yang telah ditentukan.
- e. Memanfaatkan umpan balik (feedback) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya. Umpan balik merupakan faktor yang penting untuk mengukur sejauh mana rencana kerja dapat berjalan dengan baik (Anwar Prabu Mangkunegara, 2014).

Penilaian Kinerja

Penilaian kerja organisasi sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan didalam organisasi. Namun demikian, bukti empiris menunjukkan adanya ketidakjelasan hubungan antara anggaran partisipatif dengan peningkatan kinerja manajerial (Sutapa dan Soni, 2010).

Kinerja merupakan bentuk bangunan yang multidimensional sehingga cara mengukurnya sangat bervariasi tergantung kepada banyak faktor. Ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer yaitu:

- a. Kualitas pekerjaan, meliputi akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
- b. Kualitas pekerjaan, meliputi volume keluaran dan kontribusi.
- c. Supervisi yang dibutuhkan, meliputi saran, arahan, dan perbaikan.
- d. Kehadiran, meliputi regulasi, dapat dipercaya/ diandalkan dan ketepatan waktu.
- e. Konservasi, meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan (Akdon, 2009).

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial menurut (Setyawan, 2018), yaitu :

- a. Faktor motivasi karyawan.
- b. Faktor pengembangan karyawan
- c. Faktor lingkungan kerja
- d. Faktor sistem penghargaan karyawan
- e. Faktor kepuasan karyawan
- f. Faktor perilaku karyawan
- g. Faktor gaya kepemimpinan.

Partisipasi Anggaran

Pengertian Partisipasi Anggaran

Partisipasi adalah sebagai keterlibatan mental dan emosional individu dalam situasi kelompok yang mendorongnya memberi sumbangan terhadap tujuan kelompok serta membagi tanggung jawab bersama mereka (Matani, 2020).

Partisipasi didefinisikan sebagai keterlibatan mental dan pikiran dari anggota masyarakat dalam kegiatan pemberian ide, dalam perencanaan, pelaksanaan dan mengevaluasi dalam pelaksanaan sebuah kegiatan (Subrota, 2009).

Partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu secara langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka (Adi Wiratno, 2016). Garrison et al.(2013) mengartikan anggaran partisipatif merupakan anggaran yang disusun dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari seluruh manajer pada segala tingkatan.

Hansen dan Mowen (2013) mendefinisikan partisipasi anggaran adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggung jawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab kepada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas.

Tujuan dan Manfaat Partisipasi Anggaran

Partisipasi diperlukan dalam evaluasi dan pengawasan dengan tujuan antara lain:

- a) menumbuhkan rasa kepemilikan, kebersamaan, dan tanggungjawab sesuai dengan kemampuannya;
- b) menghasilkan perangkat evaluasi yang lengkap dan valid
- c) menghasilkan data-data evaluasi yang lengkap dan valid (Aqib, Sujak, 2011).

Hansen dan Mowen (2013) menyatakan bahwa manfaat yang didapat dari partisipasi anggaran adalah anggaran partisipatif mengkomunikasikan, mendorong kreativitas serta meningkatkan tanggungjawab dan tantangan manajer level bawah dan menengah yang mengarah pada tingkat kinerja yang lebih tinggi. Keikutsertaan para manajer level menengah dan bawah dalam penentuan anggaran akan mendapatkan keputusan yang lebih realistis sehingga tercipta kesesuaian tujuan perusahaan.

Anggaran partisipatif merupakan salah satu cara manajemen untuk dapat meningkatkan kinerja yang efektif karena para manajer dapat menerima dan melaksanakan secara penuh tanggung jawab atas anggaran yang telah direncanakan, sehingga anggaran yang direncanakan tersebut secara partisipasi menjadi realitas. Mekanisme dalam menyusun anggaran akan dapat mempengaruhi perilaku bawahan dimana mereka akan merespon positif atau negatif (Kiswoyo-Prihasantyo Siswo Nugroho-Noor Salim-, 2020).

Keunggulan dan Kelemahan Partisipasi Anggaran

Garrison et al (2013) menyatakan bahwa keunggulan anggaran partisipatif adalah:

1. Setiap orang pada tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
2. Estimasi anggaran yang dibuat oleh manajer lini depan sering kali lebih akurat dan andal dibandingkan dengan estimasi yang dibuat oleh manajer puncak yang kurang memiliki pengetahuan mendalam mengenai pasar dan operasi sehari-hari.
3. Timbul motivasi yang lebih tinggi bila individu berpartisipasi dalam menentukan tujuan mereka sendiri, dibandingkan bila tujuan tersebut ditetapkan dari atas. Anggaran yang ditetapkan sendiri menciptakan adanya komitmen.
4. Seorang manajer yang tidak dapat memenuhi anggaran yang ditetapkan dari atas selalu dapat berkata bahwa anggaran tersebut tidak realistis dan tidak mungkin untuk dicapai. Dengan anggaran yang ditetapkan sendiri, alasan semacam ini tidak akan timbul.

Anthony dan Govindarajan (2005) menyatakan bahwa penganggaran partisipatif memiliki dua keunggulan, yaitu:

1. Tujuan anggaran akan dapat lebih mudah diterima apabila anggaran tersebut berada dibawah pengawasan manajer.

2. Penganggaran partisipatif menghasilkan pertukaran informasi yang efektif antara pembuatan anggaran dan pelaksanaan anggaran yang dekat dengan produk dan pasar.

Hansen dan Mowen (2013) menyatakan bahwa ada tiga potensi masalah yang menjadi kelemahan dalam partisipasi anggaran yaitu:

1. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah.
2. Membuat kelonggaran dalam anggaran (sering disebut sebagai menutup anggaran).
3. Partisipasi semu (Pseudoparticipation).

Indikator Partisipasi Anggaran

Dalam mengidentifikasi dan mengetahui tinggi rendahnya tingkat partisipasi diperlukan indikator sebagai kunci pernyataan tentang hasil dan harapan dari suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sumpeno (2009) menyatakan bahwa terdapat empat kategori indikator yang menunjukkan tingkat partisipasi yaitu penerimaan hasil atau manfaat, pelaksanaan program, pengaruh program atau kontrol partisipan dan tanggung jawab partisipan.

Sementara itu Krina (2003) mengemukakan bahwa indikator partisipasi adalah sebagai berikut :

1. Keikutsertaan
2. Kepuasan
3. Kebutuhan
4. Kerelaan

5. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran final
6. Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran sedang disusun

Partisipasi anggaran membutuhkan keikutsertaan lebih banyak manajer dalam proses penyusunannya. Tidak hanya manajer tingkat atas, tetapi juga manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah. Dengan adanya keterlibatan tersebut, mereka akan merasa lebih dihargai dan merasa bahwa ide-idenya dibutuhkan oleh organisasi (Ferdiani, 2012).

Tingkatan Partisipasi

Menurut (Subrota, 2009) menjelaskan bahwa tingkatan partisipasi dapat dibagi menjadi tiga jenis, yaitu:

- a. Tingkatan pengertian timbal balik, yaitu mengarahkan anggotanya agar mengerti terhadap fungsi masing-masing serta sikap yang harus diserasikan atau sama lain.
- b. Tingkatan pemberian nasehat, yaitu membantu untuk membuat suatu keputusan terhadap persoalan yang sedang dihadapi sehingga individu tersebut saling bertukar ide dengan individu lainnya.
- c. Tingkatan yang berwenang, yaitu mendapatkan posisi anggota pada suatu keadaan sehingga anggota tersebut dapat mengambil keputusan terhadap persoalan yang tengah dihadapi.

Kejelasan Sasaran Anggaran

Pengertian Kejelasan Sasaran Anggaran

Anggaran adalah rencana kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Anggaran lazim disebut perencanaan dan pengendalian laba yaitu proses yang ditunjukkan untuk membantu manajemen dalam perencanaan dan pengendalian secara efektif. Menurut (Halim, Abdul., Supomo, Bambang., dan Kusufi, 2012) mengatakan bahwa anggaran memiliki peranan penting dalam organisasi sektor publik, terutama organisasi pemerintahan. Anggaran yang baik tidak hanya memuat informasi tentang pendapatan, belanja dan pembiayaan namun lebih dari itu anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial (Mardiasmo, 2009).

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. Menurut Kenis (1979) menjelaskan bahwa kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada aparat untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai instansi pemerintah.

Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Sasaran anggaran yang jelas juga akan mempermudah OPD untuk menyusun target anggaran. Kemudian, target-target anggaran yang disusun akan disesuaikan dengan sasaran yang ingin dicapai pemerintah.

Sedangkan menurut (Locke, E. A. dan Latham, 1990) mengatakan bahwa sasaran anggaran yang spesifik akan lebih produktif bila dibandingkan dengan tidak adanya sasaran yang spesifik, karena akan menyebabkan para pegawai merasa kebingungan, tertekan, dan merasa tidak puas. Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kejelasan sasaran anggaran menggambarkan seberapa luas suatu sasaran anggaran yang selanjutnya dinyatakan secara jelas dan spesifik serta dimengerti oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya. Sasaran anggaran yang tidak jelas dapat menyebabkan kebingungan, tertekan, dan ketidakpuasan dari pegawai yang akan berdampak buruk terhadap kinerja pemerintah.

Karakteristik dan Keuntungan Kejelasan Sasaran Anggaran

Menurut (Steers, R, M. And Porter, 2003) bahwa dalam menentukan sasaran anggaran mempunyai karakteristik utama, yaitu:

- 1) Sasaran anggaran harus spesifik bukan samar-samar.
- 2) Sasaran harus menantang namun dapat dicapai.

Selain itu, kejelasan sasaran anggaran akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan, di mana dengan mengetahui sasaran anggaran maka tingkat kinerja dapat tercapai. Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuantujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Kenis, 1979).

Menurut Locke dan Latham (1990) menyatakan bahwa keuntungan kejelasan sasaran anggaran adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatnya produktivitas dan perbaikan kualitas kerja. Kejelasan sasaran anggaran akan memberikan motivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja.
- b) Membantu menjelaskan sesuatu yang diharapkan. Sasaran anggaran yang jelas akan memberikan gambaran yang akan dicapai.
- c) Menghilangkan kejenuhan.
- d) Meningkatkan kepuasan terhadap hasil kerja yang dicapai.

- e) 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 atau organisasi dengan mengetahui sasaran yang jelas.
- f) Meningkatkan rasa kepercayaan diri dan rasa bangga jika sasaran tercapai dan akan menerima tantangan lebih lanjut.
- g) Membangkitkan rasa mampu dalam bekerja sehingga akan meningkatkan kinerja. Sasaran yang jelas akan mampu membangkitkan motivasi kerja yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja para pegawai.

Manfaat Kejelasan Sasaran Anggaran

Anggaran merupakan pedoman rencana manajemen di masa yang akan datang yang mempunyai beberapa manfaat. Menurut Yusfaningrum (2005) anggaran memberi manfaat antara lain sebagai berikut:

- 1) Anggaran merupakan hasil dari proses perencanaan, yang berarti anggaran mewakili kesepakatan dari negosiasi di antara partisipasi dominan dalam suatu organisasi mengenai tujuan kegiatan pada masa yang akan datang.
- 2) Anggaran merupakan gambaran tentang prioritas alokasi sumber daya yang dimiliki karena dapat bertindak sebagai blue print aktivitas perusahaan.
- 3) Sebagai alat komunikasi antar divisi, di mana anggaran sangat membantu melakukan komunikasi internal antar divisi dalam organisasi maupun dalam manajemen puncak.

Di samping memiliki manfaat, anggaran juga memiliki kelemahan. Kelemahan yang dimaksud adalah anggaran dapat menimbulkan perasaan tertekan bagi pegawai. Hal ini terjadi apabila anggaran disusun terlalu kaku atau target yang ditetapkan dalam anggaran sulit untuk dicapai (Yusfaningrum, 2005)

Indikator Kejelasan Sasaran Anggaran

Menurut Locke dan Latham (1990), agar pengukuran sasaran efektif ada 7 indikator kinerja yang diperlukan:

- 1) Tujuan, membuat secara terperinci tujuan umum tugas-tugas yang harus dikerjakan.
- 2) Kinerja, menetapkan kinerja dalam bentuk pertanyaan yang diukur.
- 3) Standar, menetapkan standar atau target yang ingin dicapai.
- 4) Jangka Waktu, menetapkan jangka waktu yang dibutuhkan untuk pengerjaan.
- 5) Sasaran Prioritas, menetapkan sasaran yang prioritas.
- 6) Tingkat Kesulitan, menetapkan sasaran berdasarkan tingkat kesulitan dan pentingnya.
- 7) Koordinasi, menetapkan kebutuhan koordinasi.

Keterlibatan individu dalam penyusunan anggaran akan membuatnya memahami sasaran yang akan dicapai oleh anggaran tersebut, serta bagaimana akan mencapainya dengan menggunakan sumber yang ada. Selanjutnya targettarget anggaran yang disusun akan sesuai dengan sasaran yang akan dicapai.

Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Pengertian Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan akuntansi yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan manajemen dalam melaksanakan fungsi pokok manajemen, seperti perencanaan, pengawasan, memotivasi, pengendalian kegiatan perusahaan, penilaian kinerja, dan sebagai dasar untuk mengambil keputusan mengenai perusahaan atau bagian yang dipimpinnya (Widia Astuty, 2017).

Sistem akuntansi manajemen adalah suatu mekanisme kontrol organisasi, serta merupakan alat yang cukup efektif didalam menyediakan informasi yang bermanfaat guna memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi dari aktifitas yang bisa dilakukan. Salah satu produk yang dihasilkan oleh sistem akuntansi manajemen adalah informasi akuntan manajemen seperti pengeluaran yang terjadi dalam departemen operasional, perhitungan biaya produksi, jasa, aktivitas.

Informasi akuntansi manajemen merupakan sumber daya informasi yang utama bagi perusahaan. Informasi akuntansi manajemen menghasilkan informasi yang sangat berguna untuk membantu para pekerja, manajer, dan eksekutif untuk membuat sebuah keputusan-keputusan yang lebih baik. Secara sederhana informasi akuntansi manajemen lebih didominasi oleh informasi finansial, tetapi dalam perkembangannya sekarang ini informasi non finansial juga sangat menentukan.

Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan Chia dalam Mutamainah (2009:18) mengemukakan bahwa sistem akuntansi manajemen adalah suatu mekanisme pengawasan organisasi yang dapat memudahkan pengawasan dengan

cara membuat laporan dan menciptakan tindakan-tindakan yang nyata terhadap penilaian kinerja dari setiap komponen dalam sebuah organisasi serta merupakan alat yang efektif dalam penyediaan informasi yang berguna dalam memprediksi akibat yang mungkin terjadi dari berbagai alternatif yang dapat dilakukan.

Menurut (Hansen, 2013) menyebutkan bahwa sistem informasi akuntansi manajemen menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan – tujuan manajemen tertentu. Sistem akuntansi manajemen menyediakan informasi, baik keuangan maupun non keuangan, kepada manajer dan karyawan organisasi. Informasi akuntansi manajemen disusun untuk keperluan spesifik para pembuat keputusan dan jarang disebarkan ke pihak luar organisasi. (Atkinson, et.al. 2009 :3), sedangkan menurut (Heidman, 2008) Informasi akuntansi yang berkualitas dihasilkan dari sistem informasi yang berkualitas, informasi akuntansi manajemen yang berkualitas mencerminkan sejauhmana informasi akuntansi manajemen secara efektif dapat dipahami dan diinterpretasikan oleh manajer dalam menjalankan fungsinya.

Tujuan Sistem Akuntansi Manajemen

Menurut Hansen dan Mowen (2000) tujuan dari sistem akuntansi manajemen adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menyediakan informasi yang digunakan dalam perhitungan biaya jasa, produk dan tujuan lain yang diinginkan manajemen.
- 2) Untuk menyediakan informasi yang digunakan dalam perencanaan, pengendalian, dan pengevaluasian.
- 3) Untuk menyediakan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan.

Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen

Menurut Chenhall dan Morris (1986) ditemukan bukti empiris mengenai karakteristik informasi yang bermanfaat menurut persepsi para manajerial yaitu terdiri dari informasi Broad Scope, Timelines, Aggregation, dan informasi yang memiliki sifat integrasi. Menurut Nazarudin (1998) kriteria umum mengenai karakteristik informasi yang baik dapat dijabarkan sebagai berikut:

1) **Broad Scope**

Informasi Broad Scope sistem akuntansi manajemen adalah informasi yang memperhatikan dimensi fokus, time horizon dan kualifikasi. Informasi broad scope memberikan informasi tentang faktor-faktor eksternal maupun internal perusahaan, informasi ekonomi maupun non ekonomi, estimasi kejadian yang mungkin terjadi di masa yang akan datang, informasi yang berhubungan dengan aspek-aspek lingkungan. Organisasi yang menganut sistem desentralisasi manajer membutuhkan informasi broad scope sebagai salah satu implikasi dan meningkatnya otoritas, tanggung jawab mereka sebagai sistem kontrol.

Organisasi yang menganut sistem sentralisasi para manajer hanya menjalankan tugas dari atasan atau supervisor (mereka hanya sebagai pelaksana), sehingga dalam organisasi ini informasi broad scope tidak terlalu dibutuhkan jika dibandingkan dengan organisasi yang menganut sistem desentralisasi. Desentralisasi akan mendorong manajer untuk mengembangkan kompetensinya di dalam perusahaan yang akan mendorong mereka kearah peningkatan kinerja, untuk itu mereka

memerlukan informasi broad scope untuk mendukung kemampuan daya saing mereka. Informasi Broad Scope juga dapat memenuhi kebutuhan manajer terhadap informasi tertentu, karena setiap manajer membutuhkan informasi yang berbeda antara manajer yang satu dengan manajer yang lainnya sesuai dengan fungsi masing-masing.

2) Timelines

Informasi timelines merupakan informasi yang tepat waktu. Ketepatan waktu menunjukkan rentang waktu antara permohonan informasi dengan penyajian informasi yang diinginkan serta frekuensi penyampaian informasi. Informasi yang tepat waktu akan mempengaruhi kemampuan manajer dalam merespon setiap kejadian atau permasalahan. Apabila informasi ini disampaikan tidak dengan tepat waktu akan berakibat informasi tersebut kehilangan nilai dalam mempengaruhi kualitas keputusan. Informasi yang disampaikan dengan tepat waktu juga akan membantu para manajer untuk menghadapi ketidakpastian yang terjadi didalam lingkungan kerja mereka.

3) Aggregation

Informasi agregasi merupakan informasi yang memperhatikan penerapan bentuk kebijakan formal atau merupakan informasi yang didasari oleh hasil akhir analitikal yang didasarkan pada area fungsional (seperti : pemasaran, produksi, dll) atau berdasarkan pada waktu (seperti : bulanan, kuartalan, dll). Informasi agregasi diperlukan oleh organisasi yang menganut sistem desentralisasi karena dapat mencegah terjadinya overload

informasi. Informasi yang teragregasi dengan tepat dapat memberikan masukan penting dalam proses pengambilan keputusan, karena waktu yang dibutuhkan untuk mengevaluasi menjadi lebih sedikit dibandingkan dengan informasi yang tidak teragregasi karena tidak terorganisir atau informasi dalam bentuk mentah. .

Selain hal tersebut informasi yang disampaikan pada karakteristik informasi agregasi ini disampaikan dalam bentuk yang lebih ringkas tetapi tetap mencakup hal-hal penting sehingga tidak mengurangi nilai informasi itu sendiri. Informasi yang teragregasi akan berfungsi sebagai masukan yang berguna dalam proses pengambilan keputusan karena lebih sedikit waktu yang diperlukan untuk mengevaluasinya, sehingga meningkatkan efisiensi kerja manajemen.

4) Integration

Informasi terintegrasi ini dapat mencerminkan bahwa terdapat koordinasi antara segmen sub-unit yang satu dengan yang lainnya. Informasi integrasi ini mencakup aspek seperti ketentuan target atau aktivitas yang dihitung dari proses interaksi antar sub-unit dalam organisasi. Kompleksitas dan saling ketergantungan atau keterkaitan sub-unit yang satu dengan sub-unit yang lainnya akan tercermin dalam informasi integrasi ini. Semakin banyak segmen dalam sub-unit dalam organisasi, maka informasi yang bersifat integrasi akan semakin dibutuhkan.

Informasi terintegrasi ini juga sangat membantu para manajer ketika para manajer tersebut dihadapkan untuk melakukan decision making yang

mungkin juga berpengaruh terhadap sub unit lainnya. Informasi integrasi ini juga menunjukkan sifat transparansi informasi dari masing masing manajer, karena informasi mengenai dampak suatu kebijakan terhadap unit yang lainnya dicerminkan dalam informasi integrasi. Adanya informasi akan mengakibatkan para manajer untuk mempertimbangkan unsur integritas dalam melakukan evaluasi kerja.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa karakteristik informasi integrasi mencerminkan kompleksitas dan saling keterkaitan antara bagian satu dengan bagian yang lain. Informasi terintegrasi berperan sebagai koordinator dalam mengendalikan pengambilan keputusan yang beraneka ragam. Manfaat informasi yang terintegrasi dirasakan penting saat manajer dihadapkan pada situasi dimana mengambil keputusan yang akan berdampak pada unit lain.

Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berisi tentang data hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya yang memiliki relevansi dengan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian terdahulu yang relevan sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Yang relevan

Nama	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
Vera Putri Meliya Sari (2017)	Pengaruh Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial	Variabel Independen a. Akuntabilitas Publik b. Kejelasan Sasaran Anggaran c. Partisipasi Anggaran Variabel Dependen Kinerja Manajerial	Hasil penelitian menunjukkan Akuntabilitas Publik dan Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial sedangkan Partisipasi Anggaran tidak berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial

Mustaji Burrokhman (2017)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial dimoderasi oleh Komitmen Organisasi	Variabel Independen a. Partisipasi Penyusunan Anggaran b. Sistem Akuntansi Manajemen Variable Dependen Kinerja Manajerial Variabel Mediasi Komitmen Organisasi	Hasil penelitian menunjukkan Partisipasi Penyusunan Anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Sistem Akuntansi Manajemen berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Komitmen organisasi tidak memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial
Sausan Syifa Qotrunnada (2018)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial	Variabel Independen a. Partisipasi Anggaran b. Kejelasan Anggaran c. Komitmen Organisasi Variable Dependen Kinerja Manajerial	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial, sedangkan Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial
Puji Handayati (2017)	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Variabel Moderasi komitmen organisasi.	Variabel Independen a. Partisipasi Anggaran b. Kejelasan Sasaran Anggaran Variable Dependen Kinerja Manajerial Variabel Mediasi Komitmen Organisasi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi memoderasi (memperkuat) pengaruh Partisipasi Anggaran pada Kinerja Manajerial, Kejelasan Sasaran Anggaran memiliki efek positif yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Komitmen Organisasi memoderasi (memperkuat) efek Kejelasan Tujuan Anggaran pada Kinerja Manajerial
Meta Lestari (2018)	Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial	Variabel Independen a. Kejelasan Sasaran Anggaran b. Partisipasi Penyusunan Anggaran Variable Dependen Kinerja Manajerial	Hasil penelitian ini menunjukkan Kejelasan sasaran anggaran dan Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial
Putu Agustina Windasari (2016)	Pengaruh Penganggaran Partisipatif pada Kinerja Manajerial dengan Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen sebagai Pemoderasi.	Variabel Independen Penganggaran Partisipatif Variable Dependen Kinerja Manajerial Variabel Mediasi	Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh antara penganggaran partisipatif pada kinerja manajerial serta integration memperlengkap hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

		Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen	
Fitra Yuni Ningsih (2019)	Pengaruh Penganggaran Kinerja, Transparansi, Akuntabilitas, dan Penganggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial	Variabel Independen a. Penganggaran Kinerja b. Tranparansi c. Akuntabilitas d. Penganggaran Partisipatif Variable Dependen Kinerja Manajerial	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penganggaran kinerja dan penganggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, sedangkan transparansi dan akuntabilitas tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
Rifqi Subhanullah Hutama (2019)	The influence of budget participation, clarity of budget goals, and internal control systems on the performance of local government	Variabel Independen a. Budget Participation b. Clarity of budget goals c. Internal control systems Variable Dependen Performance of local government	The results indicate that budget participation, budget goals clarity and the internal control system implementation simultaneously have a positive influence on the Government of Karawang Regency performance
Masdiana Dewi (2018)	Budgetary participation, budget target clarity and budgetary functions on SKPK Managerial performance	Variabel Independen a. Budgetary participation b. Budget target clarity c. Budgetary functions Variable Dependen Managerial performance	The results show that budgeting participation, budget target clarity, and budgetary functions simultaneously have a significant influence on SKPK Managerial performance of Aceh Jaya District Government
Anik Irawati (2018)	The influence of management accounting information system characteristics consisting of broad scope, timeliness, aggregation, and integration on managerial performance with decentralization as a moderating variable.	Variabel Independen Management accounting information system Variable Dependen Managerial performance Variabel Mediasi Decentralization	The results of this study indicate that the variable characteristics of information timeliness and aggregation effect managerial performance, while the characteristics of information broad scope and integration has no effect on managerial performance. And characteristics of management accounting information system has an effect on managerial performance

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual bertujuan untuk memberikan gambaran secara ringkas tentang isi dari penelitian, sehingga penelitian dapat terarah sesuai dengan maksud dan tujuan yang diharapkan. Menurut Sugiyono (2010), menyatakan kerangka konseptual merupakan sebuah alur yang menggambarkan proses riset secara keseluruhan. Dengan kata lain, kerangka konseptual merupakan miniatur keseluruhan proses riset. Dalam memberikan gambaran dalam kerangka konseptual pada bagian ini dapat dikembangkan sebagai berikut:

1. Keterkaitan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang diharapkan dalam periode tertentu pada masa yang akan datang. Sebagai rencana keuangan, anggaran berfungsi sebagai dasar untuk menilai kinerja (Sukardi, 2004). Anggaran juga tidak hanya sebagai rencana keuangan untuk alokasi biaya dan pendapatan dalam suatu perusahaan, tetapi juga merupakan alat bagi manajer tingkat atas untuk mengendalikan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, dan mengevaluasi kinerja dan memotivasi bawahannya.

Menurut Sausan (2018), Partisipasi penyusunan anggaran adalah sebuah keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran pada pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan, yang mengarah kepada seberapa besar tingkat keterlibatan tersebut dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk menggapai anggaran.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki peran yang sangat penting. Partisipasi dari bawahan dalam proses penyusunan anggaran secara tidak

langsung akan mempengaruhi diri mereka, karena mungkin mereka dianggap memiliki kemampuan, sehingga dapat memotivasi para bawahan tersebut untuk bekerja lebih baik lagi yang berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan. Dalam hubungannya dengan karyawan, yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial seperti; perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, dan representasi.

Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Hampir seluruh organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan didalam organisasi. Organisasi dan untuk mengantisipasi keahlian dan keterampilan yang dituntut oleh pekerjaan, agar dapat memberikan respon yang memadai terhadap perubahan lingkungan organisasi dimasa yang akan datang. Sausan (2018), mendefinisikan kinerja manajerial sebagai “kegiatan yang didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang meliputi: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan.”

Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja memiliki kaitan yang cukup erat.

Beberapa peneliti telah menguji hubungan dan pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, hasilnya menunjukkan terdapat pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial secara signifikan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas dapat disederhanakan bahwa Ketika partisipasi anggaran meningkat maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja manajerial.

2. Keterkaitan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Kenis (1979) kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran itu dipahami oleh orang yang bertanggung jawab atas anggaran tersebut. Oleh karena sasaran anggaran dinyatakan secara jelas, spesifik dan mudah di mengerti oleh mereka yang bertanggung jawab melaksanakannya. Pada konteks kinerja manajerial, kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada manajer dan pegawai lainnya, untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai pemerintah. Manajer akan memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan dengan tepat. Selanjutnya, hal ini akan menurunkan perbedaan antara anggaran yang disusun dengan estimasi terbaik bagi organisasi. Dengan adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah manajer untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan uraian tersebut diatas dapat disederhanakan bahwa ketika kejelasan sasaran anggaran baik maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja manajerial.

3. Keterkaitan Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Adanaya pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen sebagai variabel moderasi, berarti bahwa karakteristik Sistem akuntansi manajemen adalah suatu mekanisme kontrol organisasi, serta merupakan alat yang cukup efektif didalam menyediakan informasi yang bermanfaat guna memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi dari aktifitas yang bisa dilakukan.

Informasi akuntansi manajemen menghasilkan informasi yang sangat berguna untuk membantu para pekerja, manajer, dan eksekutif untuk membuat sebuah keputusan-keputusan yang lebih baik. bahwa sistem informasi akuntansi manajemen menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan – tujuan manajemen tertentu. Sistem akuntansi manajemen menyediakan informasi, baik keuangan maupun non keuangan, kepada manajer dan karyawan organisasi. Agar dapat meningkatkan kinerja tersebut, manajer perlu memiliki kemampuan untuk melihat dan menggunakan peluang, mengidentifikasi permasalahan, dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat. Manajemen juga berkewajiban mempertahankan kelangsungan hidup serta mengendalikan perusahaan (Widarsono, 2007).

Sumber daya yang dapat membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis adalah dengan memanfaatkan sistem informasi akuntansi manajemen. Penelitian yang dilakukan oleh Achmad dan Ira (2009), perusahaan mendesain sistem akuntansi manajemen untuk membantu organisasi melalui para manajer dalam hal perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengambilan keputusan. Manajer membutuhkan informasi yang berkualitas dan relevan untuk mendukung keputusan yang berkualitas. Konsekuensinya, mereka membutuhkan karakteristik sistem akuntansi manajemen yang andal agar dapat menyediakan kebutuhan informasi yang tepat waktu dan relevan dalam pembuatan kebijakan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

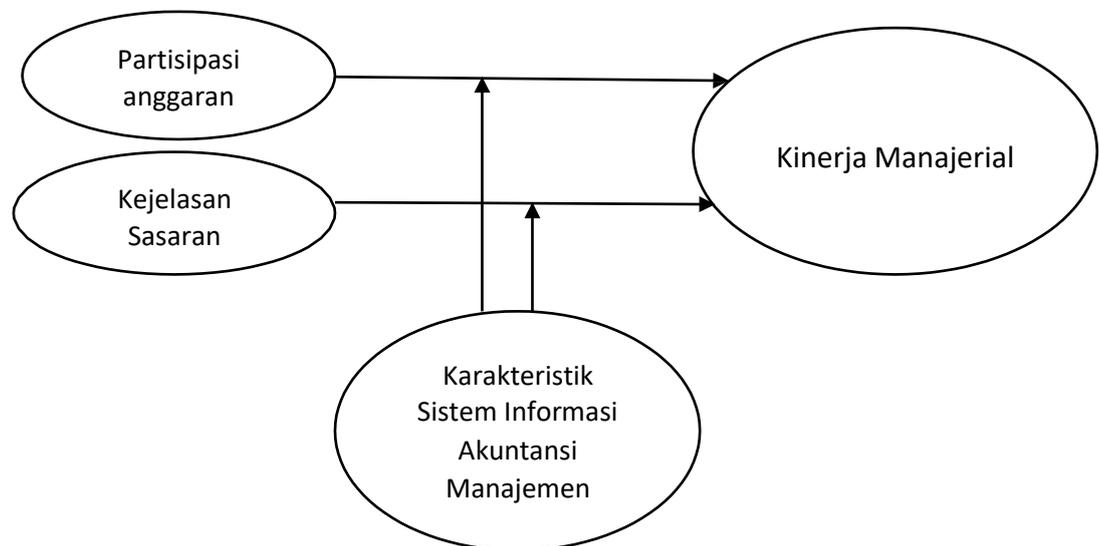
Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Atkinson et.al. (2009) mengemukakan, peranan informasi akuntansi manajemen menjadi esensial dalam mendukung keputusan dan memecahkan masalah, informasi tidak akan pernah bersifat netral. Tindakan pengukuran dan pemberian informasi yang sederhana dapat memengaruhi individu yang terlibat di dalamnya. Beberapa penelitian menemukan adanya pengaruh positif antara sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Vera Putri Meliya Sari (2017), menunjukkan bahwa sistem informasi akuntansi manajemen memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial bank perbanas surabaya, hal ini berarti semakin baik sistem informasi akuntansi manajemen maka akan semakin meningkat kinerja manajerial.

4. Keterkaitan Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Memoderasi Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Anik Irawati (2018) membuktikan secara empiris pengaruh karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen yang terdiri dari cakupan luas, ketepatan waktu, agregasi, dan integrasi pada kinerja manajerial.

Berdasarkan penjelasan diatas pengaruh partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial dengan karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen sebagai variabel moderating dapat digambarkan dalam kerangka pikir seperti dibawah ini.



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis menurut Sugiyono (2010) adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan jawaban sementara karena hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah, sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data. Hipotesis dalam Partisipasi Anggaran Kejelasan, Sasaran Anggaran, Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen. Penelitian ini menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Sumut.
2. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Sumut.
3. Karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Sumut.
4. Karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Sumut.

BAB III

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan serta tujuan penelitian, maka di dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif menurut Sugiyono (2012) adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, dan analisis data bersifat kuantitatif atau statistik. Sedangkan metode asosiatif menurut (Azuar Juliandi, Irfan, 2014) adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis permasalahan hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Perkebunan Sumatera Utara yang dilaksanakan pada Januari 2021 s/d Mei 2021. Tahapan penelitian ini tampak pada tabel berikut:

Tabel 3.1 Tahapan Penelitian

Deskripsi	Januari- Februari				Maret				April-Juli				Agustus				September			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Penyusunan Proposal	■	■	■	■																
Bimbingan proposal	■	■	■	■	■	■														
Seminar proposal							■	■												
Analisis Data									■	■	■	■	■	■	■	■				
Seminar hasil																	■			
Sidang tesis																	■	■	■	

Populasi Dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2012), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari :

No.	Jabatan	Jumlah
a.	Manajer	6 Orang
b.	Asisten Kepala	6 Orang
c.	Masinis Kepala	2 Orang
d.	Asisten Divisi	20 Orang
e.	Asisten Pabrik	6 Orang
f.	Kepala Tata Usaha	6 Orang
g.	Pegawai Tata Usaha	85 Orang
	Jumlah	131 Orang

2. Sampel

Sampel di dalam penelitian ini diambil berdasarkan sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2012). Berdasarkan hal tersebut, jumlah sampel di dalam penelitian ini sebanyak 131 responden.

Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel/konstruksi dengan memberikan arti atau menspesifikasi kegiatan atau memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruksi atau variabel tersebut (Moh. Nazir, 2003). Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel bebas (*independent*) adalah partisipasi anggaran (X_1) dan kejelasan sasaran anggaran (X_2)
2. Variabel terikat (*dependen*) adalah kinerja manajerial (Y)
3. Variabel moderating adalah sistem informasi akuntansi manajemen (X_3).

Adapun uraian masing-masing indikator pada variabel penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2
Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1.	Kinerja Manajerial (Y)	Kinerja Manajerial merupakan kemampuan prestasi kerja yang telah dicapai para personel atau kelompoknya. (Mahoney, T.A., 1963)	1) Perencanaan 2) Investigasi 3) Koordinasian 4) Evaluasi 5) Pengawasan 6) Penilaian Staff 7) Negosiasi 8) Perwakilan (Hidayat, 2015)	Interval
2.	Partisipasi Anggaran (X_1)	Partisipasi anggaran (<i>budgeting participation</i>) adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggung jawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam	1) Keikutsertaan 2) Kepuasan 3) Kebutuhan 4) Kerelaan 5) Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran final 6) Seringnya atasan meminta pendapat	Interval

		pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab pada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreatifitas. (Hansen Don R, 1997)	saat anggaran sedang disusun (Krina, 2003)	
3.	Kejelasan Sasaran Anggaran (X2)	Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran. (Kenis, 1979)	1) Tujuan 2) Kinerja 3) Standar 4) Jangka Waktu 5) Sasaran Prioritas 6) Tingkat Kesulitan 7) Koordinasi (Locke dan Latham, 1990)	Interval
4.	Sistem Informasi Akuntansi Manajemen (X3)	Sistem Informasi Akuntansi Manajemen merupakan sebuah sistem yang efektif dalam menyediakan informasi yang mudah untuk memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi dan berbagai alternatif aktivitas yang dilakukan guna dalam hal pengambilan keputusan (Chenhall, 1986)	1) Broad Scope 2) Timelines 3) Aggregation 4) Integration (Nazarudin, 1998)	Interval

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri dari data primer yang dihimpun melalui kuesioner. Untuk mengukur masing-masing variabel, peneliti menggunakan skala Likert yang terdiri dari jika menjawab sangat setuju diberi skor 5, setuju diberi skor 4, ragu-ragu diberi skor 3, tidak setuju diberi skor 2 dan

sangat tidak setuju diberi skor 1. Achmad Sanidan Vivin Maharani (2013) mengemukakan bahwa skala Likert merupakan skala interval.

Uji Instrumen

Kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrument penelitian dapat dievaluasi melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Kedua uji tersebut digunakan untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan secara langsung kepada 30 pegawai pada setiap divisi di PT. Perkebunan Sumatera Utara. Uji validitas dan reliabilitas ini dilakukan pada responden yang menjawab kuesioner dan mengembalikan kuesioner.

1. Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau ketepatan suatu alat ukur (Sugiyono, 2013:384). Teknik uji yang digunakan adalah teknik korelasi melalui koefisien korelasi *Product Moment*. Skor ordinal dari setiap item pernyataan yang diuji validitasnya dikorelasikan dengan skor ordinal keseluruhan item. Jika koefisien korelasi tersebut positif, maka item tersebut dinyatakan valid, sedangkan jika negatif maka item tersebut tidak valid dan akan dikeluarkan dari kuisisioner atau diganti dengan pernyataan perbaikan.

Untuk mencari nilai validitas dari sebuah item kita akan mengkorelasikan skor item tersebut dengan total skor item-item dari variabel tersebut. Apabila korelasi diatas 0,3 maka dikatakan item tersebut memberikan

tingkat kevalidan yang cukup, sebaiknya apabila nilai korelasi dibawah 0,3 maka dikatakan item tersebut kurang valid. Metode korelasi yang digunakan adalah *person productmoment* sebagai berikut:

1. Mendefinisikan secara operasional konsep yang diukur.
2. Melakukan uji coba skala pengukuran tersebut pada sejumlah responden.
3. Mempersiapkan tabel tabulasi jawaban.
4. Menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total dengan menggunakan rumus teknik korelasi product person yaitu:

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\left\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\right\} \left\{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\right\}}}$$

(Sugiyono, 2016: 248)

Dimana:

r =Koefisien korelasi

n =Jumlah sampel

$\sum X$ =Jumlah skor item

$\sum Y$ =Jumlah total skor jawaban

$\sum x$ =Jumlah kuadrat skor item 2

$\sum Y$ =Jumlah kuadrat total skor jawaban 2

$\sum XY$ =Jumlah perkalian skor jawaban suatu item dengan total skor
Angka yang diperoleh harus dibandingkan dengan standar nilai korelasivaliditas, nilai standar dari validitas adalah sebesar 0,3. Jika

angka korelasi yang diperoleh lebih besar dari pada nilai standar maka pertanyaan tersebut valid (Signifikan).

Adapun hasil pengujian validitas instrumen penelitian disajikan sebagai berikut :

Tabel 3.3
Hasil Uji Validitas

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Variabel X1				
X1.1	49.7556	13.098	.558	.805
X1.2	49.8444	13.089	.552	.806
X1.3	49.8000	12.982	.585	.803
X1.4	49.6000	14.155	.300	.824
X1.5	49.8222	13.013	.574	.804
X1.6	49.7556	13.143	.544	.806
X1.7	49.8667	13.209	.518	.808
X1.8	49.8000	13.618	.400	.817
X1.9	49.8444	12.498	.455	.816
X1.10	49.8000	13.800	.349	.821
X1.12	49.9333	12.155	.536	.807
X1.13	49.8444	12.634	.455	.815
Variabel X2				
X2.1	50.0889	5.719	.396	.867
X2.2	50.3778	5.059	.314	.855
X2.3	50.5111	4.665	.287	.864
X2.4	50.2222	5.768	.406	.868
X2.5	50.3778	5.649	.441	.859
X2.6	50.2222	5.859	.416	.868
X2.7	50.5333	4.891	.375	.863
X2.8	50.1333	5.891	.421	.873
X2.9	50.2444	5.371	.365	.866
X2.10	50.4222	5.249	.352	.869
X2.11	50.3778	6.104	.465	.867
X2.12	50.2667	6.473	.483	.855
Variabel X3				
Z.1	30.4889	3.756	.328	.933
Z.2	30.3333	4.682	.401	.922

Z.3	30.4000	4.927	.471	.933
Z.4	30.1556	5.634	.529	.940
Z.5	30.2000	4.618	.420	.936
Z.6	30.1556	4.453	.360	.924
Z.7	29.8667	4.845	.393	.931
Z.8	29.9778	5.340	.489	.927
Variabel Y				
Y.1	68.3556	15.916	.328	.790
Y.2	68.4222	15.659	.377	.787
Y.3	68.4444	14.889	.477	.779
Y.4	68.4000	15.200	.456	.781
Y.5	68.5778	14.795	.538	.775
Y.6	68.5333	15.027	.436	.783
Y.7	68.6444	14.234	.512	.776
Y.8	68.5333	15.255	.469	.780
Y.9	68.5333	15.618	.372	.787
Y.10	68.3778	15.149	.535	.776
Y.11	68.4667	16.527	.544	.802
Y.12	68.5556	15.071	.519	.777
Y.13	68.5111	16.256	.509	.798
Y.14	68.3111	16.537	.172	.799
Y.15	68.5333	15.436	.420	.784
Y.16	68.4667	15.891	.307	.792

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat nilai dari setiap item pernyataan $> 0,3$ dan hal ini dapat disimpulkan bahwa item pernyataan dinyatakan valid

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya (dapat diandalkan) atau dengan kata lain menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tersebut tetap konsisten jika dapat dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama.

Menurut Sugiyono (2013: 130) menyatakan bahwa uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Uji reliabilitas dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh pernyataan. Untuk uji reliabilitas digunakan metode *Alpha*, hasilnya bisa dilihat dari nilai *Alpha Cronbach*. hasil peneitian reliabel terjadi apabila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Dimana instrumen dibagi menjadi dua kelompok.

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[\frac{\sum \sigma^2}{\sigma^2} \right]$$

(Sugiyono, 2016: 248)

Keterangan:

r_{AB} = Korelasi *Pearson Product Moment*

$\sum A$ = Jumlah total skor belahan ganjil

$\sum B$ = Jumlah total skor belahan genap

$\sum A^2$ = Jumlah kuadrat skor belahan ganjil 2

$\sum B^2$ = Jumlah kuadrat skor belahan genap 2

$\sum AB$ = Jumlah perkalian skor jawaban belahan ganjil dan genap

Apabila korelasi 0,7 atau lebih maka dikatakan item tersebut memberikan tingkat reliabel yang cukup tinggi, namun sebaliknya apabila nilai korelasi dibawah 0,7 maka dikatakan item tersebut kurang reliabel.

Selanjutnya hasil pengujian reliabilitas instrumen penelitian disajikan sebagai berikut :

Tabel 3.4
Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Kriteria	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0.877	0.7	Reliabel
Kejelasan Sasaran Anggaran	0.848		Reliabel
Karakteristik Sistem Informasi Akt Manajemen	0.939		Reliabel
Kinerja Manajerial	0.788		Reliabel

3.6. Teknik Analisa Data

Penelitian ini menggunakan metodologi Partial Least Square. Mengolah data serta menarik kesimpulan, peneliti menggunakan program SmartPLS.

1. Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif ini digunakan untuk memberikan gambaran/deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian yang berasal dari jawaban responden. Analisis ini menggunakan tabel statistik deskriptif yang menggambarkan kisaran teoritis, kisaran aktual, mean, modus dan standar deviasi (Imam Ghazali, 2009).

2. Analisis Inner Model (Evaluasi Model Struktural)

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan “*inner relation, structural model dan substantive theory*” yang mana menggambarkan hubungan

antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat (a) uji *Goodness Of Fit* (GoF), (b) uji *effect size / f-square* (F^2); (c) uji koefisien determinasi (*r-square*); dan (d) pengujian hipotesis (Hair, et al., 2014).

a. Uji *Goodness Of Fit* (GoF)

Untuk memvalidasi model struktural secara keseluruhan digunakan *Goodness of Fit* (GoF). GoF indeks merupakan ukuran tunggal untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran dan model struktural. Nilai GoF ini diperoleh dari akar kuadrat dari nilai rata-rata *average communalities index* (AVE) dikalikan dengan nilai R^2 model. Nilai GoF terbentang antara 0 sd 1 dengan interpretasi nilai-nilai : 0.5 (Gof kecil), 0,25 (GoF moderate), dan 0.56 (GoF besar) (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014). Semakin tinggi nilai GoF, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data. Rumus untuk menghitung nilai GoF adalah sebagai berikut :

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{Com} + R^2}$$

b. *Effect Size / F-Square* (F^2)

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria penarikan kesimpulan adalah jika nilai F^2 sebesar 0,02 maka terdapat efek yang kecil (lemah) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai F^2 sebesar 0,15 maka terdapat efek yang moderat (sedang) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai F^2 sebesar 0,35 maka terdapat efek yang besar (baik) dari variabel eksogen terhadap endogen (Juliandi, 2018).

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Dalam mengevaluasi *inner* model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive.

d. Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-tabel yang digunakan adalah 1,68. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah H_0 diterima ketika $t\text{-hitung} > 1,68$, dan H_a ditolak apabila $t\text{-hitung} < 1,68$. Atau menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_0 diterima jika nilai probabilitas $< 0,05$ (Hair, et al., 2014).

Pengujian model *structural* (*inner* model) dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS..

1. Analisa Outer Model

Analisa *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang *valid*. Analisa *outer model* ini menjelaskan hubungan antar variabel dengan indikator-indikatornya atau dapat dikatakan bahwa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator

berhubungan dengan variabelnya. Analisis *outer model* dapat dilihat dari beberapa indikator, yaitu:

- *Convergent Validity*

Convergent validity dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Ghozali, 2017).

- *Discriminant Validity*

Discriminant validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk variabel memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya (Ghozali, 2017).

- *Composite Reliability*

Composite reliability yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *Cronbach's Alpha* (Ghozali, 2017). Pada uji *Cronbach's Alpha* nilai yang diharapkan adalah $> 0,6$ untuk semua konstruk.

- *Average Variance Extracted (AVE)*

Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk

dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *componen score variable* dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0,5 (Ghozali, 2017).

Menurut Hussein (2015), uji yang dilakukan di atas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

- *Significance of weights*, nilai weight indikator formatif dengan konstruksinya harus signifikan.
- *Multicollinearity*, pengujian multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantar variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dalam model dapat dilihat melalui nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) < 10 dan nilai *tolerance* $> 0,1$.

a. *Analisa Inner Model*

Inner model (*inner relation*, *structural model* dan *substantive theory*) menggambarkan hubungan antara variabel berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk

predictive relevance dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2017). Selain melihat nilai *R-square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. *Q-square* dapat dihitung menggunakan rumus berikut:

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2) \dots (1-R_n^2)$$

Kategori Nilai *Goodnes of Fit* (GoF) menurut (Hussein, 2015) yaitu sedang = 0,1, sedang = 0,25 dan besar = 0,38. Nilai GoF dapat dicari dengan rumus berikut:

$$GoF = AVE \times R^2$$

b. Pengujian hipotesis.

Menurut Hussein 2015, secara umum metode explanatory research adalah pendekatan metode yang menggunakan PLS. Hal ini disebabkan pada metode ini terdapat pengujian hipotesa. Menguji hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas, hipotesis diterima bila $p < 0,05$.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Diskripsi Objek Penelitian

Dalam rangka mengantisipasi era globalisasi dan perdagangan bebas serta turut membantu pemerintah dalam menggerakkan ekonomi kerakyatan, dipandang perlu meningkatkan peran dan fungsi Perusahaan Daerah Perkebunan Sumatera Utara sehingga mampu menarik minat investor baru untuk turut serta dalam penyertaan modal, dan berdasarkan pertimbangan tersebut, Perusahaan Daerah Perkebunan Sumatera Utara merubah bentuk badan hukumnya menjadi Perseroan Terbatas (PT) dengan peraturan daerah No. 4 tahun 2004 sesuai akte pendirian Perseroan Terbatas (PT) No. 98 yang dibuat di hadapan Notaris Alina Hanum, SH tanggal 29 Agustus 2005. Struktur pemodal perusahaan sesuai akte pendirian adalah 99% saham yang dimiliki Pemerintah Provinsi Sumatera Utara dan 1% dimiliki oleh koperasi karyawan perkebunan kantor Medan.

Tujuan utama dari perusahaan perkebunan sebagaimana visi perusahaan adalah menjadi salah satu perusahaan perkebunan terbaik dan menjadi andalan masyarakat dalam meningkatkan perekonomian Sumatera Utara. Dalam menjalankan aktivitas bisnisnya perusahaan mengelola 2 (dua) komoditi utama, yaitu tanaman kelapa sawit dan karet.

Statistik deskriptif yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana

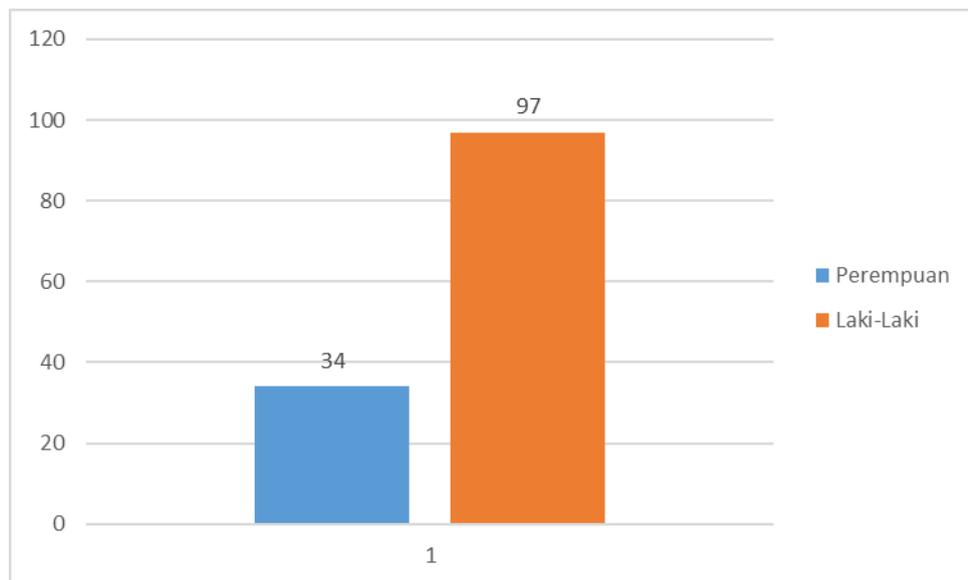
adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Hasil statistic deskriptif diuraikan sebagai berikut:

Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1. Jenis Kelamin

	Frequency	Percent
Valid Perempuan	34	25,53
Laki-Laki	97	74,47
Total	131	100,00

Sumber: Data diolah, 2021



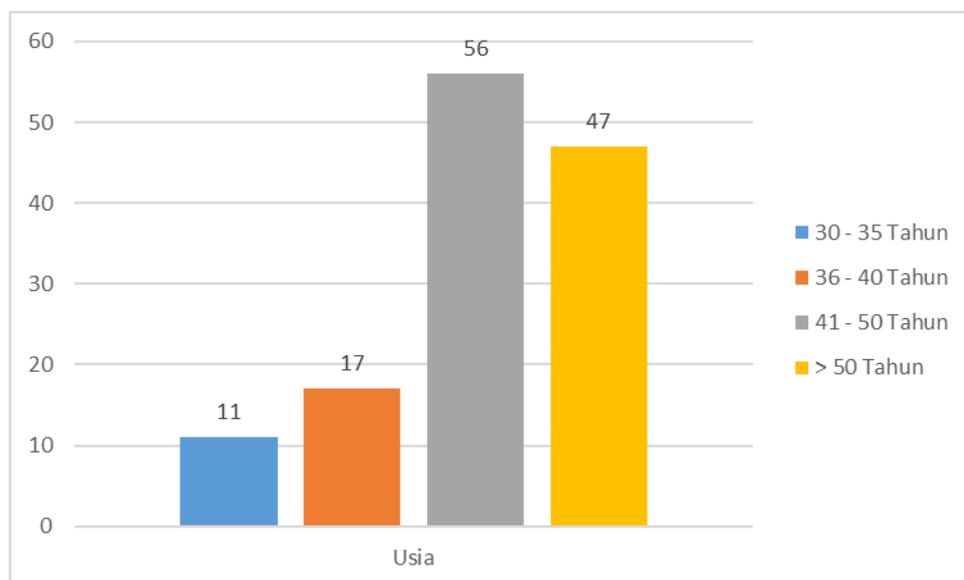
Tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa responden pada penelitian ini terdiri dari 131 orang. Dimana responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 97 orang (74,47 %), sedangkan berjenis kelamin perempuan berjumlah 34 orang (25,53 %). Maka dapat disimpulkan, pegawai yang bekerja di lingkungan PT.Perkebunan Sumatera Utara mayoritas berjenis kelamin laki-laki.

Profil Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.2. Usia

	Frequency	Percent
Valid 30 - 35 Tahun	11	8,51
36 - 40 Tahun	17	12,76
41 - 50 Tahun	56	42,55
> 50 Tahun	47	36,17
Total	131	100.00

Sumber: Data diolah, 2021



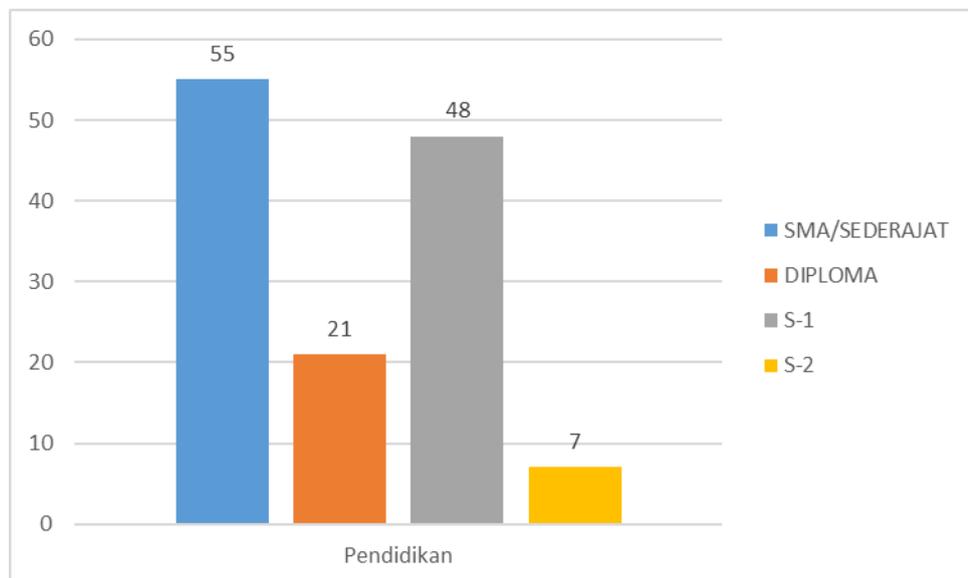
Tabel 4.2 dapat dijelaskan bahwa responden pada penelitian ini terdiri dari 131 orang. Dimana responden pada kelompok usia 30-35 Tahun berjumlah 11 orang (8,51 %), kelompok usia 36-40 Tahun berjumlah 17 orang (12,76 %), kelompok usia 41-50 Tahun berjumlah 56 orang (42,55 %), dan kelompok usia >50 Tahun berjumlah 47 orang (36,17 %). Maka dapat disimpulkan, pegawai yang bekerja di lingkungan PT.Perkebunan Sumatera Utara mayoritas berada pada kelompok usia 41 - 50 Tahun.

Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.3. Tingkat Pendidikan

		Frequency	Percent
Valid	SMA/SEDERAJAT	55	41,98
	DIPLOMA	21	16,03
	S-1	48	36,64
	S-2	7	5,35
	Total	131	100.00

Sumber: Data diolah, 2021



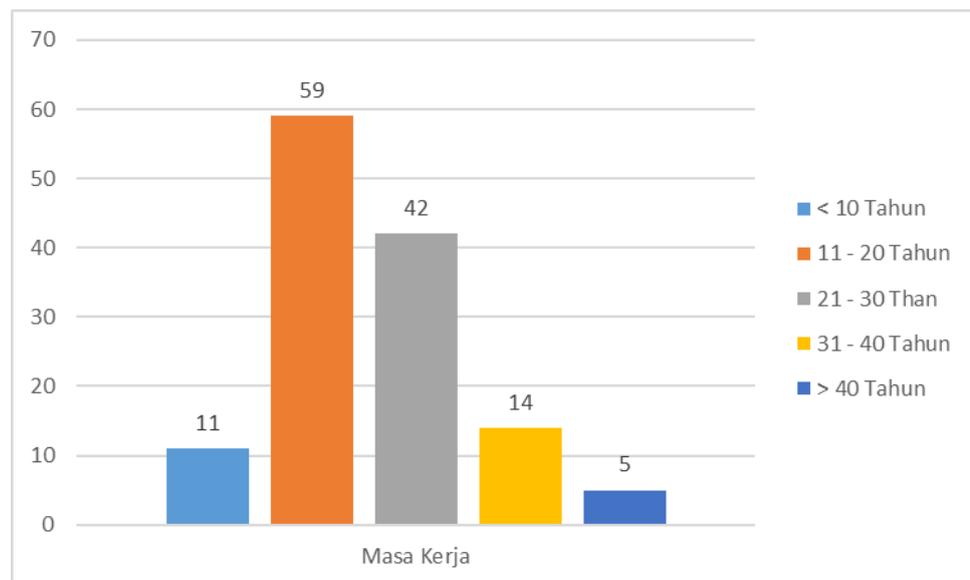
Tabel 4.3 dapat dijelaskan bahwa responden pada penelitian ini terdiri dari 131 orang. Dimana responden yang memiliki tingkat pendidikan SMA/SEDERAJAT berjumlah 55 orang (41,98 %), tingkat pendidikan DIPLOMA berjumlah 21 orang (16,03 %), tingkat pendidikan S-1 berjumlah 48 orang (36,64 %), dan tingkat pendidikan S-2 berjumlah 7 orang (5,35 %). Maka dapat disimpulkan, pegawai yang bekerja di lingkungan PT. Perkebunan Sumatera Utara mayoritas memiliki tingkat pendidikan S-1.

Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.4. Masa Kerja

	Frequency	Percent
Valid < 10 Tahun	11	8,51
11 - 20 Tahun	59	44,68
21 - 30 Tahun	42	31,91
31 - 40 Tahun	14	10,68
> 40 Tahun	5	4,22
Total	131	100.00

Sumber: Data diolah, 2021



Tabel 4.4 dapat dijelaskan bahwa responden pada penelitian ini terdiri dari 131 orang. Dimana responden yang memiliki masa kerja < 10 Tahun berjumlah 11 orang (8,51 %), masa kerja 11-20 Tahun berjumlah 59 orang (44,68 %), masa kerja 21-30 Tahun berjumlah 42 orang (31,91 %), masa kerja 31-40 Tahun berjumlah 14 orang (10,68 %), dan masa kerja > 40 Tahun berjumlah 5 orang

(4,22 %). Maka dapat disimpulkan, pegawai yang bekerja di lingkungan PT.Perkebunan Sumatera Utara, mayoritas memiliki masa kerja 11 - 20 Tahun.

Deskripsi Variabel Penelitian

Data yang didapatkan dari hasil tanggapan responden digunakan untuk menginterpretasikan pembahasan sehingga dapat diketahui kondisi dari setiap indikator variabel yang diteliti. Dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, maka dilakukan kategorisasi terhadap tanggapan responden berdasarkan rata-rata skor tanggapan responden. Prinsip kategorisasi dilakukan menurut (Sugiyono, 2009) yaitu berdasarkan rentang skor maksimum dan skor minimum dibagi jumlah kategori yang diinginkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rentang Skor Kategori} = \frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Jumlah Kategori}}$$

Tabel 4.5
Pedoman Kategorisasi Rata-rata Skor Tanggapan Responden

Interval Kuesioner	Kategori
1,00 – 1,80	Tidak Tinggi
1,81 – 2,60	Kurang Tinggi
2,61 – 3,40	Cukup Tinggi
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Setelah diperoleh kategorisasi rata-rata skor atas tanggapan responden, maka dapat dijelaskan interpretasi atas tanggapan responden tersebut pada setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

A. Partisipasi anggaran (X1)

Dalam penelitian ini, variabel partisipasi anggaran diukur dengan 6 indikator antara lain 1) Keikutsertaan, 2) Kepuasan, 3) Kebutuhan, 4) Kerelaan, 5) Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran final, dan 6) Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran sedang disusun. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Sangat tidak setuju), 2 (Kurang Setuju), 3 (Netral), 4 (Setuju) dan 5 (Sangat Setuju). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Partisipasi anggaran yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.6
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden
Variabel Partisipasi Anggaran

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi tanggapan					Rata-rata	Kategori	
		F	SS	S	N	TS	STS		Jawaban
1	Saya turut serta dalam penyusunan anggaran sesuai dengan tanggung jawab saya	F	76	55	0	0	0	4.6	Sangat tinggi
		%	58	42	0	0	0		
2	Saya berpartisipasi aktif dan memberikan usulan dalam penyusunan anggaran	F	64	67	0	0	0	4.5	Sangat tinggi
		%	49	51	0	0	0		
3	Saya memberikan kontribusi yang penting dalam penyusunan anggaran	F	69	62	0	0	0	4.5	Sangat tinggi
		%	53	47	0	0	0		
4	Saya semakin termotivasi bekerja sesuai anggaran yang diusulkan	F	96	35	0	0	0	4.7	Sangat tinggi
		%	73	27	0	0	0		
5	Manajer menyeleksi program-program yang diusulkan dalam proses penyusunan anggaran	F	67	64	0	0	0	4.5	Sangat tinggi
		%	51	49	0	0	0		
6	Anggran yang disusun sesuai dengan kebutuhan	F	76	55	0	0	0	4.6	Sangat tinggi
		%	58	42	0	0	0		
7	Saya akan melaksanakan program yang telah disusun dalam anggaran	F	62	69	0	0	0	4.5	Sangat tinggi
		%	47	53	0	0	0		
8	Anggaran yang telah disusun akan dilaksanakan semaksimal mungkin	F	69	62	0	0	0	4.5	Sangat tinggi
		%	53	47	0	0	0		
9	Saya memiliki pengaruh dalam penyusunan anggaran dan	F	73	55	0	0	3	4.5	Sangat tinggi

	berlakunya anggaran	%	56	42	0	0	2		
10	Manajer memiliki pengaruh yang tinggi dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran	F	70	61	0	0	0	4.5	Sangat tinggi
		%	53	47	0	0	0		
11	Saya mendiskusikan anggaran dengan atasan	F	62	67	0	0	2	4.4	Sangat tinggi
		%	47	51	0	0	2		
12	Saya mendiskusikan anggaran dengan atasan	F	79	38	14	0	0	4.5	Sangat tinggi
		%	60	29	11	0	0		
Rata-rata								4.5	Sangat tinggi

Sumber : Data diolah (2021)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai tertinggi terdapat pada item pernyataan Saya semakin termotivasi bekerja sesuai anggaran yang diusulkan, reponden menjawab sangat setuju sebanyak 96 orang (73%), hal ini menunjukkan bahwa karyawan akan termotivasi jika usulan atas anggaran yang diusulkan diterima, maka karyawan akan merasa lebih bersemangat dalam bekerja karena anggaran yang diusulkan sesuai dengan perencanaan kerja di masa yang akan datang dan akan dapat terealisasi dengan baik.

B. Kejelasan sasaran anggaran (X2)

Dalam penelitian ini, variabel Kejelasan sasaran anggaran diukur dengan 7 indikator antara lain Tujuan, Kinerja, Standar, Jangka Waktu, Sasaran Prioritas, Tingkat Kesulitan, Koordinasi. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Sangat tidak setuju), 2 (Kurang Setuju), 3 (Netral), 4 (Setuju) dan 5 (Sangat Setuju). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Kelas sasaran anggaran yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.7
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden
Variabel Kejelasan sasaran anggaran

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-rata Jawaban	Kategori	
		F	SS	S	N	TS			STS
1	Anggaran berisi tugas yang harus dikerjakan/dilaksanakan	F	107	21	3	0	0	4.8	Sangat tinggi
		%	82	16	2	0	0		
2	Anggaran dibuat sebagai pedoman kerja untuk mencapai tujuan perusahaan	F	67	64	0	0	0	4.5	Sangat tinggi
		%	51	49	0	0	0		
3	Anggaran disusun secara terperinci	F	58	67	3	3	0	4.8	Sangat tinggi
		%	44	51	2	2	0		
4	Anggaran berisikan kinerja yang dicapai	F	88	43	0	0	0	4.7	Sangat tinggi
		%	67	33	0	0	0		
5	Anggaran yang disusun sesuai dengan standar yang ditetapkan	F	79	43	6	3	0	4.5	Sangat tinggi
		%	60	33	4	2	0		
6	Standar yang dipakai diperoleh melalui penelitian dan diskusi	F	88	43	0	0	0	4.7	Sangat tinggi
		%	67	33	0	0	0		
7	Anggaran berisi jangka waktu yang dibutuhkan untuk merealisasinya	F	64	58	0	9	0	4.3	Sangat tinggi
		%	49	44	0	7	0		
8	Realisasi anggaran sesuai dengan jangka waktu yang ditetapkan	F	102	26	3	0	0	4.7	Sangat tinggi
		%	78	20	2	0	0		
9	Anggaran berisi sasaran prioritas yang akan dicapai	F	88	40	3	0	0	4.6	Sangat tinggi
		%	67	31	2	0	0		
10	Penetapan sasaran dalam anggaran berdasarkan tingkat kepentingan pekerjaannya	F	64	64	3	0	0	4.4	Sangat tinggi
		%	49	49	2	0	0		
11	Anggaran yang disusun dapat direalisasikan	F	73	52	6	0	0	4.5	Sangat tinggi
		%	56	40	4	0	0		

12	Anggaran berisi koodinasi pekerjaan yang akan dilakukan	F	81	50	0	0	0	4.6	Sangat tinggi
		%	62	38	0	0	0		
13	Penetapan sasaran anggaran dikoordinasikan dengan pihak-pihak terkait	F	107	21	3	0	0	4.8	Sangat tinggi
		%	82	16	2	0	0		
Rata-Rata								4.6	Sangat tinggi

Sumber : Data diolah (2021)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai tertinggi terdapat pada item pernyataan Anggaran berisi tugas yang harus dikerjakan/dilaksanakan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 107 orang (82%), hal ini menunjukkan bahwa penyusunan anggaran di PT.Perkebunan Sumatera Utara telah disusun berisikan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh seluruh karyawan yang bekerja diperusahaan.

Pernyataan lain yang menunjukkan nilai tertinggi adalah Penetapan sasaran anggaran dikoordinasikan dengan pihak-pihak terkait, reponden menjawab sangat setuju sebanyak 107 orang (82%), hal ini menunjukkan bahwa dalam penyusunan anggaran di PT. Perkebunan Sumatera Utara di susun oleh berbagai pihak-pihak atau setiap divisi mengkordinasikan dalam penyusunan anggara yang bertujuan setiap divisi dalam perusahaan melakukan perencanaan dengan baik sesuai dengan kebutuhan divisi dan dapat terealisasikan dengan baik.

C. Sistem informasi akuntansi manajemen (X3)

Dalam penelitian ini, variabel Sistem informasi akuntansi manajemen diukur dengan 4 indikator antara lain Broad Scope, Timelines, Aggregation, Integration. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Sangat tidak setuju), 2 (Kurang Setuju), 3 (Netral), 4 (Setuju) dan 5 (Sangat

Setuju). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Kejelasan sasaran anggaran yang dirangkum pada tabel berikut : Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Sistem informasi akuntansi manajemen yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.8
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden
Variabel Sistem informasi akuntansi manajemen

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-rata Jawaban	Kategori	
		F	SS	S	N	TS			STS
1	Perusahaan menyediakan informasi yang akurat mengenai seluruh kegiatan karyawan di bagian anda bekerja	F	35	76	12	5	3	4.0	Tinggi
		%	27	58	9	4	2		
2	Perusahaan menyediakan informasi yang berkaitan dengan kemungkinan yang terjadi di masa mendatang	F	35	88	5	3	0	4.2	Tinggi
		%	27	67	4	2	0		
3	Perusahaan menyediakan laporan kepada Bapak/Ibu secara sistematis dan teratur seperti laporan keuangan	F	35	81	9	6	0	4.0	Tinggi
		%	27	62	7	4	0		
4	Ketika terjadi suatu masalah di tempat bekerja, Bapak/Ibu langsung diberitahu mengenai hal tersebut tanpa ditunda-tunda	F	52	76	0	3	0	4.4	Sangat Tinggi
		%	40	58	0	2	0		
5	Perusahaan menyediakan berbagai informasi seperti informasi laba, rugi, biaya dan pajak	F	52	73	0	6	0	4.3	Sangat Tinggi
		%	40	56	0	4	0		
6	Perusahaan menyediakan informasi atau laporan kerja harian, mingguan, bulanan dan tahunan dengan format anggaran dan realisasi	F	55	67	9	0	0	4.4	Sangat Tinggi
		%	42	51	7	0	0		
7	Informasi tiap bagian unit kerja akan berpengaruh pada unit kerja lainnya	F	84	47	0	0	0	4.7	Sangat Tinggi
		%	64	36	0	0	0		
8	Di unit Bapak/Ibu bekerja, terdapat informasi anggaran yang diketahui semua orang yang bekerja.	F	76	50	5	0	0	4.5	Sangat Tinggi
		%	58	38	4	0	0		

Rata-Rata						4.3	Sangat Tinggi
-----------	--	--	--	--	--	-----	---------------

Sumber : Data diolah (2021)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai tertinggi terdapat pada item pernyataan Informasi tiap bagian unit kerja akan berpengaruh pada unit kerja lainnya, reponden menjawab setuju sebanyak 84 orang (64%), hal ini menunjukkan bahwa dalam penyusunan anggaran di PT. Perkebunan Sumatera Utara disusun selalu terintegrasi antara bagian yang satu dengan bagian yang lain, sehingga anggaran yang di susun merupakan satu kesatuan dari beberapa bagian atau unit aktivitas yang ada.

D. Kinerja manajerial (Y)

Dalam penelitian ini, variabel kinerja manajerial diukur dengan 8 indikator antara lain 1) Perencanaan, 2) Investigasi, 3) Pengkoordinasian, 4) Pengawasan, 5) Evaluasi, 6) penilaian staff, 7) negoisasi, 8) perwakilan. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Sangat tidak setuju), 2 (Kurang Setuju), 3 (Netral), 4 (Setuju) dan 5 (Sangat Setuju). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel kinerja manajerial yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.9
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden
Variabel Kinerja Manajerial

No	Indikator / Butir Pernyataan		Distribusi Tanggapan					Rata-rata jawaban	Kategori
			SS	S	N	TS	STS		
1	Informasi penting yang dibutuhkan dalam perencanaan anggaran sudah tersedia dan lengkap	F	90	41	0	0	0	4.7	Sangat tinggi
		%	69	31	0	0	0		
2	Tindakan-tindakan yang akan dilaksanakan telah dirumuskan secara terinci.	F	81	50	0	0	0	4.6	Sangat tinggi
		%	62	38	0	0	0		

3	Terdapat riset terlebih dahulu pada setiap program yang akan diajukan dalam proses penyusunan anggaran	F	84	41	6	0	0	4.6	Sangat tinggi
		%	64	31	4	0	0		
4	Menggunakan standar-standar pekerjaan yang dikeluarkan asosiasi atau lembaga kerjasama antar isntansi.	F	88	41	2	0	0	4.6	Sangat tinggi
		%	67	31	2	0	0		
5	Terdapat kerjasama yang baik antar seluruh bagian yang terlibat dalam mencapai tujuan perusahaan.	F	64	64	3	0	0	4.5	Sangat tinggi
		%	49	49	2	0	0		
6	Terdapat komunikasi yang baik dalam melaksanakan program perusahaan	F	73	52	6	0	0	4.5	Sangat tinggi
		%	56	40	4	0	0		
7	Terdapat pengecekan berkala pada program yang sedang berjalan	F	64	58	6	3	0	4.4	Sangat tinggi
		%	49	44	4	2	0		
8	Atasan mengadakan evaluasi bersama mengenai program yang sedang berjalan dan program yang sudah dijalankan	F	67	64	0	0	0	4.5	Sangat tinggi
		%	51	49	0	0	0		
9	Atasan mengontrol tugas dan tanggung jawab bawahan	F	67	64	0	0	0	4.5	Sangat tinggi
		%	51	49	0	0	0		
10	Terdapat sistem yang dapat saling mengawasi antara bagian yang berhubungan	F	88	43	0	0	0	4.7	Sangat tinggi
		%	67	33	0	0	0		
11	Promosi jabatan diberikan kepada karyawan yang berprestasi	F	76	55	0	0	0	4.6	Sangat tinggi
		%	58	42	0	0	0		
12	Penilaian prestasi karyawan dilakukan secara objektif	F	64	67	0	0	0	4.5	Sangat tinggi
		%	49	51	0	0	0		
13	Tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan karyawan	F	69	62	0	0	0	4.5	Sangat tinggi

		%	53	47	0	0	0		
14	Penghargaan yang diberikan mempertimbangkan kebutuhan karyawan	F	96	35	0	0	0	4.7	Sangat tinggi
		%	73	27	0	0	0		
15	Pimpinan mendelegasikan sebagian wewenang kepada bawahan	F	67	64	0	0	0	4.5	Sangat tinggi
		%	51	49	0	0	0		
16	Wewenang yang didelegasikan dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab	F	76	55	0	0	0	4.5	Sangat tinggi
		%	58	42	0	0	0		
Rata-Rata								4.6	Sangat tinggi

Sumber : Data diolah (2021)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai tertinggi terdapat pada item pernyataan Penghargaan yang diberikan mempertimbangkan kebutuhan karyawan, reponden menjawab sangat setuju sebanyak 96 orang (73%), hal ini menunjukkan bahwa perusahaan akan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi dan sesuai dengan pencapaian yang diperoleh dan kebutuhannya. Dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi akan menciptakan motivasi bagi karyawan sehingga akan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut.

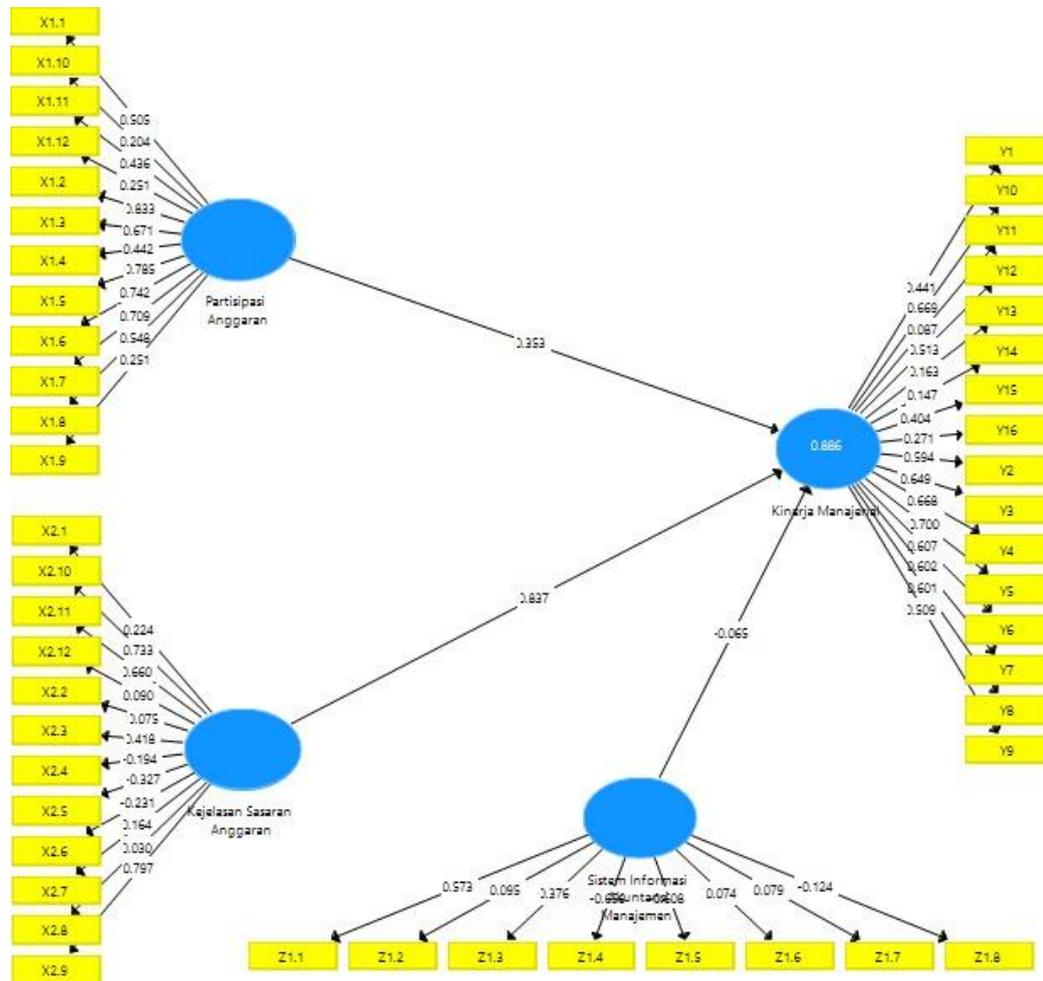
Hasil Pengujian SEM PLS

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, penelitian ini terlebih dahulu melakukan pengujian terhadap kualitas data yang digunakan. Pengujian ini

digunakan untuk menjamin terpenuhinya asumsi yang diperlukan untuk melakukan pengujian terhadap penelitian ini.

Analisis Outer Model

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai fit model dari sebuah model penelitian (Ghozali). Salah satunya adalah analisis *outer model*. Analisis *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang valid. Ada beberapa indikator dalam analisis *outer model*, diantaranya *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

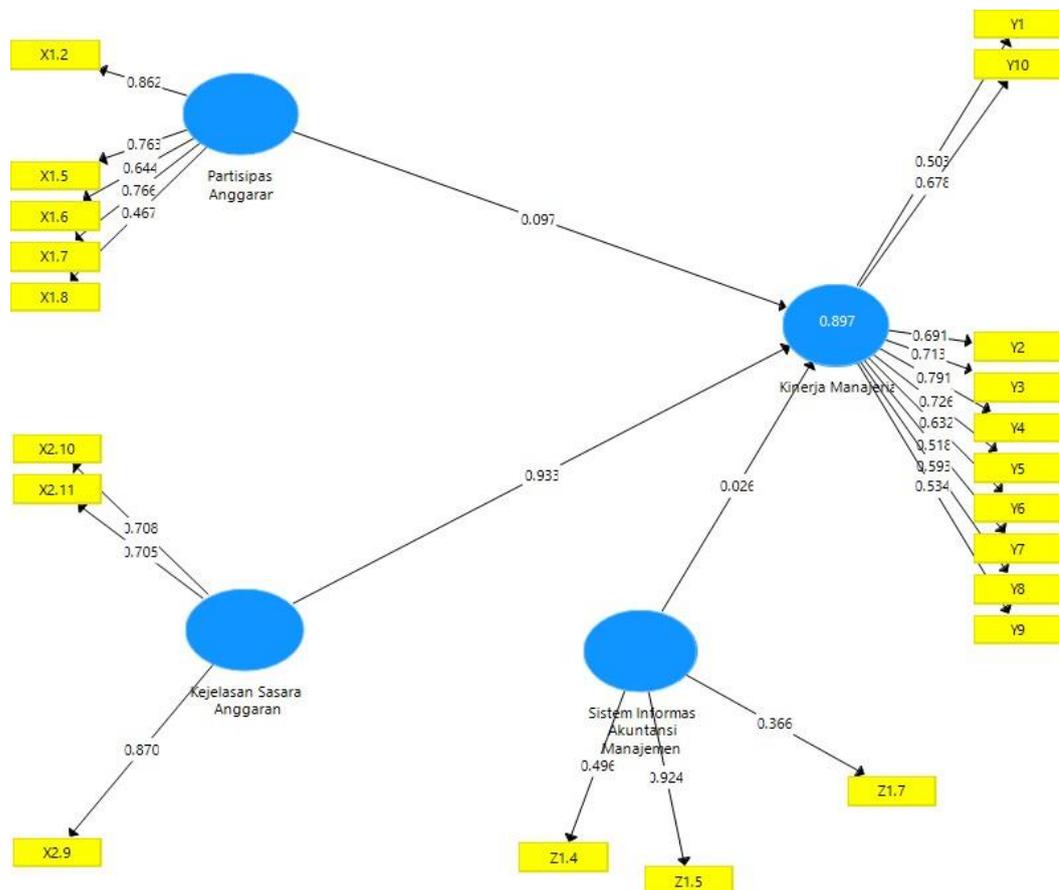


a. Convergent Validity

Convergent validity dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* pada *Loading Factor* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,5 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali, 2017). Dari gambar model SmartPLS diatas maka dapat dilihat ada beberapa item yang harus dieleminasi yaitu pada variabel partisipasi anggaran dengan item X1.1, X1.3, X1.4, X1.9, X1.10, X1.11 dan X1.12, pada variabel kejelasan sasaran anggaran item yang dieleminasi yaitu X2.1, X2.2, X2.3,

X2.4, X2.5, X2.6, X2.7, X2.8. Pada variabel Sistem Informasi Akuntansi Manajemen item pernyataan yang dieleminiasi yaitu Z1.1, Z1.2, Z1.3, Z1.6, Z1.8. Pada variabel kinerja manajerial item yang dieleminiasi yaitu pada item pernyataan Y.10, Y.11, Y.12, Y.13, Y.14, Y.15 dan Y.16. Item-item pernyataan dari indikator yang dieleminiasi disebabkan oleh setiap item pernyataan tersebut $< 0,5$.

Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.



Hasil pengolahan dengan SmartPLS 3.00 dapat dilihat pada gambar 4.1 nilai *outer model* antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi *convergent*

validity karena indikator memiliki nilai validitas diatas 0,5. Pada gambar 4.1 menunjukkan nilai korelasi variabel partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kinerja manajerial dan sistem informasi akuntansi manajemen menunjukkan bahwa nilai diatas masih ada beberapa dibawah 0,5 sehingga konstruk untuk beberapa variabel ada yang harus dieleminasi dari model.

b. Discriminant Validity

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity*. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya (ghozali). Berikut adalah nilai *cross loading* pada masing-masing indikator:

Tabel 4.10
Cross Loading

	Partisipasi anggaran	Kejelasan sasaran anggaran	Kinerja manajerial	Sistem informasi akuntansi manajemen
X1.1	0.796	0.676	0.667	0.540
X1.5	0.851	0.704	0.691	0.549
X1.6	0.826	0.650	0.657	0.594
X1.7	0.714	0.617	0.550	0.516
X1.8	0.806	0.746	0.640	0.576
X2.9	0.689	0.829	0.598	0.513
X2.10	0.795	0.899	0.677	0.545
X2.11	0.633	0.799	0.610	0.579
Y.1	0.538	0.493	0.741	0.588
Y.2	0.647	0.570	0.768	0.587
Y.3	0.562	0.470	0.739	0.507
Y.4	0.451	0.597	0.656	0.564
Y.5	0.580	0.551	0.811	0.585
Y.6	0.472	0.467	0.729	0.557
Y.7	0.662	0.611	0.772	0.525
Y.8	0.497	0.498	0.535	0.512
Y.9	0.567	0.564	0.580	0.700
Y.10	0.518	0.587	0.502	0.689

Z.4	0.516	0.512	0.519	0.563
Z.5	0.570	0.573	0.534	0.647
Z.7	0.590	0.596	0.507	0.773

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2021

Berdasarkan data Tabel 4.10 diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *Average Variated Extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus > 0,5 untuk model yang baik (ghozali,2017)

Tabel 4.11
Average Variated Extracted (AVE)

	(AVE)
Kelasan sasaran anggaran	0.585
Partisipasi anggaran	0.509
Kinerja manajerial	0.516
Sistem informasi akuntansi manajemen	0.511

Berdasarkan Tabel 4.11 diketahui nilai AVE variabel partisipasi anggaran, partisipasi anggaran, kelasan sasaran anggaran dan sistem informasi akuntansi manajemen > 0,5, maka dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

c. *Composite Reliability*

Composite reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* > 0,6 (ghozali,2017). Berikut nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 4.12
Composite Reliability

	Composite Reliability
Kelasan sasaran anggaran	0.807
Partisipasi anggaran	0.833
Kinerja manajerial	0.874
Sistem informasi akuntansi manajemen	0.744

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Berdasarkan Tabel 4.12 diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian > 0,6. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

d. *Cronbach's Alpha*

Uji reliabilitas dengan *composite reliability* sebelumnya dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach's alpha*. Suatu variabel dapat

dinyatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* > 0,7. Berikut adalah nilai *cronbach's alpha* masing-masing variabel

Tabel 4.13
Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Kejelasan sasaran anggaran	0.739
Partisipasi anggaran	0.805
Kinerja manajerial	0.842
Sistem informasi akuntansi manajemen	0.818

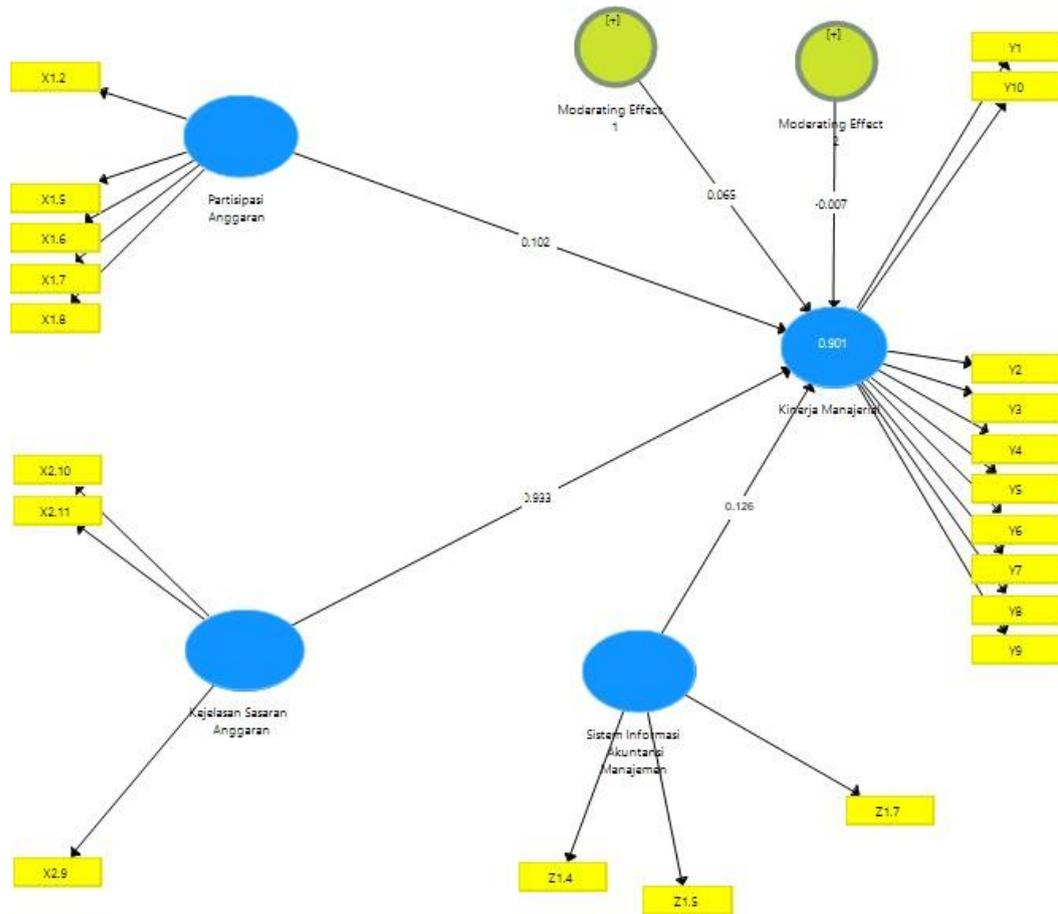
Sumber: Data diolah penulis, 2021

Berdasarkan Tabel 4.13 diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* masing-masing variabel penelitian > 0,7. Maka hasil ini menunjukkan masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan reliabilitas yang tinggi.

4.1.2.2 Analisa Inner Model

Setelah memenuhi kriteria *outer model*, selanjutnya dilakukan pengujian model struktural (*inner model*). Pada penelitian ini akan dijelaskan mengenai uji *goodness of fit*.

a. Uji Path Coefficient



Evaluasi path coefficient digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen kepada variabel dependen. Berdasarkan gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS menjelaskan bahwa nilai *path coefficient* variabel partisipasi anggaran-kinerja manajerial sebesar 0,097, kejelasan sasaran anggaran-kinerja manajerial sebesar 0,933, partisipasi anggaran-. Berdasarkan uraian tersebut menunjukkan bahwa variabel dalam model ini pengaruh partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran-kinerja manajerial menunjukkan arah yang positif.

b. *Uji Goodness of Fit*

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan dengan program SmartPLS 3.0 diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut:

Tabel 4.14
R-Square

	R Square
Kinerja manajerial	0.901

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Pada Tabel 4.14 nilai *R-Square* yang diperoleh adalah 0.901 untuk variabel kinerja manajerial. nilai tersebut menginterpretasikan bahwa variabel partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran hanya mampu menjelaskan varian kinerja manajerial sekitar 90,1%, selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

Variabel	Coeficient	R2
X1-Y	0,102	0,010404
X2-Y	0,933	0,870489
X3-Y	0,126	0,015876
X1.X3-Y	0,065	0,004225
X2.X3-Y	-0,007	0,000049
Total		90,10

Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan

dengan melihat *t-statistic* dan nilai *p-value*. Variabel independen dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen apabila *t-statistic* > 1,98 dan *P-Value* < 0,05. Berikut ini adalah hasil pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS versi 3.0:

Tabel 4.15
T-Statistics dan P-Values

	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Partisipasi anggaran -> Kinerja manajerial	4.414	0.000
Kejelasan sasaran anggaran -> Kinerja manajerial	5.811	0.000
Moderating Sistem informasi akuntansi manajemen Partisipasi anggaran-> Kinerja manajerial	3.240	0.000
Moderating Sistem informasi akuntansi manajemen Kejelasan Sasaran Anggaran-> Kinerja manajerial	3.210	0.000

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Berdasarkan dari Tabel 4.15 Nilai *t-statistic* sebesar 4,414 > 1,98 dan *P-value* 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis pertama “diterima”.

Berdasarkan dari Tabel 4.15. Nilai *t-statistic* sebesar 5,811 > 1,98 dan *P-value* 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis kedua “diterima”.

Berdasarkan dari Tabel 4.15 Nilai *t-statistic* sebesar 3,240 > 1,98 dan *P-value* 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa sistem informasi akuntansi manajemen

dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis ketiga “diterima”.

Berdasarkan dari Tabel 4.13 Nilai *t-statistic* sebesar 3,210 >1,98 dan *P-value* 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa sistem informasi akuntansi manajemen dapat memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis keempat “diterima”.

4.2 Pembahasan Penelitian

Setelah dilakukan pengujian pada hasil penelitian akan dilanjutkan dengan pembahasan peneltiian sebagai berikut:

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis melalui uji-t pada tabel 4.15,. struktur partisipasi anggaran memiliki nilai t hitung = 4.414 > t tabel = 1,98373 dan memiliki nilai signifikansi = 0,000 < α = 5%, maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT.Perkebunan Sumatera Utara. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mirna dan Indriani (2016) bahwa partisipasi anggaran memiliki efek yang positif terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan nilai cross loading tertinggi pada item pernyataan Saya turut serta dalam penyusunan anggaran sesuai dengan tanggung jawab saya dengan nilai cross loading sebesar 0.826, hal ini menunjukkan bahwa setiap perwakilan dari divisi pada PT. Perkebunan Sumatera Utara ikut hadir dalam penyusunan anggaran hal ini bertujuan untuk mengetahui kebutuhan yang diperlukan dalam

menjalankan program pada suatu divisi dan agar dapat merealisasikannya dengan baik, perencanaan yang dilakukan pada manajerial setiap divisi akan dituangkan dalam penyusunan anggaran agar manajemen puncak dapat mengetahui dan menilai kinerja manajerial pada setiap divisi.

Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa nilai tertinggi terdapat pada item pernyataan Saya semakin termotivasi bekerja sesuai anggaran yang diusulkan, reponden menjawab sangat setuju sebanyak 93 orang (71%), hal ini menunjukkan bahwa karyawan akan termotivasi jika usulan atas anggaran yang diusulkan maka karyawan akan merasa lebih bersemangat lagi karena anggaran yang diusulkan sesuai dengan perencanaan kerja di masa yang akan datang dan akan dapat terealisasi dengan baik. Namun pada pernyataan Saya memiliki pengaruh dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran, responden menjawab sangat tidak setuju sebanyak 3 orang (2%), hal ini menunjukkan bahwa anggaran yang diajukan oleh karyawan tidak seluruhnya dapat disetujui oleh manajemen pusat karena akan disesuaikan dengan rencana strategis perusahaan dikantor pusat yang dapat kita lihat dari pencapaian anggaran yang dibawah anggaran.

Berdasarkan hasil jawaban responden mengenai variabel kinerja manajerial dengan indikator evaluasi dan item pernyataan terdapat pengecekan berkala pada program yang sedang berjalan ada beberapa responden yang menjawab tidak setuju yaitu sebesar 3 responden (2%), hal ini menunjukkan bahwa ada beberapa bagian atau divisi kerja yang tidak dilakukan evaluasi atau pengecekan secara berkala pada program-program kerja yang sedang berjalan

sehingga mengakibatkan penyusunan anggaran tahun berjalan tidak mempedomani realisasi tahun sebelumnya. tentu saja dilatarbelakangi adanya permasalahan didalam menyusun anggaran tersebut.

Seperti yang disampaikan oleh bagian anggaran ketika disinggung peneliti mengenai permasalahan yang sama dari tahun ke tahun. “...Pada awal tahun anggaran, penyerapan anggaran itu lebih banyak pada belanja yang sifatnya rutin seperti gaji atau tunjangan-tunjangan lainnya, di pusat itu yang sifatnya rutin, karena untuk pembayaran gaji dan tunjangan tidak memerlukan regulasi-regulasi tambahan karena itu sudah berjalan otomatis, maksudnya regulasinya tidak banyak berubah, akan tetapi nilainya yang berubah”.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai keterlibatan unit satuan kerja dalam kegiatan penyusunan anggaran, pimpinan perusahaan menjelaskan bahwa masing-masing unit bisnis membuat anggaran sendiri yang disusun berdasarkan realisasi dan standar-standar yang telah ditetapkan kemudian diajukan ke kantor direksi dan disepakati bersama dan proses penyusunan anggaran diserahkan kepada masing-masing kepala bagian dengan acuan realisasi tahun sebelumnya setiap bulan juga ada laporan perusahaan juga melihat berdasarkan laporan tersebut

Anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang diharapkan dalam periode tertentu pada masa yang akan datang. Sebagai rencana keuangan, anggaran berfungsi sebagai dasar untuk menilai kinerja (Sukardi, 2004). Anggaran juga tidak hanya sebagai rencana keuangan untuk alokasi biaya dan

pendapatan dalam suatu perusahaan, tetapi juga merupakan alat bagi manajer tingkat atas untuk mengendalikan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, dan mengevaluasi kinerja dan memotivasi bawahannya.

Menurut Sausan (2018), Partisipasi penyusunan anggaran adalah sebuah keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran pada pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan, yang mengarah kepada seberapa besar tingkat keterlibatan tersebut dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk menggapai anggaran.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki peran yang sangat penting. Partisipasi dari bawahan dalam proses penyusunan anggaran secara tidak langsung akan mempengaruhi diri mereka, karena mungkin mereka dianggap memiliki kemampuan, sehingga dapat memotivasi para bawahan tersebut untuk bekerja lebih baik lagi yang berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan. Dalam hubungannya dengan karyawan, yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial seperti; perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, dan representasi.

Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Hampir seluruh organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan didalam organisasi dan untuk mengantisipasi keahlian dan keterampilan yang dituntut oleh pekerjaan, agar dapat memberikan

respon yang memadai terhadap perubahan lingkungan organisasi dimasa yang akan datang. Sausan (2018), mendefinisikan kinerja manajerial sebagai “kegiatan yang didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang meliputi: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan.”

Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja memiliki kaitan yang cukup erat.

Beberapa peneliti telah menguji hubungan dan pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja manajerial antara lain, Burrokhman (2017), Qotrunnada (2018), Handayati (2017), Kamilah (2010), Giusti (2018), Moheri (2015), Gunawan (2015) hasilnya menunjukkan terdapat pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial secara signifikan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas dapat disederhanakan bahwa Ketika partisipasi anggaran meningkat maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja manajerial.

2. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Kejelasan sasaran anggaran memiliki $t_{hitung} = 5,811 > t_{tabel} = 1,98373$ dan memiliki nilai signifikansi $= 0,002 < \alpha = 5\%$ maka dapat disimpulkan kejelasan sasaran anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT.Perkebunan Sumatera Utara.

Berdasarkan nilai cross loading tertinggi pada item pernyataan Anggaran yang disusun dapat direalisasikan dengan nilai cross loading sebesar 0.875, hal ini menunjukkan bahwa anggaran yang disusun oleh setiap manajerial dapat direalisasikan dengan baik sesuai dengan perencanaan yang sudah disusun dan hal ini menunjukkan bahwa semakin baik atau semakin jelas anggaran yang disusun maka setiap manajerial dapat mempertanggungjawabkannya dengan baik sehingga kinerja manajerial sudah baik.

Berdasarkan tabel jawaban responden tentang variabel kejelasan sasaran anggaran menunjukkan bahwa nilai tertinggi terdapat pada item pernyataan Penetapan sasaran anggaran dikoordinasikan dengan pihak-pihak terkait, reponden menjawab sangat setuju sebanyak 107 orang (82%), hal ini menunjukkan bahwa dalam penyusunan anggaran di PT. Perkebunan Sumatera Utara disusun oleh berbagai pihak-pihak atau setiap divisi mengkoordinasikan dalam penyusunan anggaran yang bertujuan setiap divisi dalam perusahaan melakukan perencanaan dengan baik sesuai dengan kebutuhan divisi dan dapat terealisasikan dengan baik. Namun pada pernyataan Anggaran berisikan jangka waktu yang dibutuhkan untuk merealisasikannya, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 9 orang (7%) hal ini menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan anggaran di PT.Perkebunan Sumatera Utara tidak setuju bagi karyawan pelaksana dilapangan dikarenakan anggaran yang diterima dari kantor direksi untuk pelaksanaannya memerlukan waktu yang lebih lama lagi dari jumlah anggaran yang harus dipenuhi.

Menurut Kenis (1979) kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran itu dipahami oleh orang yang bertanggung jawab atas anggaran tersebut. Oleh karena sasaran anggaran dinyatakan secara jelas, spesifik dan mudah di mengerti oleh mereka yang bertanggung jawab melaksanakannya. Pada konteks kinerja managerial, kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada manajer dan pegawai lainnya, untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai pemerintah. Manajer akan memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan dengan tepat. Selanjutnya, hal ini akan menurunkan perbedaan antara anggaran yang disusun dengan estimasi terbaik bagi organisasi. Dengan adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah manajer untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hasil penelitian ini di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2018), Handayati (2017), Qotrunnada (2018) hasil penelitian menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja managerial

3. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen sebagai Variabel Moderating

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan uji selisih mutlak dapat diketahui bahwa karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen mampu untuk memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran

dengan kinerja manajerial. Hasil yang ditunjukkan pada tabel 4.15., nilai sig. dari mutlak $X1Z$ sebesar $0,000 > \alpha = 0,05$ yang berarti variabel karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh signifikan dan mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Adanaya pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen sebagai variabel moderasi, berarti bahwa karakteristik Sistem akuntansi manajemen adalah suatu mekanisme kontrol organisasi, serta merupakan alat yang cukup efektif didalam menyediakan informasi yang bermanfaat guna memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi dari aktifitas yang bisa dilakukan.

Informasi akuntansi manajemen menghasilkan informasi yang sangat berguna untuk membantu para pekerja, manajer, dan eksekutif untuk membuat sebuah keputusan-keputusan yang lebih baik. bahwa sistem informasi akuntansi manajemen menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan – tujuan manajemen tertentu. Sistem akuntansi manajemen menyediakan informasi, baik keuangan maupun non keuangan, kepada manajer dan karyawan organisasi. Agar dapat meningkatkan kinerja tersebut, manajer perlu memiliki kemampuan untuk melihat dan menggunakan peluang, mengidentifikasi permasalahan, dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat. Manajemen juga berkewajiban mempertahankan kelangsungan hidup serta mengendalikan perusahaan (Widarsono, 2007).

Sumber daya yang dapat membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis adalah dengan memanfaatkan sistem informasi akuntansi

manajemen. Penelitian yang dilakukan oleh Achmad dan Ira (2009), perusahaan mendesain sistem akuntansi manajemen untuk membantu organisasi melalui para manajer dalam hal perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengambilan keputusan. Manajer membutuhkan informasi yang berkualitas dan relevan untuk mendukung keputusan yang berkualitas. Konsekuensinya, mereka membutuhkan karakteristik sistem akuntansi manajemen yang andal agar dapat menyediakan kebutuhan informasi yang tepat waktu dan relevan dalam pembuatan kebijakan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Atkinson et.al. (2009) mengemukakan, peranan informasi akuntansi manajemen menjadi esensial dalam mendukung keputusan dan memecahkan masalah, informasi tidak akan pernah bersifat netral. Tindakan pengukuran dan pemberian informasi yang sederhana dapat memengaruhi individu yang terlibat di dalamnya. Beberapa penelitian menemukan adanya pengaruh positif antara sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sari (2017), menunjukkan bahwa sistem informasi akuntansi manajemen memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial bank perbanas surabaya, hal ini berarti semakin baik sistem informasi akuntansi manajemen maka akan semakin meningkat kinerja manajerial.

4. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Sebagai Variabel Moderating

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan uji selisih mutlak dapat diketahui bahwa karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen mampu untuk memoderasi hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dan kinerja manajerial. Hasil yang ditunjukkan pada tabel 4.15., nilai sig, dari mutlak X^2Z sebesar $0,000 < \alpha = 0,05$ yang berarti variabel karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh signifikan dan mampu memoderasi hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dan kinerja manajerial.

Berdasarkan jawaban responden pada pernyataan Perusahaan menyediakan informasi yang akurat mengenai seluruh kegiatan karyawan di bagian anda bekerja, responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 3 orang (2%) dan responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 5 orang (4%), hal ini menunjukkan bahwa dalam penyusunan anggaran perusahaan tidak menyediakan seluruh informasi yang dibutuhkan sehingga indikator Broad Scope tidak dilaksanakan sepenuhnya pada penyusunan anggaran di PT.Perkebunan Sumatera Utara.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Windasari (2016) Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh antara penganggaran partisipatif pada kinerja manajerial serta integration memperlemah hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial dengan karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen sebagai variabel pemoderasi di PT.Perkebunan Sumatera Utara. Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT.Perkebunan Sumatera Utara.
2. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT.Perkebunan Sumatera Utara.
3. Karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen yang berperan sebagai variabel pemoderasi dinyatakan mampu memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial yang telah diuji melalui uji selisih mutlak.
4. Karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen yang berperan sebagai variabel pemoderasi dinyatakan mampu memoderasi hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dan kinerja manajerial yang telah diuji melalui uji selisih mutlak.

Saran

Evaluasi atas hasil penelitian ini harus mempertimbangkan beberapa keterbatasan yang mungkin akan mempengaruhi hasil penelitian, antara lain:

1. Untuk peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas karakteristik sistem informasi akuntansi sebagai variabel intervening
2. Peneliti juga menyarankan untuk peneliti selanjutnya agar dapat diperbandingkan dengan perusahaan BUMN perkebunan yang cakupannya lebih luas untuk melihat kinerja perusahaan perkebunan secara nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi Wiratno, dkk. (2016). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Motivasi dan Struktur Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi*, XX No.1.
- Apriansyah, G., Zirman, & Rusli. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Job Relevant Information dan Sistem informasi akuntansi manajemen Terhadap Kinerja Manajerial pada Perhotelan di Provinsi Riau. *Jom Fekon*, 1, 1–22.
- Azuar Juliandi, Irfan, S. M. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi* (Pertama). UMSU PRESS.
- Chenhall, R. H. and M. (1986). The Impact of Structure, Environment and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting System. *The Accounting Review*, 6(1).
- Dewi, ni ketut sari sukma, Putra, i gede cahyadi, & Merawati, luh komang. (2017). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Riset Akuntansi*, 7.
- Eka Nurmala Sari, Khilda Amalia, W. A. (2019). The Influence Characteristics Of Management Accounting Information System On Managerial Performance In Stars Hotels In Medan City. *Jurnal Universitas Asahan*.
- Ermawati. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi Indonesia*.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23. Edisi 8*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2017). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square, Edisi 2*. Universitas Diponegoro.
- Halim, Abdul., Supomo, Bambang., dan Kusufi, M. S. (2012). *Akuntansi Manajemen (akuntansi manajerial)* (Edisi 2). BPFE Anggota IKAPI.
- Handoko, M. (2017). Metode Value For Money Dalam Mengukur Kinerja Rumah Sakit Uumu Di Surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 6.
- Hansen, D. R. dan M. (2013). *Cornerstones of Cost Managemen*. Cengage Learning.
- Hansen Don R, M. M. M. (1997). *Akuntansi Manajemen* (Edisi Keem). Penerbit Erlangga.
- Heidman, M. (2008). *The Role of Management Accounting Systems in Strategic Sensemaking*.

- Hidayat, T. (2015). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Struktur Desentralisasi Dan Locus Of Control Terhadap Kinerja Manajerial. *AKUNTABILITAS, VIII no.2*.
- Hussein, A. S. (2015). Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Squares dengan SmartPLS 3.0. *Universitas Brawijaya*. <https://doi.org/10.5023/A:1023202519395>
- Kahar, S. H. A., & Hormati, A. (2017). Peran Budget Emphasis Dalam Memoderasi Hubungan Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Dan Kinerja Manajerial (Studi Pada 30 SKPD Kota Ternate). *Jurnal Akuntansi Dan Auditing, volume 14*.
- Kenis, I. (1979). Effect of Budgetary Goals Characteristics on managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review, LIV*, 707–721.
- Kiswoyo-Prihasantyo Siswo Nugroho-Noor Salim-. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan, 9(2)*, 48–55.
- Kusuma, B. H. (2016). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Akuntansi Vol.8 No.2 November 2016: 203 - 213, 8 No.2*, 203–2013.
- Locke, E. A. dan Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice Hall.
- Mahmudi. (2013). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mahoney, T.A., T. H. J. and S. J. C. (1963). *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. South Western Publ. Co.
- Mangkunegara, A. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (Ketiga bel)*. Remaja Rosdakarya.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. ANDI.
- Matani, C. D. (2020). Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organiasasi, Partisipasi Masyarakat, Dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Dana Kampung Di Kota Jayapura. *Jurnal Kajian Ekonomi & Keuangan Daerah, 5*.
- Nengsy, H. (2017). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Manajerial PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan, 6(1)*, 1–16.
- Nugroho, P. S., & Sumiyanti, T. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi dan Politik Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi Terapan (JIMAT), 8(2)*, 104–118.

- Saragih, R. E. (2018). Pengaruh Penerapan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen, Metode Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Rumah Sakit Estomihi Medan. *Jurnal Manajemen Informatika & Komputerisasi Akuntansi*, 2 No.1.
- Sari, M. M. R. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Pada Kinerja Manajerial Dengan Locus of Control Sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 19(1), 311–336.
- Selina Sevika H. Usman, Masyhad, A. R. (2016). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT. Siantar Top, Tbk. *E-Journal Akuntansi "EQUITY,"* 2(4).
- Setyawan, A. (2018). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Journal of Accounting & Management Innovation*, 2 No.1.
- Steers, R. M. And Porter, L. W. (2003). *Motivation and Work Behavior*. McGraw-Hill Book Company.
- Subrota, S. (2009). *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*. PT. Rieneka Cipta. Suprayogi. (2011). *Administrasi Publik (konsep dan perkembangan ilmu di Indonesia)*. Graha Ilmu.
- Suryani. (2019). Pengaruh Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Ketidakpastian Lingkungan Dan Desentralisasi Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 8(1,2), 149–200.
- Suryani, F. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Desentralisasi, Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial. *Journal of Economic, Business and Accounting*, 4(Desember 2020), 167– 181.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. PT.Raja Grafindo Persada.
- Widia Astuty, F. P. (2017). Dampak Lingkungan Bisnis Dan Sistem informasi akuntansi manajemen Terhadap Penerapan Dan Kualitas Sistem Informasi Akuntansi Manajemen. *Laporan Akhir Tahun Penelitian BerbasisKompetensi*.

LAMPIRAN



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111
Website : www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id
E-mail: pps@umsu.ac.id

UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

menjawab surat ini agar disebutkan
nomor dan tanggalnya

SURAT PERSETUJUAN

Nomor : 220 /IL.3-AU/UMSU-PPs/F/2021

Tentang :

**PENETAPAN JUDUL TESIS DAN PENGHUNJUKAN PEMBIMBING
BAGI MAHASISWA PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

Bismillahirrahmanirrahim

Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sesuai dengan persetujuan judul dan pembimbing tesis mahasiswa Program Studi Magister Akuntansi UMSU tanggal 6 Januari 2021 dengan ini memutuskan untuk menetapkan Judul Tesis dan Pembimbing :

Nama mahasiswa	: Husin Nasution
NPM	: 1920050018
Prog. Studi	: Magister Akuntansi
Konsentrasi	: Akuntansi Manajemen
Judul Tesis	: PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KARAKTERISTIK SISTEM INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT. PERKEBUNAN SUMATERA UTARA.
Pembimbing I	: Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA., CPA
Pembimbing II	: Dr. IRFAN, S.E., M.M

Surat Persetujuan Penetapan Judul Tesis dan Pembimbing ini berlaku s.d. tanggal 6 Januari 2022. Surat Persetujuan ini dianggap batal apabila sampai batas waktu yang ditetapkan, yang bersangkutan belum menyelesaikan Tesis.

Demikian Surat Persetujuan ini diterbitkan dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dapat dilaksanakan dan dipatuhi. Apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan akan diperbaiki sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Medan

Pada Tanggal, 04 Rajab 1442 H
16 Februari 2021 M



Direktur,

Dr. SYAIFUL BAHRI, MAP
NIDN.0121065801

Tembusan:

CURRICULUM VITAE

===== DATA PRIBADI =====

Nama : Husin Nasution
Tempat/Tanggal Lahir : Medan. 06 Desember 1972
Jenis Kelamin : Laki-laki
Agama : Islam
Status : Kawin
Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat : Jl.B.Zein Hamid No.106 Medan
No. Telepon : 081375296739
Email : nasutionhusin54@gmail.com

===== RIWAYAT PENDIDIKAN =====

1978-1985 : SD Negeri No.060927 Medan
1985-1988 : SMP Negeri 2 Medan
1988-1991 : SMA Negeri 13 Medan
1991-1994 : Politeknik Negeri Medan Jurusan Akuntansi
1998-2001 : Universitas Sumatera Utara Fakultas Ekonomi
2019-2021 : Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id
E-mail: pps@umsu.ac.id

menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari ini, tanggal 17 September 2021 telah dilaksanakan Ujian Tesis bagi mahasiswa Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb :

Nama Mahasiswa : HUSIN NASUTION
NPM : 1920050018
Prog.Studi/Peminatan : Magister Akuntansi /Akuntansi Manajemen
Judul Tesis : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KARAKTERISTIK SISTEM INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT. PERKEBUNAN SUMATERA UTARA

dengan catatan wajib memperbaiki:

Pembimbing. I :

Pembimbing II :

Penguji I :

Penguji II :

Penguji III :

Berita acara ini **ditandatangani** setelah tesis diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji pembahas.

Medan, 17 September 2021

1. Dr. WIDIA ASTUTY, S.E., M.Si., CIA., Ak., CA.CPA.

Pembimbing I

2. Dr. IRFAN, S.E., M.M..

Pembimbing II

3. Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak. CA.

Penguji I

4. Assoc.Prof. Dr. Hj. MAYA SARI, S.E., Ak, M.Si., CA

Penguji II

5. Dr. DAHRANI, S.E., M.Si.

Penguji III

