

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III
(PERSERO) MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan untuk Memenuhi Sebagai Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak.)
Program Studi Akuntansi*



Oleh :

NAMA : ERIKA MUSTIFASARI
NPM : 1605170127
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2020**



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 Telp. (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Senin, tanggal 10 Agustus 2020, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya :

MEMUTUSKAN

Nama : ERIKA MUSTIFASARI
N P M : 1605170127
Program Studi : AKUNTANSI
Judul Skripsi : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN
Dinyatakan : (B) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

Dr. EKA NURMALASARI, SE.,AK., M.Si.CA

Penguji II

SURYA SANJANA, SE., M.M

Pembimbing

Dr. WIDIA ASTUTY, SE., M.Si.,AK.,QIA.,CA

PANITIA UJIAN

Ketua

H. JANURI, SE., MM., M.Si

Sekretaris

ADE GUNAWAN, SE., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten. Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

NAMA : ERIKA MUSTIFASARI
NPM : 1605170127
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMAN
JUDUL PENELITIAN : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DI PT PERKEBUNAN
NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN.

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Juli 2020

Pembimbing Skripsi


Dr. WIDIA ASTUTY, SE., MSI, Ak., QIA., CA., CPA

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

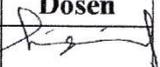
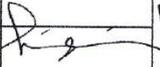
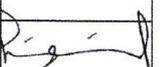
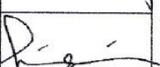
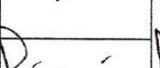
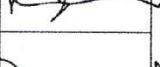

FITRIANI SARAGIH., SE., MSI


H. JANURI., SE., MM., MSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

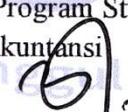
Nama Mahasiswa : Erika Mustifasari
N.P.M : 1605170127
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul Penelitian : Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab I	Identifikasi masalah ditambahkan dan diperjelas kembali	17 Juni 2020	
Bab II	Tambahkan teori dan penelitian terdahulu yang relevan	25 Juni 2020	
Bab III	Sampel dan periode data penelitian dihitung kembali	1 Juli 2020	
Bab IV	a. Deskripsi data penelitian diuraikan dengan jelas b. Pembahasan dipertajam kembali	3 Juli 2020	
Bab V	Perbaiki kesimpulan dan saran	10 Juli 2020	
Persetujuan Sidang	Bimbingan skripsi selesai, silahkan dilanjutkan ke sidang skripsi	18 Juli 2020	

Medan, 20 Juli 2020

Diketahui/Disetujui
Ketua Program Studi
Akuntansi

Pembimbing Skripsi


(FITRIANI SARAGIH, S.E., M.Si)


(Dr. WIDIA ASTUTY, SE., M.Si., Ak., OIA., CA., CPA)

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Erika Mustifasari
NPM : 1605170127
Program : Strata-1
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan” adalah bersifat asli, bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana dikemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, Agustus 2020

Saya yang menyatakan,



Erika Mustifasari

ABSTRAK

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

Erika Mustifasari

Akuntansi

erikamustifasari@gmail.com

Permasalahan penelitian ini adalah kurangnya partisipasi anggaran pada PT. Pekebunan Nusantara III (Persero) Medan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan periode 2014-2018. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif ; Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan tehnik *Purposive Sampling* sehingga sampel yang digunakan adalah seluruh manajer di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang berjumlah 30 orang ; Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan kuesioner ; Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode regresi linier sederhana. Hasil penelitian membuktikan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

Kata kunci : Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial.

ABSTRACT

THE EFFECT OF BUDGETARY PARTICIPATION ON MANAGERIAL PERFORMANCE

Erika Mustifasari

Accounting

erikamustifasari@gmail.com

The problem with this research is the lack of budgetary participation at PT. Pekebunan Nusantara III (Persero) Medan. The purpose of this study was to determine the effect of Budget Participation on Managerial Performance at PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan for the period 2014-2018. This type of research is quantitative research ; The sampling technique used in this study was to use the *purposive sampling* technique so that the sample used was all managers at PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, amounting to 30 people; Data collection techniques used in this study is to use a questionnaire ; The data analysis technique used in this study is the simple linear regression method. The results of the study prove that Budget Participation has a effect on Managerial Performance.

Keywords: Budget Participation, Managerial Performance.

KATA PENGANTAR



Assalammualaikum Wr. Wb

Alhamdulillah rabbil'alamina puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Selanjutnya tidak lupa pula peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penelitian ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Sastra 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti yaitu :**“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan”**.

Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan proposal. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar-besarnya terutama kepada kedua orang tua saya, Ayahanda **Ikun Haryanto** dan Ibunda tercinta saya **Erna Wati** yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta

dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung peneliti dalam pembuatan skripsi ini. Dan seluruh keluarga besarku yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi dan spiritual kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis.

1. Bapak **Dr. H. Agussani, M.AP** selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak **Januri S.E., M.M, M.Si** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak **Ade Gunawan S.E., M.Si** selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak **Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si** selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu **Fitriani Saragih S.E., M.Si** selaku Ketua Jurusan Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus dosen pembimbing akademik saya di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu **Zulia Hanum, S.E. M.Si** selaku sekretaris program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu **Dr. Widia Astuty, SE., M. Si., AK., QIA.CA** selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan skripsi.
8. Seluruh Dosen dan Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Seluruh karyawan dan manajer PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang banyak membantu dalam pembuatan skripsi ini.
10. Kepada adek tersayang **M. Dwi Pranata** yang turut membantu dalam menyelesaikan skripsi di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
11. Kepada sahabat-sahabat tercinta **Riska Karima Yuni, Rona Rojannah, Rinda Alvira, Sri Ratna Mutia, Suci Lestari, Salwa Wirdani, Astari Septiani, Diana Safitri, Nadya Desvy Savira, Indah Ulini, Reyca Arwanda, Rima Ade Dwi Sari, dan Maysarah** yang turut membantu dalam menyelesaikan skripsi di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
12. Kepada teman-teman seperjuangan saya yang ada di kelas C Akuntansi Pagi di Universitas Sumatera Utara stambuk 2016
13. Serta seluruh pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, saya hanya bisa berharap semoga Alalh SWT membalas kebaikan kalian semua. Amin.

Peneliti menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu dengan kerendahan hati peneliti sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan skripsi ini dari semua pihak

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas cakrawala pemikiran kita dimasa yang akan datang dan berharap sekripsi ini dapat menjadi lebih sempurna kedepannya.

Wassalammualaikum, Wr.Wb

Medan, Agustus 2020

Penulis

ERIKA MUSTIFASARI
NPM:1605170127

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACK	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 LatarBelakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	8
1.3 Batasan Masalah	9
1.4 Rumusan Masalah.....	9
1.5 Tujuan Penelitian	9
1.6 Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 Definisi Kinerja Manajerial.....	11
2.1.2 Definisi Partisipasi Anggaran.....	13
2.1.3 Fungsi Anggaran	15
2.1.4 Karakteristik Anggaran	15
2.1.5 Partisipasi Anggaran.....	18
2.2 Kerangka Berfikir Konseptual	19
2.3 Hipotesis	21
BAB III METODE PENELITIAN.....	22
3.1 Jenis Penelitian	22
3.2 Defenisi Operasional.....	22
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian.....	24
3.4 Populasi dan Sampel	25
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	26
3.5.1 Uji Instrumen Penelitian	26
3.6 Teknik Analisis Data	32
BAB IV HASIL PENELITIAN	36
4.1 Deskripsi Data	36
4.1.1 Aktivitas Operasional Perusahaan.....	36
4.1.2 Deskripsi Objek Penelitian.....	38
4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian.....	40

4.2 Analisis Data	44
4.2.1 Regresi Linier Sederhana	44
4.2.2 Pengujian Hipotesis	46
BAB V PENUTUP.....	51
5.1 Kesimpulan.....	51
5.2 Saran.....	51
5.3 Keterbatasan Penelitian	52
DAFTAR PUSTAKA	53
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Anggaran dan Realisas Priode 2014-2018	7
Tabel 3.1 Defenisi Operasional.....	23
Tabel 3.2 Rencana Kegiatan Penelitian Tahun 2020	24
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Partisipasi Anggaran (X).....	28
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial (Y).....	29
Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas Partisipasi Anggaran (X).....	31
Tabel 3.6 Hail Uji Reliabilitas Kinerja Manajerial (Y).....	32
Tabel 4.1 Daftar Kuesioner	39
Tabel 4.2 Profil Responden.....	39
Tabel 4.3 Pedoman Kategorisasi Rata-rata Skor Tanggapan Responden	40
Tabel 4.4 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Partisipasi Anggaran	41
Tabel 4.5 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kinerja Manajerial	43
Tabel 4.6 Perhitungan Regresi Linier Sederhana.....	45
Tabel 4.7 Hasil Pengujian Hipotesis (Uji t)	46
Tabel 4.8 Hasil Koefisien Determinasi (R^2)	47

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Konseptual.....	21
--	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	57
Lampiran 2	64

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan sebagai suatu unit kesatuan yang terintegritasi, dengan tujuan menghasilkan laba, dewasa ini dituntut untuk dapat bersaing dalam lingkungan bisnis. Agar dapat bersaing, perusahaan harus melakukan fungsi-fungsi dalam manajemen, terutama fungsi perencanaan. Menurut Nafarin (2004:5), “perencanaan merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan yang diinginkan”. Komponen penting dalam fungsi perencanaan adalah membuat anggaran.

Kinerja adalah suatu tindakan yang dilakukan oleh seseorang manajer dalam melakukan tujuan untuk menghasilkan sesuatu yang ditargetkan. kinerja manajerial adalah hasil proses aktivitas manajer yang efektif dan stabil mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan dimasa yang akan datang.

Kinerja umumnya diukur dengan membandingkan antara input dan output yang dihasilkan, apakah telah sesuai dengan perencanaan yang disusun oleh manajerial. Pengukuran terhadap kinerja sendiri merupakan faktor penting dalam mengembangkan suatu organisasi. Dengan adanya penilaian (evaluasi)

terhadap kinerja, maka akan dapat dilakukan perbaikan-perbaikan yang dapat membawa organisasi menuju arah yang lebih baik. Untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja, anggaran merupakan salah satu tolak ukur yang dapat digunakan. Mengingat untuk mengukur kinerja, ukuran yang digunakan haruslah bersifat objektif dan relatif stabil. Oleh karena itu, penelitian terhadap penggunaan pendekatan partisipasi anggaran penting untuk dilakukan guna mengetahui pengaruh pendekatan tersebut terhadap kinerja manajerial.

Lebih lanjut, Mardiasmo (2004) mengemukakan bahwa anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja. Kinerja akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajer dinilai berdasarkan berapa yang berhasil dicapai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Tujuan utama membentuk dasar anggaran adalah untuk membantu manajemen atau mendorong para manajer untuk mengembangkan arahan umum bagi organisasi, mengantisipasi masalah, dan mengembangkan kebijakan untuk masa depan. Kelebihan lain adalah anggaran dapat memperbaiki pembuatan keputusan. Anggaran juga memberikan standar yang dapat mengendalikan penggunaan berbagai sumber daya organisasi dan memotivasi karyawan. Selain itu, anggaran dapat membantu komunikasi dan koordinasi.

Menurut Ebenezer Sipayung, Dkk (2016:65) Partisipasi penyusunan anggaran merupakan sebuah pendekatan manajerial yang umumnya dapat meningkatkan kinerja manajerial. Selama lima tahun terakhir partisipasi penyusunan anggaran serta pengaruhnya terhadap kinerja manajerial telah

menarik minat beberapa peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut dimana menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran lebih memungkinkan para Manajer untuk melakukan negosiasi dengan pimpinan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai. Pimpinan yang memperkenankan bawahannya untuk turut terlibat dalam pengambilan keputusan menyangkut pekerjaannya umumnya akan meningkatkan kepuasan kerja bawahannya.

Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran kemungkinan juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial, karena dengan adanya partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran, maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggungjawab pada pelaksanaan anggaran. Sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik dan pada akhirnya bisa meningkatkan kinerja manajerialnya.

Hasil penelitian mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial telah ditelaah secara luas. Banyak studi yang telah dilakukan oleh para ahli terkait dengan partisipasi anggaran dan hubungannya dengan kinerja. Selain itu, penelitian mengenai partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial banyak diperdebatkan, dikarenakan banyak memberikan hasil yang bertentangan. Seperti yang diungkapkan Nouri (1992) dalam Supriyono (2004) bahwa hasil penelitian-penelitian awal terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang tidak meyakinkan (inconclusive). Brownell dan Mc. Innes (1986) dalam Supriyono (2004) menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan

kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan Indriantoro (1993) dalam Nor (2007) juga mengungkapkan hal serupa. Sedangkan Milani (1975); Brownell dan Hirst (1986) dalam Sukardi (2002) menemukan hasil yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

PT Perkebunan Nusantara III Persero (PTPN III) merupakan salah satu dari empat belas Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia. PTPN III bergerak dalam bidang usaha perkebunan komoditi karet dan sawit. Saat ini penyusunan anggaran PTPN III berdasarkan kombinasi *bottom up* dan *top down* yakni perencanaan anggaran disusun oleh manajer kebun / unit terlebih dahulu dan selanjutnya dievaluasi oleh pimpinan puncak untuk target pencapaian akhir dan diusulkan kepada pemegang saham, yang aktivitasnya tidak terlepas dari masalah penganggaran dan partisipasi dari para manajer dalam penyusunan anggaran.

Dengan semakin besar persaingan yang dihadapi setiap lembaga perusahaan maka perusahaan dituntut untuk mengembangkan organisasinya seefisien dan seefektif mungkin, sehingga mampu bersaing secara berkelanjutan (Competitive Advantage). Hal ini mengharuskan pimpinan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasinya agar tidak kehilangan eksistensinya dikalangan masyarakat, selain itu perusahaan yang mempunyai otonomi sendiri-sendiri dalam menentukan sistem penganggarannya, sehingga mampu mengendalikan organisasi dengan lebih baik.

Proses penyusunan anggaran didasarkan dari hasil evaluasi kinerja tahun sebelumnya. Perencanaan anggaran dilakukan melalui penyusunan

anggaran yang mengacu pada Rencana Jangka Panjang dan program kerja sesuai *Key Performance Indicator* kontrak kerja manajemen dengan pemegang saham yang disahkan di RUPS.

Dari hasil yang diperoleh agar mengevaluasi dan menilai kinerja manajer pusat pendapatan yang dilihat dari tercapainya atau tidak target penjualan. Oleh karena itu perusahaan mengambil kebijakan dalam menilai kinerja pusat pendapatan dari target penjualan yaitu memberikan *reward* dan *punishment* bagi para manajer. Menurut Hazli (2002:30) Tujuan diberikan kebijakan ini untuk memotivasi para manajer untuk melakukan tugasnya dengan baik, jika manajer tersebut pendapatannya tidak dapat mencapai target penjualan yang telah diterapkan, maka perusahaan akan memberikan *punishment*, sedangkan jika pendapatan mencapai target penjualan maka manajer tersebut memperoleh *reward* berupa jenjang karir. *Punishment* dan *reward* dibuat agar para manajer dapat lebih memacu kinerjanya dalam bekerja dan mencapai target.

Agar pelaksanaannya berjalan efektif, para pelaksana berpartisipasi untuk merencanakan anggaran, meskipun mereka tidak diikutsertakan, mereka harus benar-benar memahami tanggung jawab masing-masing dalam mengusahakan agar anggaran tercapai. Tetapi yang lebih penting adalah sejauh mana tingkat partisipasi atau peran serta dalam penyiapan anggaran yang telah didelegasikan oleh manajemen yang lebih tinggi kepada para manajer atau pengelola yang berada pada tingkat yang lebih rendah. Hal ini menjadi aspek penting dalam proses penyusunan anggaran, karena sebenarnya anggaran

disetujui, pada dasarnya selalu menggambarkan suatu kesepakatan bersama dari banyak orang didalam suatu organisasi atau perusahaan.

Untuk itu diperlukan satu pengujian pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Apakah partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial atau tidak. Penelitian tentang hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dalam beberapa dawarsa belaangan ini mengalami ketidakkonsistenan sehingga anggarannya tidak terwujud.

Kondisi persaingan yang semakin kompetitif yang memberikan dorongan yang sangat besar bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas output yang dihasilkan. Agar pendapatan yang dihasilkan bisa memenuhi kebutuhan perusahaan, berbagai perusahaan melakukan pembenahan disegala bidang, dan salah satunya adalah peningkatan efektif dan efektifitas manajemen. Dalam bidang manajmen keberhasilan seorang manajer diukur antara lain dengan pengendalian administrative yang salah satunya dilakukan melalui proses penganggaran.

Berdasarkan dari hasil data yang diperoleh maka dapat disajikan anggaran dan realisasi pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan selama 5 tahun terakhir, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel I.1
Anggaran dan Realisasi Pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero)
Medan
Periode 2014-2018

Tahun Pendapatan	RKAP	Realisasi	Selisih	Keterangan
2014	Rp. 452.877.265.000	Rp. 128.770.137.322	Rp. 325.107.127.678	Turun
2015	Rp. 826.441.600.000	Rp. 676.749.051.403	Rp. 149.692.548.597	Turun
2016	Rp. 710.329.402.000	Rp. 713.398.369.421	Rp. 3.068.967.421	Naik
2017	Rp. 703.343.398.000	Rp. 913.490.795.353	Rp. 210.147.397.353	Naik
2018	Rp. 914.680.232.000	Rp. 838.984.354.083	Rp. 75.695.877.917	Turun

Sumber: PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

Berdasarkan tabel I.1 menunjukkan bahwa kondisi Realisasi PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mengalami penurunan realisasi. Penurunan realisasi anggaran dapat dilihat dari tahun 2014-2018. Dimana penurunan terjadi pada tahun 2014 sebesar Rp.128.770.137.322, kemudian pada tahun 2015 sebesar Rp. 676.749.051.403 dan di tahun 2018 sebesar Rp.838.984.354.083 hal ini terjadi karena kemampuan manajer untuk mencapai target anggaran belum efektif bagi perusahaan karena manajer kurang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

Kurnia (2010) berpendapat bahwa untuk mencapai keefektifan kinerja manajerial diperlukan partisipasi penyusunan anggaran oleh bawahan dan tujuan anggaran tercapai. Dengan keikutsertaan bawahan dalam partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial karena terdapat komunikasi sehingga bawahan dapat memilih, pilihannya tersebut merupakan tanggung jawab dalam dirinya akibat keterlibatan dalam penyusunan anggaran sehingga menguatkan komitmen dan meningkatkan kinerja. (Herimawati,2013).

Dilihat dari fenomena yang terjadi belakangan ini tentu sangat mempengaruhi perusahaan. Yang pertama sekali menghadapi kendala tentu saja para karyawan dan manajer bawah. Anggaran yang telah disusunpun tidak dapat tercapai atau terwujud. Namun, apakah mereka secara individu ikut berpartisipasi atau bertanggungjawab? Para manajer bawah yang terlibat secara langsung dengan dampak fenomena tersebut tentu saja memiliki pengalaman dan pengetahuan tentang hal-hal semacam itu. Untuk itu saat anggaran berikutnya dibuat, partisipasi mereka tentu sangat diperlukan agar dapat menghasilkan anggaran yang tepat dan menimbulkan rasa tanggungjawab disetiap individu.

Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti termotivasi untuk membahas masalah ini dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Terjadinya penurunan realisasi bagi perusahaan selama 3 tahun karena manajer kurang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dari tahun 2014, 2015, 2018.
2. Kurangnya partisipasi anggaran pada PT Pekebunan Nusantara III (Persero) Medan menyebabkan kinerja manajer yang diukur dengan kemampuan manajer mencapai target anggaran belum

efektif yang terjadi selama 3 tahun dari tahun 2014,2015 dan 2018.

1.3. Batasan Masalah

Pada penelitian ini peneliti membatasi kajian penelitian masalah agar tidak menyimpang dan hanya fokus pada permasalahan yang ada. Oleh sebab itu, penulis memberi batasan masalah yakni pada tahun 2014 sampai dengan 2018. Penelitian ini juga fokus meneliti tentang anggaran pendapatan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari identifikasi masalah diatas, maka rumusan masalah yang dapat diungkapkan adalah: “Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?”.

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah: “Untuk mengetahui apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada masa 2014 sampai dengan 2018 di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan”.

1.6. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini antara lain adalah:

1. Bagi peneliti

Penelitian ini dapat menjadi pembelajaran, menambah wawasan dan gambaran penulis mengenai anggaran perusahaan.

2. Bagi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

Diharapkan hasil penelitian partisipasi anggaran dapat memberikan rekomendasi atas anggaran perusahaan sesuai dengan harapan yang dilakukan oleh manajer di PTPN III (Persero) Medan.

3. Bagi peneliti lain

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan tambahan ilmu serta informasi sebagai bahan pembandingan penelitian lain yang berkaitan dengan masalah anggaran dan dapat dijadikan sebagai bahan referensi maupun sumber informasi untuk melanjutkan penelitian yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Defenisi Kinerja Manajerial

Menurut Robert Tanenbaum (2007) Manajer adalah seseorang yang mengarahkan orang lain dan akan bertanggung jawab atas pekerjaannya itu. Tugas manajer dapat digambarkan dalam kaitannya dengan berbagai “peran” atau serangkaian perilaku yang terorganisir yang diidentifikasi dengan suatu posisi.

Hansen/Mowen (2009:447) Umpan balik yang sering atas kinerja, para manajer harus mengetahui kinerja mereka sejalan dengan berlalunya tahun. Dengan menyediakan laporan kinerja secara sering dan tepat waktu, mereka akan mengetahui ukuran keberhasilan usaha mereka selama ini dengan tujuan mengambil tindakan korektif dan mengubah rencana sebagaimana diperlukan.

Menurut Mulyadi (2007:435), terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajerial secara kuantitatif:

1. Ukuran Kinerja Tunggal, adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajerial.
2. Ukuran Kinerja Beragam, adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja manajerial.
3. Ukuran Kinerja Gabungan, adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, dan menghitung rata-rata sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajerial.

Menurut Wibowo (2011:54) dalam pengukuran kinerja yang dapat dilakukan dengan cara :

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi .
2. Mengusahakan standart kinerja untuk menciptakan perbandingan.

3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja.
4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian.
5. Menghindari kosekoensi dan rendahnya kualitas.
6. Mempertimbangkan penggunaan sumberdaya.
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Menurut Robbins (2006:206), indicator untuk mengukur kinerja

yaitu:

1. Kualitas kerja diukur dari persepsi terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan atas kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan.
2. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.
6. Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana seseorang memiliki komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap kantor.

Untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja, anggaran merupakan salah satu tolak ukur yang dapat digunakan. Mengingat untuk mengukur kinerja, ukuran yang digunakan haruslah bersifat objektif dan relatif stabil. Oleh karena itu, penelitian terhadap penggunaan pendekatan partisipasi anggaran penting untuk dilakukan guna mengetahui pengaruh pendekatan tersebut terhadap kinerja manajerial. (Destaria Ferdiani : 2012).

Menurut Dian Sari (2013:2) Salah satu alat ukur kinerja yang baik di perusahaan yang ini dapat dilihat dari sejauh mana perusahaan tersebut

meminimalkan biaya seefektif dan seefisien mungkin tanpa mengurangi kualitas pelayanan pada masyarakat.

Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial adalah hasil proses aktivitas manajer yang efektif dan stabil mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan dimasa yang akan datang.

2.1.2. Defenisi Partisipasi Anggaran

Anggaran adalah suatu pelaporan tentang perkiraan pengeluaran dan penerimaan yang diharapkan akan terjadi dalam suatu periode di masa depan, serta data pengeluaran dan penerimaan yang sungguh-sungguh terjadi di masa lalu.

Anggaran perusahaan atau yang lebih sering disebut dengan budget mempunyai defenisi yang beraneka ragam. Menurut Elizar Sinambela (2015:156) Anggaran adalah hasil formulasi sistematis tentang aktivitas perusahaan sebagai sarana pelaksana fungsi manajemen, yaitu perencanaan, koordinasi, dan pengawasan. Pengawasan yang dilakukan dengan baik dan akurat, serta koordinasi yang tepat untuk mempermudah pelaksanaannya untuk mencapai hasil yang maksimal.

Menurut Nafarin (2004) dalam jurnal Elizar Sinambela (2015:157) anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam uang untuk jangka waktu tertentu.

Baswir (2002:4) dalam jurnal yang dibuat oleh Ebenezer Sipayung, dkk menjelaskan bahwa anggaran merupakan pernyataan tentang perkiraan pengeluaran dan penerimaan yang diharapkan akan terjadi dalam suatu periode di masa depan, serta

data pengeluaran dan penerimaan yang sungguh-sungguh terjadi di masa lalu.

Menurut Eka Nurmala Sari (2010:119) Anggaran merupakan rencana kerja dalam rangka waktu satu tahun, yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif orang lain. Anggaran sering diartikan sebagai perencanaan laba (profit planing).

Menurut Julita (2015:1) Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang.

Menurut Dwi Cahyono, Agung Mulyono, Sukma Lesmana (2001:545), mengemukakan anggaran yang telah disusun memiliki dua peran. Pertama anggaran berperan sebagai perencanaan, yaitu bahwa anggaran tersebut berisi tentang ringkasan rencana-rencana keuangan organisasi dimasa akan datang, kedua, anggaran berperan sebagai kriteria kinerja, yaitu bahwa anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial.

Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan pelaporan suatu rencana keuangan yang disusun dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer di perusahaan dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang.

2.1.3. Fungsi Anggaran

Secara umum tujuan anggaran adalah untuk merencanakan (*planning*) penyusunan anggaran keuangan dan mengendalikan (*control*) suatu rencana untuk memastikan apakah rencana sudah dilakukan secara efektif untuk mencapai tujuan tersebut dimasa yang akan datang.

Menurut Ray H. Garrison, Eric W. Noreen, dan Peter C. Brewer, (2013:382) fungsi anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) Anggaran sebagai alat *komunikasi* bagi rencana manajemen kepada seluruh organisasi.
- 2) Anggaran untuk memaksa manajer *memikirkan* dan *merencanakan* masa depan. Tanpa penyusunan anggaran, maka akan terlalu banyak manajer yang harus menghabiskan waktunya untuk mengatasi berbagai masalah darurat.
- 3) Proses anggaran sebagai alat *alokasi sumber daya* pada berbagai bagian dari organisasi agar dapat digunakan seefektif mungkin.
- 4) Proses anggaran untuk mengungkapkan adanya potensi *masalah* sebelum masalah itu terjadi.
- 5) Anggaran mengkoordinasikan aktivitas seluruh organisasi dengan cara mengintegrasikan rencana dari berbagai bagian. Anggaran ikut memastikan agar setiap orang dalam organisasi menuju tujuan yang sama.
- 6) Anggaran sebagai penentuan tujuan dan sasaran yang dapat dijadikan acuan untuk mengevaluasi kinerja selanjutnya.

2.1.4. Karakteristik Anggaran

Anggaran mempunyai karakteristik, yaitu:

- a. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
- b. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa tahun.

- c. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
- d. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
- e. Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

Keuntungan Anggaran

Menurut Zulia Hanum (2011:6) Pemakaian anggaran di dalam perusahaan memberikan keuntungan-keuntungan sebagai berikut :

1. Penyusunan anggaran merupakan kekuatan manajemen dalam menyusun perencanaan, dimana manajemen melihat ke depan untuk menentukan tujuan perusahaan yang dinyatakan di dalam ukuran finansial.
2. Anggaran dapat digunakan alat koordinasi berbagai kegiatan perusahaan, misalnya koordinasi antara berbagai penjualan dengan kegiatan produksi.
3. Implementasi anggaran dapat menciptakan alat untuk pengawasan kegiatan perusahaan. Penyimpangan antara anggaran dengan realisasi dihitung dan dianalisa, dan manajemen dapat mengetahui adanya penyelewengan tersebut.
4. Berdasarkan teknik yang digunakan dalam anggaran, manajemen dapat memeriksa dengan seksama penggunaan sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan apakah dapat berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif).
5. Pemakaian anggaran mengakibatkan timbulnya suasana yang bersemangat untuk memperoleh laba, timbul kesadaran tentang pentingnya biaya sebelum dana disediakan. Tekanan anggaran bukan semata-mata menekan biaya, akan tetapi adalah memaksimalkan laba dalam jangka panjang, dan tambahan biaya akan dibenarkan apabila tambahan biaya tersebut diperkirakan dapat meningkatkan laba.

6. Pemakaian anggaran dapat mendorong dipakainya standar sebagai alat pengukur prestasi suatu bagian atau individu di dalam organisasi perusahaan.
7. Pemakaian anggaran dapat membantu manajemen di dalam pengambilan keputusan untuk memilih beberapa alternatif yang mungkin dilaksanakan, misalnya: membuat atau membeli, membuat atau menyewa, menolak atau menerima pesanan, khusus, mendorong atau mengurangi produk tertentu dan sebagainya.

Keterbatasan Anggaran

Menurut Zulia Hanum (2011:7) Disamping keuntungan-keuntungan dari pemakaian anggaran perlu diketahui pula adanya keterbatasan dari anggaran sebagai berikut:

1. Anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi atas kegiatan yang akan datang, ketepatan dari estimasi sangat tergantung kepada pengalaman dan kemampuan dari estimator atau proyektor, ketidak tepatan anggaran berakibat tidak baik sebagai alat perencanaan, koordinasi, dan pengawasan dengan baik.
2. Anggaran harus selalu disesuaikan dengan perubahan kondisi dan asumsi. Anggaran disusun atas dasar kondisi dan asumsi yang mendasari penyusunan anggaran mengharuskan adanya revisi anggaran agar anggaran tersebut dapat digunakan sebagai alat manajemen. Perubahan kondisi atau asumsi misalnya dapat berupa: laju inflasi atau kebijakan pemerintah di bidang ekonomi.
3. Anggaran dapat dipakai sebagai alat oleh manajemen hanya apabila semua pihak, terutama manajer-manajer perusahaan, secara terus-menerus dan terkoordinasi berusaha dan bertanggung-jawab atas tercapainya tujuan yang telah ditentukan di dalam anggaran.
4. Semua pihak di dalam perusahaan perlu menyadari bahwa anggaran adalah alat untuk membantu manajemen, akan tetapi tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan "judgement" manajemen masih diperlukan atas dasar pengetahuan dan pengalamannya.

2.1.5. Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran adalah salah satu pendekatan *bottom-up* dalam proses penyusunan anggaran, dimana aliran data anggaran dalam suatu sistem partisipatif berawal dari tingkat tanggung jawab yang lebih rendah kepada tingkat yang bertanggung jawab yang lebih tinggi. Setiap orang yang mempunyai tanggungjawab atas pengendalian biaya/pendapatan harus menyusun estimasi anggarannya dan menyerahkan kepada tingkat manajemen yang paling tinggi. Estimasi tersebut kemudian ditinjau ulang dan dikonsolidasikan dalam gerakannya kearah tingkat manajemen yang lebih tinggi (Garrison *et al*, 2013:384).

Berdasarkan jurnal Stefani Lily Indarto, Stephana Dyah Ayu (2011:2) Partisipasi merupakan suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang membawa efek di masa mendatang bagi mereka yang membuat keputusan.

Berdasarkan defenisi diatas ada tiga aspek yang sangat penting dalam partisipasi, yaitu keterlibatan emosi dan mental pegawai, motivasi untuk memberikan kontribusi dan penerimaan tanggungjawab.

Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran atau partisipasi adalah menyangkut suatu proses dimana individu-individu terlibat didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran mereka. Selain itu, partisipasi sebagai suatu proses pengambilan keputusan bersama antara dua pihak

atau lebih yang akan membawa pengaruh pada masa yang akan datang bagi pembuat keputusan.

Kennis seperti yang dikutip oleh Murtiyani (2001) menegaskan bahwa partisipasi anggaran adalah sebagai tingkat keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan.

Perusahaan sering mengikutsertakan manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran. Keikutsertaan para manajer level menengah dan bawah ini sangat penting dalam upaya memotivasi bawahan untuk turut serta dalam mencapai tujuan perusahaan melalui kinerja manajer. Dalam partisipasi akan memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik, berinteraksi satu sama lain, serta bekerjasama dalam tim untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dengan demikian adanya partisipasi anggaran menjadikan proses penyusunan anggaran itu sendiri bukan hanya menjadi kewenangan manajer tingkat atas (*top management*) melainkan juga manajer tingkat menengah dan bawah (*middle and lower management*).

2.2. Kerangka Berpikir Konseptual

Kerangka berfikir konseptual merupakan penjelasan teoritis antara variabel yang diteliti. Menurut Sasongko dan Parulian (2015:2), berpendapat bahwa “Anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif. Informasi yang dapat

diperoleh dari anggaran diantaranya jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun depan.

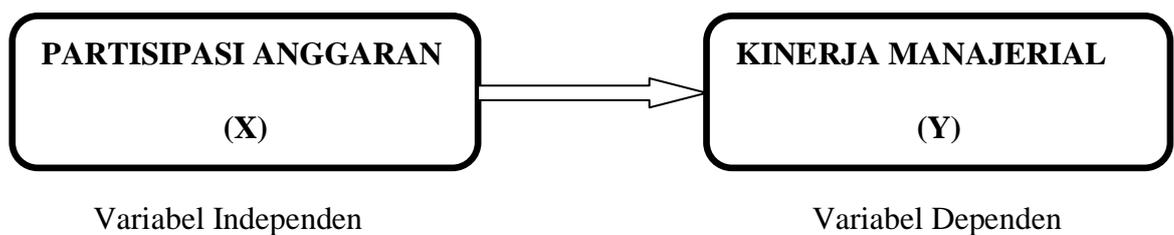
Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan berbagai pihak. Agar pelaksanaannya berjalan efektif, para pelaksana hendaknya berpartisipasi untuk merencanakan anggaran dan mengusahakan agar anggaran dapat tercapai. Tetapi yang lebih penting adalah sejauh mana tingkat partisipasi atau peran serta dalam penyiapan anggaran, karena sebenarnya anggaran yang disetujui pada dasarnya selalu menggambarkan suatu kesepakatan bersama dari banyak orang di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Partisipasi merupakan suatu proses dimana individu-individu terlibat di dalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar tercapainya target anggaran mereka. Sedangkan kinerja merupakan evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan lewat atasan langsung, teman, dirinya sendiri dan bawahan.

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 menghindari dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria, sistem penganggaran (*reward*) dan konflik (S Supardi, 2016).

Partisipasi anggaran umumnya dinilai sebagai pendekatan kinerja manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi. Maka dari itu, untuk menilai kinerja manajer pusat pendapatan yang dilihat dari tercapainya atau tidak target penjualan. Oleh karena itu perusahaan mengambil kebijakan dalam menilai kinerja pusat pendapatan yaitu memberikan *reward* dan *punishment* bagi para manajer.

Berdasarkan penjelasan diatas kerangka berpikir konseptual digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir konseptual

2.3. Hipotesis

Dari kerangka berpikir konseptual yang telah diuraikan diatas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut: Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Menurut Sugiyono (2017:36) Pendekatan asosiatif adalah suatu penelitian yang bersifat menganalisis permasalahan hubungan antara dua variabel atau lebih.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017:7). Metode kuantitatif dinamakan metode tradisional, karena metode ini sudah cukup lama digunakan sehingga sudah mentradisi sebagai metode untuk penelitian. Metode ini disebut sebagai metode positivistik karena berlandaskan pada filsafat positivism. Metode ini sebagai metode ilmiah/scientific karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit/empiris, objektif, terukur, rasional dan sistematis. Metode ini juga disebut metode discovery, karena dengan metode ini dapat ditemukan dan dikembangkan berbagai iptek baru. Metode ini disebut metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik.

3.2. Defenisi Operasional

Defenisi operasional merupakan suatu defenisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan member arti atau menspesifikkan kegiatan atau membenarkan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel

tersebut. Berdasarkan pada masalah dan hipotesis yang akan diuji, maka variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah variabel independen (bebas) dan variabel dependen (terikat).

a. Variabel Independen (bebas)

Menurut Sugiyono (2017:39) Variabel Bebas (*Independent Variable*) adalah: “Variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat)”. Dalam penelitian ini variabel independent yang akan diteliti adalah Partisipasi Anggaran (X).

b. Variabel dependen (terikat)

Menurut Sugiyono (2017:39) Variabel Terikat (*Dependent Variable*) adalah: “Variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas”. Dalam penelitian ini variabel independent yang akan diteliti adalah Kinerja Manajeria (Y).

Dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1
Defenisi Operasional

No.	Variabel	Indikator	Skala
1.	Partisipasi Anggaran (X) Partisipasi Anggaran adalah keterlibatan para manajer dengan atasannya dalam proses penyusunan anggaran kemudian dievaluasi kinerjanya agar tercapainya suatu target anggaran yang baik dimasa akan datang. (Falikhatun : 2007)	a. Pengaruh Jabatan b. Penetapan Anggaran c. Opini dan Pendapat	Interval
2.	Kinerja Manajerial (Y) kinerja manajerial adalah hasil proses aktivitas manajer yang efektif dan stabil mulai dari proses perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, mengawasi (supervise), staffing (pengaturan staf), negoisasi, perwakilan untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan dimasa yang akan datang. (Kunwaviyah Nurcahyani : 2010)	a. Perencanaan b. Investigasi c. Koordinasi d. Evaluasi e. Mengawasi (Supervise) f. Staffing (Pengaturan Staff) g. Negoisasi h. Perwakilan	Interval

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2017:80) 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”. Jadi populasi juga bukan hanya orang, tapi juga objek dan benda-benda alam lainnya. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek/obyek itu.

Adapun populasi didalam penelitian ini adalah seluruh manajer yang terdapat pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang berjumlah 30 orang.

3.4.2. Sampel

Menurut Sugiyono (2017 : 81) Sampel adalah “Bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan penelitian tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana , tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu”.

Tehnik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan tehnik *Sampling Jenuh*, maka yang menjadi sampel adalah seluruh manajer di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan Periode

tahun 2014 sampai dengan 2018. Dikarenakan keterbatasan waktu dan kesibukan responden maka sampel dalam penelitian ini adalah berjumlah 30 orang.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2017:224) Teknik pengumpulan data adalah “Langkah paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama penelitian adalah mendapatkan data”. Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data yaitu: Teknik Kuisisioner, yakni dengan menyebarkan suatu pertanyaan yang tersusun secara sistematis kepada karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

3.5.1. Uji Instrumen Penelitian

Pengujian instrumen penelitian melalui uji validitas dan reliabilitas merupakan syarat yang harus dilakukan dalam penelitian kuantitatif yang bersumber dari data primer menggunakan alat ukur kuesioner (Sugiyono, 2017:198-199).

Sugiyono (2017:200) menambahkan bahwa instrumen penelitian yang baik adalah alat ukur yang digunakan telah “Valid”, yaitu mengukur apa yang hendak di ukur (ketepatan) dan “Reliabel”, dimana alat ukur yang digunakan dapat menghasilkan data yang sama (konsisten).

1. Validitas Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:198) pengertian validitas instrumen adalah sebagai berikut: “Validitas merupakan derajat ketetapan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh penelitian. Dengan demikian, data yang valid adalah data yang tidak berbeda “antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian.”

Menurut Imam Ghozali (2018:51) mengenai uji validitas instrumen adalah sebagai berikut: “Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner sebagai instrumen penelitian dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.”

Uji validitas dalam penelitian ini digunakan untuk analisis item kuesioner, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah dari tiap skor butir. Jika ada item yang tidak memenuhi syarat, maka item tersebut tidak akan diteliti lebih lanjut. Adapun syarat dalam uji validitas yang dikemukakan oleh Sugiyono (2017:215) yang harus terpenuhi adalah sebagai berikut:

- a. Jika koefisien korelasi $r \geq 0,05$ maka item tersebut dinyatakan valid.
- b. Jika koefisien korelasi $r < 0,05$ maka item tersebut dinyatakan tidak valid.

2. Hasil Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini digunakan untuk analisis item kuesioner pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dengan jumlah manajer yang diuji sebanyak 30 orang. Jumlah item yang diberikan ada 14 item yang berhubungan dengan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Dari jumlah item tersebut dinyatakan valid apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada taraf signifikan $\alpha = 0,05$. Berdasarkan hasil uji validitas yang terdapat dalam lampiran diketahui bahwa r_{hitung} butir soal lebih besar dari r_{tabel} sehingga diperoleh tes yang valid. Swluruh tes yang valid diuji reliabilitasnya dengan menggunakan rumus *cronbach's alpha* dengan tarif signifikan 0,05. Seluruh test yang valid tersebut dinyatakan reliable dengan hasil reliabilitas. Berikut data hasil validitas kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 3.3
Hasil Uji Validitas Partisipasi Anggaran (X)

		Correlations						
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	TOTAL_X
X1	Pearson Correlation	1	.313	.502**	.517**	.368*	.358	.635**
	Sig. (2-tailed)		.092	.005	.003	.045	.052	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
X2	Pearson Correlation	.313	1	.725**	.342	.559**	.696**	.755**
	Sig. (2-tailed)	.092		.000	.064	.001	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
X3	Pearson Correlation	.502**	.725**	1	.644**	.605**	.543**	.869**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000		.000	.000	.002	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
X4	Pearson Correlation	.517**	.342	.644**	1	.577**	.429*	.792**
	Sig. (2-tailed)	.003	.064	.000		.001	.018	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20

X5	Pearson Correlation	.368*	.559**	.605**	.577**	1	.731**	.826**
	Sig. (2-tailed)	.045	.001	.000	.001		.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
X6	Pearson Correlation	.358	.696**	.543**	.429*	.731**	1	.781**
	Sig. (2-tailed)	.052	.000	.002	.018	.000		.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
TOTAL_X	Pearson Correlation	.635**	.755**	.869**	.792**	.826**	.781**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	20	20	20	20	20	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber: Data Penelitian Diolah SPSS, 2020

Hasil pengamatan pada r_{tabel} didapatkan nilai sampel (N) = 20 dengan ($df = N-2$) = 18 sebesar 0,3783. Berdasarkan hasil dari uji validitas dihasilkan bahwa semua instrument mulai dari variabel Partisipasi Anggaran (X) yang terdiri dari $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6$ semuanya menghasilkan nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Maka instrument atau item pertanyaan berorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid)

Tabel 3.4
Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial (Y)

		Correlations								
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	TOTAL_Y
Y1	Pearson Correlation	1	.528**	.261	.402*	.119	.350	.017	.293	.553**
	Sig. (2-tailed)		.003	.164	.028	.531	.058	.928	.116	.002
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y2	Pearson Correlation	.528**	1	.203	.740**	.269	.439*	.203	.473**	.739**
	Sig. (2-tailed)	.003		.283	.000	.150	.015	.282	.008	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y3	Pearson Correlation	.261	.203	1	.224	.262	.447*	.361	.293	.591**
	Sig. (2-tailed)	.164	.283		.233	.162	.013	.050	.116	.001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y4	Pearson Correlation	.402*	.740**	.224	1	.260	.521**	.346	.253	.740**
	Sig. (2-tailed)	.028	.000	.233		.166	.003	.061	.178	.000

	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y5	Pearson Correlation	.119	.269	.262	.260	1	.329	.175	-.027	.533**
	Sig. (2-tailed)	.531	.150	.162	.166		.076	.356	.888	.002
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y6	Pearson Correlation	.350	.439*	.447*	.521**	.329	1	.427*	.394*	.768**
	Sig. (2-tailed)	.058	.015	.013	.003	.076		.019	.031	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y7	Pearson Correlation	.017	.203	.361	.346	.175	.427*	1	.406*	.590**
	Sig. (2-tailed)	.928	.282	.050	.061	.356	.019		.026	.001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y8	Pearson Correlation	.293	.473**	.293	.253	-.027	.394*	.406*	1	.559**
	Sig. (2-tailed)	.116	.008	.116	.178	.888	.031	.026		.001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
TOTAL_Y	Pearson Correlation	.553**	.739**	.591**	.740**	.533**	.768**	.590**	.559**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.001	.000	.002	.000	.001	.001	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber: Data Penelitian Diolah SPSS, 2020

Hasil pengamatan pada r_{tabel} didapatkan nilai sampel (N) = 20 dengan ($df = N-2$) = 28 sebesar 0,3783. Berdasarkan hasil dari uji validitas dihasilkan bahwa semua instrument mulai dari variabel Kinerja Mnajaerial (X) yang terdiri dari $y_1, y_2, y_3, y_4, y_5, y_6, y_7, y_8$ semuanya menghasilkan nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Maka instrument atau item pertanyaan berorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).

3. Reliabilitas Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:199) mengenai uji reliabilitas instrumen adalah sebagai berikut: “Uji reliabilitas digunakan untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliable dan digunakan untuk mengukur berkali-kali untuk menghasilkan data yang sama (konsistensi).”

Menurut Imam Ghozali (2018:45) mengenai uji reliabilitas instrumen adalah sebagai berikut: “Alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama. Untuk melihat reliabilitas masing-masing instrumen yang digunakan, penulis menggunakan teknik Cornbach Alpha (α) dengan menggunakan software IBM SPSS Statisticts versi 25.0 for windows. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai cornbach’s alpha lebih besar dari 0,6.

4. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama. Tingkat reliabilitas dapat dilihat dari nilai *cronbach’s alpha* Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 3.5
Hasil Uji Reliabilitas Partisipasi Anggaran (X)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.863	6

Sumber: Data Penelitian Diolah SPSS, 2020

Berdasarkan tabel 4.6 nilai *cronbach's alpha* ini mewakili hasil dari Uji Reliabilitasnya. Jadi, besaran nilai *cronbach's alpha* harus melebihi nilai standarnya. Nilai standart yang digunakan yaitu >0.6 . Jadi dapat dilihat dari tabel Reliability Statistic diatas pada variabel Partisipasi Anggaran (X) nilai *cronbach's alpha* sebesar 0.863 yang berarti bahwa item pada instrument tersebut dinyatakan reliabl atau handal. Jadi hal tersebut menunjukkan bahwa keseluruhan item memiliki konsistensi untuk diuji pada pengujian berikutnya.

Tabel 3.6
Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Manajerial (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.776	8

Sumber: Data Penelitian Diolah SPSS, 2020

Berdasarkan tabel 4.7 nilai *cronbach's alpha* ini mewakili hasil dari Uji Reliabilitasnya. Jadi, besaran nilai *cronbach's alpha* harus melebihi nilai standarnya. Nilai standart yang digunakan yaitu >0.6 . Jadi dapat dilihat dari tabel Reliability Statistic diatas pada variabel Kinerja Manajerial (Y) nilai *cronbach's alpha* sebesar 0.776 yang berarti bahwa item pada instrument tersebut dinyatakan reliabl atau handal. Jadi hal tersebut menunjukkan bahwa keseluruhan item memiliki konsistensi untuk diuji pada pengujian berikutnya.

3.6. Tehnik Analisis Data

Berikut ini tehnik analisis data yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Metode Regresi Linier Sederhana

Metode analisis data yang digunakan adalah Metode Regresi Linier Sederhana, karena menyangkut sebuah variabel independen (bebas) dan variabel dependen (terikat). Disamping metode analisis ini digunakan untuk melihat hubungan antara kedua variabel tersebut. Model persamaan regresi untuk menguji hipotesis, dirumuskan sebagai berikut:

$$Y' = a + b X$$

Sumber: Sugiyono (2017:188)

Keterangan:

Y' = Kinerja Manajerial

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X = Partisipasi Anggaran

Sebelum melakukan analisis regresi linier sederhana, agar diperoleh perkiraan yang tepat maka perlu dilakukan pengujian.

2. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen. Dalam pengujian hipotesis ini, penelitian menetapkan dengan menggunakan uji signifikan, dengan penetapan hipotesis nol (H_0) dan Hipotesis alternative (H_a).

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiyono (2017:63) Hipotesis adalah : “Jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, belum didasari pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data”.

Terdapat beberapa macam teknik statistik yang dapat digunakan untuk menguji hipotesis yang bukan berbentuk perbandingan ataupun hubungan antar dua variabel atau lebih pengujian hipotesis yaitu:

a. Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial disebut juga uji signifikan individual yang dilakukan untuk menguji seberapa jauh pengaruh variabel bebas (X) apakah terdapat pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y) secara parsial, dimana uji t digunakan untuk menguji secara masing-masing hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) dengan nilai alpha sebesar = 0.05 (5%). Adapun kinerja pengujiannya adalah sebagai berikut:

H₀: $\beta_1:\beta_2 = 0$, artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).

H₁: $\beta_1:\beta_2 \neq 0$, artinya secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).

Adapun kinerja pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

Terima H₀ (tolak H_a), apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau Sig t > 5%

Tolak H₀ (terima H_a), apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau Sig t < 5%

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis koefisien determinasi menurut Imam Ghozali (2018:97) adalah sebagai berikut: “Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan 1 (satu). Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.”

Dalam penelitian ini, analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen menerangkan variasi variabel dependen. Untuk mengetahui nilai dari koefisien determinasi, maka penulis menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Kd = R^2 \times 100\%$$

Sumber: Imam Ghozali (2018:97)

Keterangan:

Kd = Koefisien Determinasi

R^2 = Koefisien Korelasi yang dikuadratkan

100% = persentase Kontribusi

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1. Deskripsi Data

4.1.1. Aktivitas Operasional Perusahaan

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan merupakan salah satu dari 14 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang perkebunan. Kegiatan perseroan mencakup usaha budidaya dan pengolahan tanaman kelapa sawit dan karet. Sesuai dengan pasal 3 anggaran dasar perusahaan, ruang lingkup kegiatan usaha perusahaan meliputi bidang agrobisnis dan agroindustri. Produksi utama perseroan adalah minyak sawit (CPO) dan inti sawit (Palm Krenel) dan produk hulu karet.

Sejarah perusahaan diawali dengan pengembalian perusahaan-perusahaan perkebunan milik Belanda oleh Pemerintah Republik Indonesia Pada tahun 1958 yang dikenal dengan proses Nasionalisasi Perusahaan Perkebunan Asing menjadi Perseroan Perkebunan Negara (PPN). Pada tahun 1968 PPN direstrukturisasi menjadi beberapa kesatuan perusahaan Negara Perkebunan (PNP) yang selanjutnya pada tahun 1974 bentuk badan hukumnya diubah menjadi PT. Perkebunan (Persero).

Guna meningkatkan efisiensi dan efektifitas kegiatan usaha perusahaan BUMN, Pemerintah merestrukturisasi BUMN sub sektor, perkebunan dengan melakukan penggabungan usaha berdasarkan wilayah eksploitasi dan

perampingan struktur organisasi. Diawali dengan langkah penggabungan manajemen pada tahun 1994, 3 (Tiga) BUMN Perkebunan yang terdiri dari PT. Perkebunan III (Persero), PT. Perkebunan IV (Persero), PT. Perkebunan V (Persero) disatukan pengelolaannya kedalam manajemen PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).

Selanjutnya melalui Peraturan Pemerintah (PP) No. 8 Tahun 1996 tanggal 14 Februari 1996, ketiga perseroan tersebut digabungkan dan diberinama PT. Perkebunan Nusantara III Persero yang berkedudukan di Medan, Sumatera Utara. Perusahaan berdomisili di Provisnsi Sumatera Utara dan Aceh. Kantor Pusat Perusahaan berdomisili di Jalan Sei Batang Hari No. 2 Medan, Provinsi Sumatera Utara.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) didirikan dengan Akta Notaris Harun Kamil, SH, No. 36pengelolaant tanggal 11 Maret 1996 dan telah disahkan Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C2-8331.HT.01.01.th.96 tanggal 8 Agustus 1996 yang dimuat didalam Berita Negara Republik Indonesia No. 81 tahun 1996 Tambahan Berita Negara No. 8674 Tahnun 1996.

Pada tanggal 31 Desember 2018 dan 2017, Perusahaan mengelola perkebunan seluas 158.505 hektar (ha) yang terdiri dari 36 unit kebun kelapa sawit dan kebun karet yang didukung dengan 12 unit Pabrik Kelapa Sawit (PKS) dan 7 unit Pabrik Karet serta 1 unit Pabrik Pengelolaan Inti Sawit. Perusahaan juga mengelola Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Sei Mengkei, Simalungun,

Sumatera Utara seluas 2.003 ha yang terdiri atas zona industry, logistik dan pariwisata berdasarkan PP No. 29 Tahun 2012 tanggal 27 Februari 2012 .

Total luas areal yang dimiliki oleh PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) adalah 1.181.751,03 Ha dengan status pengusahaan lahan sekitar 68% sudah bersertifikat, 20% sertifikat berakhir/dalam proses perpanjangan dan 12% belum bersertifikat. Sedangkan total planted area yang dimiliki PTPN sebesar 817.536 Ha yang terdiri dari komoditi kelapa sawit, karet, the, tebu, kopi, kakao, tembakau, kayu dan hortikultura. Selain itu guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar PTPN juga memiliki areal kebun plasma seluas 457.794 Ha.

4.1.2. Deskripsi Objek Penelitian

Objek penelitian dalam hal ini adalah seluruh manajer PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Sampel penelitian ini dipilih dengan metode *purposive sampling* dengan kriteria manajer PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran (RKA) yang memiliki masa kerja minimal satu tahun dalam periode penyusunan anggaran. Kuesioner dibagikan kepada 50 manajer PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, namun ada manajer yang menolak untuk mengisi kuesioner dengan alasan kesibukan manajer tersebut. Kuesioner dibagi kepada masing-masing manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Kuesioner yang dibagikan sebanyak 50, jumlah kuesioner yang tidak mengembalikan sebanyak 20 buah dan yang diisi lengkap (data diolah) sebanyak 30 buah.

Tabel 4.1
Daftar Kuesioner

Item	Jumlah	Persentase
Jumlah kuesioner yang disebar	50	100%
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	20	20%
Jumlah kuesioner yang dapat diolah (sampel)	30	80%

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Dalam penelitian ini yang menjadi responden adalah manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Berikut ini profil responden dalam penelitian ini dengan jumlah 30 responden.

Tabel 4.2
Profil Responden

Data	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin		
Pria	30	100%
Wanita	-	-
Umur		
20-29 tahun	9	30%
30-39 tahun	11	36,7%
40-49 tahun	10	33,3%
>= 50 tahun	-	-
Jabatan		
Manajer	16	53,3%
Karyawan	14	46,6%
Lama bekerja		
<= 10 tahun	11	36,7%
11-20 tahun	13	43,3%
21-30 tahun	6	20%
>= 31 tahun	-	-
Pengalaman menyusun anggaran		
<= 3 tahun	10	33,3%
3-6 tahun	17	56,7%
>= 7 tahun	3	10%

Sumber: Data diolah, 2020.

Dari tabel 4.3 diatas menunjukkan bahwa objek penelitian 100% mayoritas pria dan tidak ada wanita. Sebagian besar ohjek penelitian berusia 30-39 tahun yakni sebesar 36,7%. Responden peneliti ini mayoritas memiliki jabatan

manajer sebesar 53,3%. Sebagian besar dari mereka yang telah bekerja selama 11-20 tahun yaitu sebesar 43,3%. Pengalaman dalam menyusun RKA rata-rata selama 3-6 tahun sebesar 56,7%.

4.1.3. 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:

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

Sehingga interval kategorinya yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.3

Pedoman Kategorisasi Rata-rata Skor Tanggapan Responden

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

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 (X)

Dalam penelitian ini variabel Partisipasi Anggaran diukur dengan 3 indikator antara lain: 1) Pengaruh Jabatan, 2) Penetapan Anggaran dan 3) Opini dan Pendapatan. Masing-masing pernyataan dari indicator dinilai melalui 5 skor yaitu: 1 (Sangat Tidak Setuju), 2 (Tidak Setuju), 3 (Kurang Setuju), 4 (Setuju), dan 5 (Sangat Setuju). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel kompetensi auditor yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.4
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden
Variabel Partisipasi Anggaran

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-rata Jawaban	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS		
1.	Pengaruh Jabatan							
1.1	Peran Bapak/Ibu ketika Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) telah disusun dan ditetapkan diinstansi sangat besar.	13x 5= 65	16 x4 = 64	1x3 = 3	0	0	4,40 (88%)	Sangat Setuju
1.2.	Alasan yang diberikan oleh pimpinan Bapak/Ibu ketika revisi anggaran dibuat. Bapak/Ibu berperan sangat besar.	19x 5= 95	9x 4 = 36	2x3 = 6	0	0	4,56 (91,3%)	Sangat Setuju
Total Skor							4,48 (90%)	Sangat Setuju
2.	Penetapan Anggaran							
2.1	Bapak/Ibu merasa bahwa Bapak/Ibu memiliki pengaruh dalam penetapan Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) sangat besar.	16x 5=8 0	7x 4 = 28	5x3 =15	2x2 =4	0	4,23 (85%)	Sangat Setuju
2.2	Kontribusi Bapak/Ibu dalam penyusunan Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) sangat besar.	15x 5=7 5	12 x4 = 48	2x3 =6	1x2 =2	0	4,36 (87,3%)	Sangat Setuju
Total Skor							4,29 (86,1%)	Sangat Setuju
3.	Opini dan Pendapatan							
3.1	Pimpinan Bapak/Ibu meminta pendapat atau usulan Bapak/Ibu selama Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) disusun dan ditetapkan sangat besar.	13x 5=6 5	15 x4 = 60	2x3 =6	0	0	4,36 (87,3%)	Sangat Setuju
3.2	Kebutuhan Bapak/Ibu menyatakan pendapat dan usulan tentang anggaran kepada pimpinan tanpa diminta sangat besar.	12x 5=6 9	13 x4 = 52	4x3 =12	1x2 =2	0	4,20 (90%)	Setuju
Total Skor							4,28	Sangat Setuju

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-rata Jawaban	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS		
							(89%)	
	Total Skor Kompetensi						4,35 (88%)	Sangat Setuju

(Sumber: Data Diolah : 2020)

Berdasarkan tabel diatas, Partisipasi Anggaran pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan berdasarkan rata-rata skor jawaban responden bernilai rata-rata 4,35 atau (sangat setuju). Skor maksimum rata-rata tanggapan responden bernilai 4,56 yaitu terdapat pada indicator pengaruh jabatan yang terletak pada butir pernyataan bahwa alasan yang diberikan oleh pimpinan Bapak/Ibu ketika revisi anggaran dibuat. Bapak/Ibu berperan sangat besar. Hal ini berarti seorang manajer yang bekerja di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan telah menerima alasan yang diberikan oleh pimpinan Bapak/Ibu ketika revisi anggaran dibuat. Bapak/Ibu berperan sangat besar. Sedangkan skor minimum rata-rata tanggapan responden bernilai 4,20 yaitu terdapat pada indicator opini dan pendapatan yang terletak pada butir pernyataan bahwa kebutuhan Bapak/Ibu menyatakan pendapat dan usulan tentang anggaran kepada pimpinan tanpa diminta sangat besar. Maka dari perhitungan persentase responden diketahui hasilnya adalah 88% dari 100% yang diinginkan.

b. Kinerja Manajerial (Y)

Dalam penelitian ini variabel Kinerja Manajerial diukur dengan 8 indikator antara lain: 1) perencanaan, 2) Investigasi, 3) Koordinasi, 4) Evaluasi, 5) Mengawasi (Supervise), 6) Staffing (Pengaturan Staff), 7) Negoisasi dan 8) Perwakilan. Masing-masing pernyataan dari indicator dinilai melalui 5 skor yaitu:

1 (Sangat Tidak Setuju), 2 (Tidak Setuju), 3 (Kurang Setuju), 4 (Setuju), dan 5 (Sangat Setuju). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel kompetensi auditor yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.5
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden
Variabel Kinerja Manajerial

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-rata Jawaban	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS		
1.	Perencanaan							
1.1	Menentukan tujuan, sasaran (goals), kebijakan dan tindakan yang sangat besar.	17x 5=8 5	12 x4 = 48	1x3 =3	0	0	4,53 (91%)	Sangat Setuju
2.	Investigasi							
2.1	Mengumpulkan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk laporan, catatan, dan rekening.	20x 5= 100	9x 4 = 36	1x3 =3	0	0	4,63 (93%)	Sangat Setuju
3.	Koordinasi .							
3.1	Pertukaran informasi atau ide-ide baru dengan orang dalam organisasi tidak hanya dengan karyawan, tetapi juga pihak lain untuk menyesuaikan program-program.	17x 5=8 5	12 x4 = 48	1x3 =3	0	0	4,53 (91%)	Sangat Setuju
4.	Evaluasi							
4.1	Mengevaluasi atau menilai proposal, laporan, dan menilai kinerja (prestasi)	17x 5=8 5	10 x4 = 40	3x3 =9	0	0	4,46 (89,3%)	Sangat Setuju
5.	Mengawasi (Supervise)							
5.1	Mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan karyawan.	17x 5=8 5	6x 4 = 24	7x3 =21	0	0	4,33 (87%)	Sangat Setuju
6.	Staffing (Pengaturan Staff)							
6.1	Memelihara dan mempertahankan karyawan dalam unitnya atau beberapa unit.	14x 5=7 0	14 x4 = 56	2x3 =6	0	0	4,86 (88%)	Sangat Setuju
7.	Negoisasi							
7.1	Pembelian, penjualan, kontrak untuk barang dan jasa	13x 5=7 5	13 x4 = 52	4x3 =12	0	0	4,73 (93%)	Sangat Setuju
8.	Perwakilan							
8.1	Menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan organisasi dengan cara pidato, konsultasi dan lain-lain kepada pihak luar organisasi.	16x 5=8 0	14 x4 = 56	0	0	0	4,53 (91%)	Sangat Setuju

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-rata Jawaban	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS		
Total Skor						4,57 (90,4%)	Sangat Setuju	
Total Skor Kompetensi						4,57 (90,4%)	Sangat Setuju	

(Sumber: Data Diolah : 2020)

Berdasarkan tabel diatas, Partisipasi Anggaran pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan berdasarkan rata-rata skor jawaban responden bernilai rata-rata 4,57 (sangat setuju). Skor maksimum rata-rata tanggapan responden bernilai 4,86 yaitu terdapat pada indicator Staffing (Pengaturan Staff) yang terletak pada butir pernyataan bahwa sangat setuju memelihara dan mempertahankan karyawan dalam unitnya atau beberapa unit. Sedangkan skor minimum rata-rata tanggapan responden bernilai 4,33 yaitu terdapat pada indicator Mengawasi (Supervise) yang terletak pada butir pernyataan bahwa sangat setuju mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan karyawan. Maka dari perhitungan persentase responden diketahui hasilnya adalah 90,4% dari 100% yang diinginkan.

4.2. Analisis Data

4.2.1. Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi dilakukan untuk menunjukkan besar pengaruh antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y). Analisis regresi dapat digunakan untuk melakukan prediksi seberapa tinggi nilai variabel dependen bila nilai variabel independen diubah-ubah.

Secara umum model regresi ini dapat menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Y' = a + b X$$

Sumber: Sugiyono (2017:188)

Keterangan:

Y' = Kinerja Manajerial

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X = Partisipasi Anggaran

Berikut tabel hasil output regresi linier sederhana dengan program SPSS :

Tabel 4.6
Perhitungan Regresi Linier Sederhana

		Coefficients ^a		
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
Model		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	18.769	3.360	
	Partisipasi Anggaran	.649	.128	.693

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Data Penelitian Diolah SPSS, 2020

Berdasarkan tabel 4.7 diatas, maka persamaan regresi linier sederhana dapat diformulasikan sebagai berikut:

$$Y' = 18,769 + 0,649 X$$

Koefisien-koefisien persamaan regresi linier sederhana diatas dapat diartikan koefisien regresi untuk constant sebesar 18,769 menunjukkan bahwa jika

variabel Partisipasi Anggaran yang bernilai nol dan dianggap constant, maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 18,769.

Variabel Partisipasi Anggaran 0,649 menunjukkan bahwa jika variabel Partisipasi Anggaran meningkat 1 satuan maka akan meningkatkan Kinerja Manajerial sebesar 0,649. Karna nilai koefisien regresi bernilai positif (+), maka dengan demikian dapat dikatakan bahwa Partisipasi Anggaran (X) berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial (Y). sehingga persamaan regresinya adalah $Y' = 18,769 + 0,649 X$.

4.2.2. Pengujian Hipotesis

a. Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji hipotesis, apakah hipotesis diterima atau ditolak. Persyaratan dari pengujian hipotesis ini nilai t_{hitung} harus lebih besar dari nilai ketentuan t_{tabel} adalah 1,701 dengan $(df = n-2)$ $df = 30-2 = 28$ pada tingkat $\alpha = 0,05$ (5%) yaitu $t_{tabel} = 1,701$. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada hasil uji t dibawah ini:

Tabel 4.7
Hasil Pengujian Hipotesis (Uji t)

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.769	3.360		5.586	.000
	Partisipasi Anggaran	.649	.128	.693	5.090	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial
Sumber: Data Penelitian Diolah SPSS, 2020

Berdasarkan tabel data hipotesis diatas dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, dapat dilihat dari nilai t sebesar 5,090 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Nilai tersebut selanjutnya dibandingkan dengan nilai ketentuan standardized t_{tabel} yaitu sebesar 1,701 nilai tersebut dibandingkan dengan nilai t_{hitung} . Maka dapat dipahami bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $5,090 > 1,701$. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diterima adalah H_a artinya “Ada Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan Periode 2014-2018.

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai koefisien determinasi (R^2) menunjukkan persentase pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen dan dapat dilihat melalui tabel determinasi berikut ini:

Tabel 4.8
Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.693 ^a	.481	.462	2.343

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Data Penelitian Diolah SPSS, 2020

Berdasarkan tabel output SPSS “Model Summary” diatas, diketahui nilai koefisien determinasi atau R Square adalah sebesar 0,481. Nilai R Square 0,481 hal ini menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan kinerja manajerial (variabel dependen) dengan partisipasi anggaran (variabel independen) mempunyai tingkat hubungan sebesar:

$$D = R^2 \times 100 \%$$

$$D = 0,481 \times 100 \%$$

$$D = 48,1 \%$$

Besarnya angka koefisien determinasi (R Square) adalah 0,481 atau sama dengan 48,1%. Angka tersebut mengandung arti bahwa variabel partisipasi anggaran (X) berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial (Y) sebesar 48,1%. Sedangkan sisanya ($100\% - 48,1\% = 51,9\%$) dipengaruhi oleh variabel lain diluar persamaan regresi ini atau variabel yang tidak diteliti seperti kompetisi pegawai, pengelolaan aset dan pengendalian biaya (Sonjaya:2014).

4.2.5. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian diatas didasarkan pada hasil pengolahan data yang terkait dengan judul, kesesuaian teori, pendapat maupun penelitian terdahulu. Maka dalam penelitian ini ada beberapa hal yang harus dijelaskan pada Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.

Berdasarkan hasil penelitian Uji t diatas mengenai pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan periode 2014-2018 yang menyatakan bahwa nilai

t_{hitung} variabel Partisipasi Anggaran adalah 5,090 sedangkan t_{tabel} adalah 1,701 sehingga t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} ($5,090 > 1,701$) dan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diterima adalah H_a artinya “Ada Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan Periode 2014-2018”. Artinya, semakin tinggi partisipasi anggaran maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerial.

Kennis seperti yang dikutip oleh Murtiyani (2001) Partisipasi anggaran ditunjukkan dari tingkat keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan. Sedangkan menurut Dian Sari (2013) kinerja manajerial dilihat dari sejauh mana perusahaan tersebut meminimalkan biaya seefektif dan seefisien mungkin tanpa mengurangi kualitas pelayanan pada masyarakat.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran mempunyai hubungan langsung dengan kinerja manajerial seperti pada penelitian Dwi Cahyono, Agung Mulyono, Sukma Lesmana (2001), Kennis seperti yang dikutip oleh Murtiyani (2001), Elizar Sinambela (2015), dan Destaria Ferdiani (2012) walaupun menggunakan objek penelitian yang berbeda dan tehnik analisi yang berbeda pula.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan teori amupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan atas Partisipasi Anggaran Terhadap

Kinerja Manajerial maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Partisipasi anggaran mampu menjelaskan variabel kinerja manajerial sebesar 48,1%, sedangkan sisanya 51,9% dipengaruhi oleh variabel lain seperti kompetisi pegawai, pengelolaan aset dan pengendalian biaya (Sonjaya:2014).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Ebenezer Sipayung, Dkk (2016) hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut dari penelitian Ebenezer Sipayung, Dkk (2016) karena semakin tinggi tingkat partisipasi manajer, distrik manajer, dan kepala bagian dalam proses penyusunan anggaran maka semakin baik kinerja manajerialnya.

Dari penelitian ini dihasilkan juga bahwa para manajer di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dapat menikmati pekerjaannya, bersedia member kontribusi, bersedia menerima tanggungjawab dan membuat keputusan bagi diri sendiri, mampu membuat rencana jangka panjang dan mencapainya. Sehingga para pemimpinnya dapat member mereka kesempatan untuk membuat keputusan, member tanggung jawab, dan memberi mereka kesempatan dalam berpartisipasi.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan periode 2014-2018 hasil Uji Hipotesis diketahui bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijelaskan diatas, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Secara umum perusahaan harus lebih memperhatikan lagi pengambilan keputusan dalam mengarahkan dan memimpin karyawan oleh pihak manajemen dalam penyusunan anggaran untuk meningkatkan atau mempertahankan kinerja manajer yang lebih baik lagi.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian sejenis diharapkan memperluas lingkup penelitian agar dapat memberikan kontribusi yang lebih berarti dalam bidang anggaran. Disamping ini juga sebaiknya peneliti

selanjutnya menambahkan variabel lain sebagai variabel independen maupun variabel moderating, karena kinerja manajerial tidak hanya dapat diukur dengan partisipasi anggaran saja.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa peneliti ini belum sempurna dan memberikan kesimpulan yang diharapkan. Berbagai upaya yang telah dilakukan agar memperoleh hasil yang maksimal. Namun demikian, masih terdapat hal-hal yang yang tidak dapat terkontrol dan tidak dapat dikendalikan sehingga hasil dari penelitian ini pun mempunyai keterbatasan penelitian. Hal tersebut antara lain:

1. Jumlah manajer yang dijadikan sampel sangat sedikit . hal ini menyebabkan tingkat generalisasi dari hasil penelitian sangat rendah.
2. Peneliti ini menetapkan metode survey melalui kuesioner, sehingga penelitian tidak melakukan wawancara atau terlibat secara langsung dalam aktivitas perusahaan sehingga tidak dapat mengetahui kondisi perusahaan yang sebenarnya. Hal ini menyebabkan peneliti tidak mengetahui apakah partisipasi yang sebenarnya, dan kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan data yang terkumpul melalui kuesioner.
3. Karena menggunakan kuesioner kemungkinan ada suatu respon bias dari responden yang dapat disebabkan beberapa hal, yaitu: (a) kemungkinan responden tidak menjawab secara serius atau tidak jujur, (b) peneliti tidak mengetahui apakah yang mengisi kuesioner benar-bener responden yang bersangkutan atau tidak, karena mudah dalam memberi jawaban dan ini diluar kendali peneliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin W, Beni. 2012. "Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi Dan Sitem Pelaporan Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi". *Jurnal Akuntansi dan Investasi*. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Vol. 13, No.1, Januari 2012. Hal. 15-17.
- Brownell, P. 1982b. Participation in Budgeting Process : When it Work and When it Doesn't". *Journal of Accounting Riview Lierature*. Vol. 1. Hal. 124-153.
- Brownell, P dan M, McInnes. 1963. "Budgetary Participation, Motivation, and Mnagerial Performance". *The Accounting Review*, Vol. LXI, No. 4, October. Hal. 587-600
- Cahyono, Dwi., Mulyono, Agung., dan Lesmana, Sukma. (2001). "Pengaruh Politik dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial". *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Universitas Muhammadiyah Jember dan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Vol. 3, No. 3, Desember 2001. Hal. 543-564.
- Dedi Saputra, Wanda. (2017). "Penagruf Partisipasi anggaran Terhadap Kinerja Mnajaerial Dengan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Study Pada Pemerintah Kota Pekanbaru)". *JOM Fekon*. Universitas Pekanbaru Indonesia. Vol. 4, No. 1. Februari 2017. Hal. 940-952.
- Falikhatun. (2007). "Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastian Lingkungan dan Kohesivitas Kelompok". *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*. Vol. 6, No. 2. September 2007. Hal 207-221.
- Garrison, Ray H., Noreen, Eric W., dan Brewer, Peter C. (2013). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta : Salemba Empat.
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro : Semarang.
- Hansen dan Women. 2009. *Akuntansi Manajerial*, Buku 1 Edisi 8. Jakarta : Salemba Empat.

- Hanum, Zulia. 2011. "Analisis Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Pada Kabupaten Serdang Bedagai". *Jurnal Ilmiah & Bisnis*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Vol. 10, No. 2, April 2011. Hal. 1-23.
- Hazli, Himawan. (2002) *Kinerja Kantor Pertanahan dan Study Kasus Proses Pelayanan Sertifikat Tanah di Kantor Pertanahan Kota Pekanbaru*. Tesis tidak diterbitkan. Yogyakarta. Universitas Gaja Mada.
- Herimawati, Rissa. (2013). Pengaruh Penyusunan Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Kusuma Dipa Nugraha. *Skripsi*. Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.
- Indarto, Stefani Lily., Dyah Ayu, Stephana. (2011). "Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan Melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, Dan Job Relevant Information (Jri)". *Seri Kajian Ilmiah*. Unika Soegijapranata Semarang. Volume 14, Nomor 1, Januari 2011. Hal. 1-44.
- Julita. 2015. "Analisis Efektivitas Dan Efisiensi Anggaran Pendapatan Dan Belanja Pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Utara". *Kumpulan Jurnal Doden Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*. Vol.10, No. 2.
- Kurnia, Ratnawati (2010). "Pengaruh Budgetary Goal Characteristics terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi sebagai Moderating Variabel". *Ultima Accounting*. Vol. 2, No. 2.
- Madiamso. 2004. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta : Andi.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyadi. (2007). *Balance Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi Kelima. Salemba Empat. Jakarta.
- Murtiyani, S. (2001). Pengaruh Sistem Penganggaran, Pelaporan, dan Analisis Dalam Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Efisiensi dan Efektifitas Anggaran. Tesis, STIA Islam Surakarta.

- Nurmala Sari, Eka. (2010). "Konsep Anggaran Dalam Perspektif Balance Scorecard: Suatu Tinjauan Teoritis". *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*. Universitas Padjadjaran Bandung Vol 10 No .2 / September 2010, Hal. 119-135.
- R.A Supriyono. (2004). Pengaruh Komitmen Organisasi, Keinginan Sosiasl, dan Asimetri Informasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajer. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, Vol.19, No.3, Hal. 282-298.
- Robbins, P. Stephen. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan Oleh: Drs. Benyamin Molan. Erlangga, Jakarta.
- Sari, Dian. (2013). "Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia". *e-Jurnal Binar Akuntansi*. Universitas Jambi. Vol. 2 No. 1, Januari 2013. Hal. 1-9.
- Sasongko dan Prulian. 2015. *Anggaran*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sinambela, Elizar. (2015). "Efektivitas Anggaran Pendapatan Daerah Kabupaten Batu Bara". *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Study Pembangunan*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. 14(2), 2015. Hal. 155-170.
- Sipayung, Ebenezer., Nazaruddin., dan Iskandarini. (2016). "Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Job Relevant Information Sebagai Moderat Variabel Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus di PT. Perkebunan Nusantara III)". *Jurnal Ilmiah Dunia Ilmu*. Universitas Sumatera Utara. Vol.2 No.1 Maret 2016. Hal. 63-79.
- Sonjaya, Asep. (2014). "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial (Study Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum Di Wilayah III Cirebon)". *Jurnal Maksi*. Vol.1 No.2.
- Sugiyono, (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.
- Tanembaum, Robert. (2007). *How To Choose A Leadership Pattern*. Dalam Harvard business Review, Business Classics Fifteen Key Concepts For Managerial Sciences.

Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Tabel

Tabel 1.1
Anggaran dan Realisasi Pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero)
Medan
Periode 2014-2018

Tahun Pendapatan	RKAP	Realisasi	Selisih	Keterangan
2014	Rp. 452.877.265.000	Rp. 128.770.137.322	Rp. 325.107.127.678	Turun
2015	Rp. 826.441.600.000	Rp. 676.749.051.403	Rp. 149.692.548.597	Turun
2016	Rp. 710.329.402.000	Rp. 713.398.369.421	Rp. 3.068.967.421	Naik
2017	Rp. 703.343.398.000	Rp. 913.490.795.353	Rp. 210.147.397.353	Naik
2018	Rp. 914.680.232.000	Rp. 838.984.354.083	Rp. 75.695.877.917	Turun

Sumber: PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

Tabel 3.1
Defenisi Operasional

No.	Variabel	Indikator	Skala
1.	Partisipasi Anggaran (X) Partisipasi Anggaran adalah keterlibatan para manajer dengan atasannya dalam proses penyusunan anggaran kemudian dievaluasi kinerjanya agar tercapainya suatu target anggaran yang baik dimasa akan datang. (Falikhatun : 2007)	a. Pengaruh Jabatan b. Penetapan Anggaran c. Opini dan Pendapatan	Interval
2.	Kinerja Manajerial (Y) kinerja manajerial adalah hasil proses aktivitas manajer yang efektif dan stabil mulai dari proses perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, mengawasi (supervise), staffing (pengaturan staf), negoisasi, perwakilan untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan dimasa yang akan datang. (Kunwaviyah Nurcahyani : 2010)	a. Perencanaan b. Investigasi c. Koordinasi d. Evaluasi e. Mengawasi (Supervise) f. Staffing (Pengaturan Staff) g. Negoisasi h. Perwakilan	Interval

Tabel 3.2
Rencana Kegiatan Penelitian Tahun 2020

Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																												
	Januari				Februari				Maret				April				Mei				Juni				Juli				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4									
Pra Riset	■																												
Pengajuan Judul		■	■																										
Pembuatan Proposal				■	■	■	■																						
Bimbingan Proposal								■	■	■	■	■	■	■															
Seminar Proposal																					■								
Pengolahan Data & Analisis Data																					■	■	■	■	■	■			
Bimbingan Skripsi																											■	■	■
Sidang Meja Hijau																													■

Tabel 3.3
Hasil Uji Validitas Partisipasi Anggaran (X)

		Correlations						
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	TOTAL_X
X1	Pearson Correlation	1	.313	.502**	.517**	.368*	.358	.635**
	Sig. (2-tailed)		.092	.005	.003	.045	.052	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X2	Pearson Correlation	.313	1	.725**	.342	.559**	.696**	.755**
	Sig. (2-tailed)	.092		.000	.064	.001	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X3	Pearson Correlation	.502**	.725**	1	.644**	.605**	.543**	.869**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000		.000	.000	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X4	Pearson Correlation	.517**	.342	.644**	1	.577**	.429*	.792**
	Sig. (2-tailed)	.003	.064	.000		.001	.018	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
X5	Pearson Correlation	.368*	.559**	.605**	.577**	1	.731**	.826**
	Sig. (2-tailed)	.045	.001	.000	.001		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30

X6	Pearson Correlation	.358	.696**	.543**	.429*	.731**	1	.781**
	Sig. (2-tailed)	.052	.000	.002	.018	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
TOTAL_X	Pearson Correlation	.635**	.755**	.869**	.792**	.826**	.781**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber: Data Penelitian Diolah SPSS, 2020.

Tabel 3.4
Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial (Y)

		Correlations									
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	TOTAL_Y	
Y1	Pearson Correlation	1	.528**	.261	.402*	.119	.350	.017	.293	.553**	
	Sig. (2-tailed)		.003	.164	.028	.531	.058	.928	.116	.002	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Y2	Pearson Correlation	.528**	1	.203	.740**	.269	.439*	.203	.473**	.739**	
	Sig. (2-tailed)	.003		.283	.000	.150	.015	.282	.008	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Y3	Pearson Correlation	.261	.203	1	.224	.262	.447*	.361	.293	.591**	
	Sig. (2-tailed)	.164	.283		.233	.162	.013	.050	.116	.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Y4	Pearson Correlation	.402*	.740**	.224	1	.260	.521**	.346	.253	.740**	
	Sig. (2-tailed)	.028	.000	.233		.166	.003	.061	.178	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Y5	Pearson Correlation	.119	.269	.262	.260	1	.329	.175	-.027	.533**	
	Sig. (2-tailed)	.531	.150	.162	.166		.076	.356	.888	.002	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Y6	Pearson Correlation	.350	.439*	.447*	.521**	.329	1	.427*	.394*	.768**	
	Sig. (2-tailed)	.058	.015	.013	.003	.076		.019	.031	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Y7	Pearson Correlation	.017	.203	.361	.346	.175	.427*	1	.406*	.590**	
	Sig. (2-tailed)	.928	.282	.050	.061	.356	.019		.026	.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Y8	Pearson Correlation	.293	.473**	.293	.253	-.027	.394*	.406*	1	.559**	
	Sig. (2-tailed)	.116	.008	.116	.178	.888	.031	.026		.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
TOTAL_Y	Pearson Correlation	.553**	.739**	.591**	.740**	.533**	.768**	.590**	.559**	1	

	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.001	.000	.002	.000	.001	.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber: Data Penelitian Diolah SPSS, 2020

Tabel 3.5
Hasil Uji Reliabilitas Partisipasi Anggaran (X)

Cronbach's Alpha	N of Items
.863	6

Sumber: Data Penelitian Diolah SPSS, 2020

Tabel 3.6
Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Manajerial (Y)

Cronbach's Alpha	N of Items
.776	8

Sumber: Data Penelitian Diolah SPSS, 2020

Tabel 4.1
Daftar Kuesioner

Item	Jumlah	Persentase
Jumlah kuesioner yang disebar	50	100%
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	20	20%
Jumlah kuesioner yang dapat diolah (sampel)	30	80%

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Tabel 4.2
Profil Responden

Data	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin		
Pria	30	100%
Wanita	-	-
Umur		
20-29 tahun	9	30%
30-39 tahun	11	36,7%
40-49 tahun	10	33,3%

>= 50 tahun	-	-
Jabatan		
Manajer	16	53,3%
Karyawan	14	46,6%
Lama bekerja		
<= 10 tahun	11	36,7%
11-20 tahun	13	43,3%
21-30 tahun	6	20%
>= 31 tahun	-	-
Pengalaman menyusun anggaran		
<= 3 tahun	10	33,3%
3-6 tahun	17	56,7%
>= 7 tahun	3	10%

Sumber: Data diolah, 2020.

Tabel 4.3

Pedoman Kategorisasi Rata-rata Skor Tanggapan Responden

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

Tabel 4.4

Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Partisipasi Anggaran

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-rata Jawaban	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS		
1.	Pengaruh Jabatan							
1.1	Peran Bapak/Ibu ketika Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) telah disusun dan ditetapkan diinstansi sangat besar.	13	16	1	0	0	4,40	Sangat Setuju
1.2.	Alasan yang diberikan oleh pimpinan Bapak/Ibu ketika revisi anggaran dibuat. Bapak/Ibu berperan sangat besar.	19	9	2	0	0	4,56	Sangat Setuju
Total Skor							4,48	Sangat Setuju
2.	Penetapan Anggaran							
2.1	Bapak/Ibu merasa bahwa Bapak/Ibu memiliki pengaruh dalam penetapan Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) sangat besar.	16	7	5	2	0	4,23	Sangat Setuju

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-rata Jawaban	Kategori	
		SS	S	KS	TS	STS			
2.2	Kontribusi Bapak/Ibu dalam penyusunan Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) sangat besar.	15	12	2	1	0	4,36	Sangat Setuju	
Total Skor							4,29	Sangat Setuju	
3.	Opini dan Pendapat								
3.1	Pimpinan Bapak/Ibu meminta pendapat atau usulan Bapak/Ibu selama Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) disusun dan ditetapkan sangat besar.	13	15	2	0	0	4,36	Sangat Setuju	
3.2	Kebutuhan Bapak/Ibu menyatakan pendapat dan usulan tentang anggaran kepada pimpinan tanpa diminta sangat besar.	12	13	4	1	0	4,20	Setuju	
Total Skor							4,28	Sangat Setuju	
Total Skor Kompetensi							4,35	Sangat Setuju	

(Sumber: Data Diolah : 2020)

Tabel 4.5
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden
Variabel Kinerja Manajerial

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-rata Jawaban	Kategori	
		SS	S	KS	TS	STS			
1.	Perencanaan								
1.1	Menentukan tujuan, sasaran (goals), kebijakan dan tindakan yang sangat besar.	17	12	1	0	0	4,53	Sangat Setuju	
2.	Investigasi								
2.1	Mengumpulkan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk laporan, catatan, dan rekening.	20	9	1	0	0	4,63	Sangat Setuju	
3.	Koordinasi .								
3.1	Pertukaran informasi atau ide-ide baru dengan orang dalam organisasi tidak hanya dengan karyawan, tetapi juga pihak lain untuk menyesuaikan program-program.	17	12	1	0	0	4,53	Sangat Setuju	
4.	Evaluasi								
4.1	Mengevaluasi atau menilai proposal, laporan, dan menilai kinerja (prestasi)	17	10	3	0	0	4,46	Sangat Setuju	
5.	Mengawasi (Supervise)								
5.1	Mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan karyawan.	17	6	7	0	0	4,33	Sangat Setuju	
6.	Staffing (Pengaturan Staff)								
6.1	Memelihara dan mempertahankan karyawan dalam unitnya atau beberapa unit.	14	14	2	0	0	4,86	Sangat Setuju	
7.	Negoisasi								

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-rata Jawaban	Kategori
		SS	S	KS	TS	STS		
7.1	Pembelian, penjualan, kontrak untuk barang dan jasa	13	13	4	0	0	4,73	Sangat Setuju
8.	Perwakilan							
8.1	Menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan organisasi dengan cara pidato, konsultasi dan lain-lain kepada pihak luar organisasi.	16	14	0	0	0	4,53	Sangat Setuju
Total Skor							4,57	Sangat Setuju
Total Skor Kompetensi							4,57	Sangat Setuju

(Sumber: Data Diolah : 2020)

Tabel 4.6
Perhitungan Regresi Linier Sederhana

Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	18.769	3.360	
	Partisipasi	.649	.128	.693
	Anggaran			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Data Penelitian Diolah SPSS, 2020

Tabel 4.7
Hasil Pengujian Hipotesis (Uji t)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.769	3.360		5.586	.000
	Partisipasi	.649	.128	.693	5.090	.000
	Anggaran					

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Data Penelitian Diolah SPSS, 2020

Tabel 4.8
Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

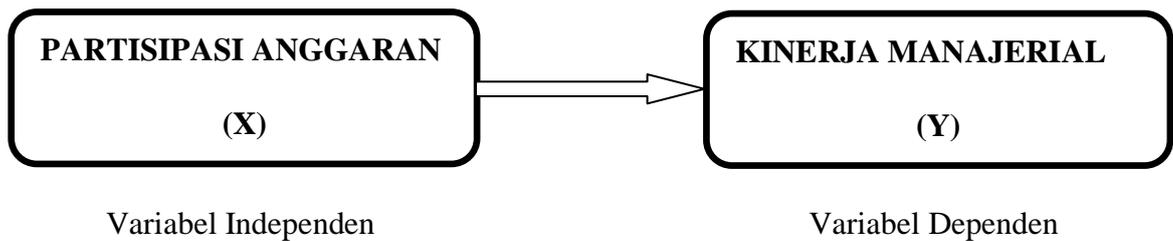
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.693 ^a	.481	.462	2.343

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: *Data Penelitian Diolah SPSS, 2020*

Lampiran 2. Daftar Gambar



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir konseptual

A. PARTISIPASI ANGGARAN (Variabel X)

No	Butir Pertanyaan	Skala Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Peran Bapak/Ibu ketika Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) telah disusun dan ditetapkan di instansi sangat besar.					
2.	Alasan yang diberikan oleh pimpinan Bapak/Ibu ketika revisi anggaran dibuat. Bapak/Ibu berperan sangat besar.					
3.	Kebutuhan Bapak/Ibu menyatakan pendapat dan usulan tentang anggaran kepada pimpinan tanpa diminta sangat besar.					
4.	Bapak/Ibu merasa bahwa Bapak/Ibu memiliki pengaruh dalam penetapan Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) sangat besar.					
5.	Kontribusi Bapak/Ibu dalam penyusunan Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) sangat besar.					
6.	Pimpinan Bapak/Ibu meminta pendapat atau usulan Bapak/Ibu selama Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) disusun dan ditetapkan sangat besar.					

B. KINERJA MANAJERIAL (Variabel Y)

No	Kegiatan	Uraian	Skala Jawaban				
			SS	S	KS	TS	STS
1.	Perencanaan	Menentukan tujuan, sasaran (goals), kebijakan dan tindakan yang sangat besar.					
2.	Investigasi	Mengumpulkan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk laporan, catatan, dan rekening.					
3.	Koordinasi	Pertukaran informasi atau ide-ide baru dengan orang dalam organisasi tidak hanya dengan karyawan, tetapi juga pihak lain untuk menyesuaikan program-program.					
4.	Evaluasi	Mengevaluasi atau menilai proposal, laporan, dan menilai kinerja (prestasi)					
5.	Mengawasi (Sipervisi)	Mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan karyawan.					
6.	Staffing (Pengaturan Staf)	Memelihara dan mempertahankan karyawan dalam unitnya atau beberapa unit.					
7.	Negoisasi	Pembelian, penjualan, kontrak untuk barang dan jasa					
8.	Perwakilan	Menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan organisasi dengan cara pidato, konsultasi dan lain-lain kepada pihak luar organisasi.					

Keterangan :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

KS = Kurang Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

1. Data Pribadi

Nama : Erika Mustifasari
NPM : 1605170127
Tempat, Tanggal Lahir : Binjai, 29 September 1998
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat : Jl. K.L Yos Sudarso LK. IX
No. Telephone : 082366394661

2. Data Orang Tua

Nama Ayah : Ikun Haryanto
Pekerjaan : Wiraswasta
Nama Ibu : Erna Wati
Pekerjaan : Ibu Rumah Tangga
Alamat : Jl. K.L Yos Sudarso LK. IX

3. Data Pendidikan Formal

Sekolah Dasar : SD Negeri 025974
Sekolah Menengah Tingkat Pertama : MTS Aisyiyah K. Lada
Sekolah Menengah Tingkat Atas : MAS Muhammadiyah Sidomulyo
Kw. Madu
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah
Sumatera Utara (UMSU)



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar di sebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax (061) 6625474
Website : <http://www.umsu.ac.id> Email : rektor@umsu.ac.id

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING
PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

NOMOR : 1570/TGS/IL3-AU/UMSU-05/F/2020

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan Persetujuan permohonan judul penelitian Proposal / Skripsi dari Ketua / Sekretaris :

Program Studi : Akuntansi
Pada Tanggal : 30 Januari 2020

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

Nama : Erika Mustifasari
N P M : 1605170127
Semester : VIII (Delapan)
Program Studi : Akuntansi
Judul Proposal / Skripsi : Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)

Dosen Pembimbing : **Dr. Widia Astuty.,SE.,M.Si**

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan setelah pelaksanaan Seminar Proposal ditandai dengan Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. **Proyek Proposal / Skripsi** dinyatakan " **BATAL** " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : **22 April 2021**

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Ditetapkan di : Medan
Pada Tanggal : 28 Sya'ban 1441 H
22 April 2020 M



Dekan

Januri., SE., MM., M.Si

Tembusan :

1. Wakil Rektor – II UMSU Medan.
2. Peringgal.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

No. Agenda: 1496/JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/28/1/2020

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
di Medan

Medan, 28/1/2020

Dengan hormat.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : ERIKA MUSTIFASARI
NPM : 1605170127
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

- Identifikasi Masalah :
1. Ketetapan perlakuan akuntansi dalam mengakui pendapatan dan beban sangat berpengaruh pada kewajiban yang dilaporkan dalam laporan laba rugi periodik. Dimana laporan laba rugi periodik melaporkan bedarnya pendapatan dan pembebanan biaya yang diakui dalam satu periode.
 2. Biaya operasional sangat berpengaruh terhadap laba bersih. Perolehan laba bersih sangat ditentukan oleh besarnya biaya yang digunakan oleh perusahaan dalam menjalankan kegiatan. Semakin biaya itu bisa ditekan mestinya akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan laba bersih perusahaan.
 3. Penerapan sistem Informasi akuntansi berpengaruh terhadap kualitas laporan keuangan, ketika sistem informasi akuntansi yang diterapkan dengan baik maka akan semakin baik kualitas laporan keuangan yang dihasilkan.

- Rencana Judul :
1. Pengaruh pengakuan pendapatan dan beban terhadap laba rugi perusahaan.
 2. Pengaruh biaya operasional terhadap laba bersih perusahaan.
 3. Pengaruh sistem informasi akuntansi terhadap kualitas laporan keuangan.

Objek/Lokasi Penelitian : PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya
Pemohon

(ERIKA MUSTIFASARI)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

Nomor Agenda: 1496/JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/28/1/2020

Nama Mahasiswa : ERIKA MUSTIFASARI

NPM : 1605170127

Program Studi : Akuntansi

Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Tanggal Pengajuan Judul : 28/1/2020

Nama Dosen pembimbing*) :

Dr. Widia Astuti, SE, M.Si. 28/1/2020

Judul Disetujui**)

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap
kinerja Manajerial pada PTAN III (persero) Medan

Disahkan oleh:
Ketua Program Studi Akuntansi

 18/2-2020

(Fitriani Saragih, SE, M.Si.)

Medan, 14 Februari 2020

Dosen Pembimbing


(Dr. Widia Astuti, SE, M.Si.)

Keterangan:

*) Diisi oleh Pimpinan Program Studi

***) Diisi oleh Dosen Pembimbing

Setelah disahkan oleh Prodi dan Dosen pembimbing, scan/foto dan uploadlah lembaran ke-2 ini pada form online "Upload Pengesahan Judul Skripsi"



PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Medan, 20 Januari Ar-Rabi'ul Awwal
14 Februari 2020.M

Kepada Yth,
Ketua/Sekretaris Program Studi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU
Di
Medan



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : E R I K A M U S T I F A S A R I

NPM : 1 6 0 5 1 7 0 1 2 7

Tempat.Tgl. Lahir : B I N J A I / 2 9 S E P T E M B E R 9 8

Program Studi : Akuntansi /
~~Manajemen~~

Alamat Mahasiswa : J L . B U K I T . S I G U N T A N G .

Tempat Penelitian : P T . P E R K E B U N A N ~~II~~
N U S A N T A R A I I I P E R S E R O
M E D A N

Alamat Penelitian : J L . S E I B A T A N G H A R I
N O . 2 M E D A N

Memohon kepada Bapak untuk pembuatan izin Penelitian sebagai syarat untuk memperoleh data dan identifikasi masalah dari perusahaan tersebut guna pengajuan judul penelitian.

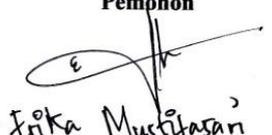
Berikut saya lampirkan syarat-syarat lain:

1. Transkrip nilai sementara
2. Kwitansi SPP tahap berjalan

Demikianlah permohonan ini saya buat dengan sebenarnya, atas perhatian Bapak saya ucapkan terima kasih

Diketahui
Ketua/Sekretaris Program Studi

(Fitriani Saragih, S.E., M.Si)

Wassalam
Pemohon

(Erika Mustifasari)



Perkebunan Nusantara

Nomor : BUMU/XI 227 /2020
Lamp : -
Hal : Izin Riset

Medan, 27 Februari 2020

Kepada Yth :
Dekan
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jalan Kapten Mochtar Basri No. 3
di -
Medan

Berkenaan dengan surat Bapak Nomor : 818/II.3-AU/UMSU-05/F/2020 tanggal 17 Februari 2020 perihal tersebut di atas, dapat kami sampaikan bahwa permohonan izin Riset dan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) **Bagian Operasional Keuangan dan Akuntansi** terhitung mulai tanggal **02 s/d 04 Maret 2020**, pada prinsipnya dapat **dijetui**

Adapun nama Mahasiswa/i yang akan melaksanakan Riset tersebut sebagai berikut :

No	Nama	NPM	Prodi	Judul
1	Enka Mustifasari	1605170127	Akuntansi	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Selama melaksanakan Riset diwajibkan untuk memenuhi dan melaksanakan segala ketentuan yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) antara lain :

1. Mahasiswa/i tidak dibenarkan memasuki area kerja yang memiliki resiko bahaya tinggi dan segala biaya yang timbul berkaitan dengan Riset dimaksud (bila ada) ditanggung sepenuhnya oleh Mahasiswa/i yang bersangkutan.
2. Pakaian yang digunakan oleh Mahasiswa/i :
 - ✓ Pria : Kemeja Putih dan Celana panjang Hitam (tidak Jeans)
 - ✓ Wanita : Kemeja Putih dan Rok panjang Hitam.
3. Hasil melaksanakan Riset semata-mata dipergunakan untuk kepentingan ilmiah, dan surat selesai Riset dikeluarkan setelah menyerahkan laporan hasil Riset (Skripsi) dalam bentuk Soft Copy (CD), Hard Copy sebanyak 1 (satu) eksemplar kepada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) cq Bagian Umum Kantor Direksi Medan.

Perusahaan tidak dapat memberikan data dan dokumen yang bersifat rahasia.

Kepada Bagian tempat Mahasiswa/i melaksanakan Riset, diminta bantuan membuat Memorandum telah selesai melaksanakan Riset ditujukan ke Bagian Umum Kantor Direksi Medan.

Demikian disampaikan agar maklum.



Tembusan
BOKA
Mahasiswa/i

© 2019 PT. & Front-Office/Perkebunan, Tbk. Semua Hak-Hak Dilindungi.

PT Perkebunan Nusantara III (Persero)

Jakarta
Cedung Agri Plaza Lantai 15
R.11 R. Rawana Sarifudin A2 - L. Jakarta D950
telp. +6221 2981100, fax +6221 5203030
email sekretariat@fokling-perkebunan.com

Medan
J. Sei Batanghari No.2 Medan, 20122
telp. +62618452244, fax +6261845111
email cv@persalptpcc.com



Perkebunan Nusantara

Nomor : BUMU/XI/09/2020
Lamp. : -
Hal : Selesai Riset

Medan, 04 Agustus 2020

Kepada Yth :
Dekan
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jln. Kapten Muchtar Basri No.3
di -
Medan

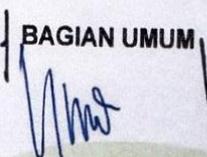
Menghunjuk Surat Bapak Nomor : 818/II.3-AU/UMSU-05/F/2020 tanggal 17 Februari 2020 perihal Izin Riset, dengan ini kami sampaikan bahwa :

No	Nama	NPM	Prodi	Judul
1	Erika Mustifasari	1605170127	Akuntansi	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

telah selesai melaksanakan Riset di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Bagian Operasional Keuangan dan Akuntansi pada tanggal 02 s/d 04 Maret 2020.

Demikian disampaikan agar maklum.

BAGIAN UMUM


Ganda Wiatmaja
Kepala Bagian Umum

Tembusan
- Mahasiswa Ybs

D:Anfi PKL & Riset /UMSU/Selesai UMSU/Riset/Fak. Ekonomi dan Bisnis 2020

Jakarta
Cedung Agro Plaza Lantai 15
Jl. H. R. Rasuna Said Kav. X2 - 1, Jakarta 12950
telp : +6221 29183300, fax : +6221 5203030
email : sekretariat@holding-perkebunan.com

PT Perkebunan Nusantara III (Persero)

Medan
Jl. Sei Batanghari No.2, Medan, 20122
telp : +6261 8452244, fax : +6261 8455177
email : cs@emailptpn3.co.id



**BADAN AL-ISLAM DAN KEMUHAMMADIYAHAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

SERTIFIKAT KELULUSAN

Nomor : 2103 /II.3-AU/UMSU-BIM/F/ 2019

Diberikan Kepada:

Nama : ERIKA MUSTIFASARI

NPM : 1605170127

Sebagai peserta ujian komprehensif mata kuliah Al-Islam dan Kemuhammadiyah yang diadakan pada hari/tanggal:

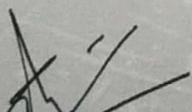
Senin, 26 Dzulqaidah 1440H / 29 Juli 2019M

Dinyatakan
LULUS

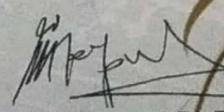
Medan, 28 Dzulqaidah 1440 H
31 Juli 2019 M

**BADAN AL-ISLAM DAN KEMUHAMMADIYAHAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

Ketua


Nur Rahman Amini, M.Ag

Sekretaris


Rasta Kurniawati Br Pinem, M.A



SERTIFIKAT KOMPETENSI

Nomor : 1359/IL3-AU/UMSU/PUSKIIBI-UKK/F/2019

Dengan ini menyatakan bahwa,

ERIKA MUSTEASARI

NPM : 1605170127

Telah memenuhi persyaratan untuk kompetensi pada

UJI KOMPETENSI KEWIRAUSAHAAN

Medan, 27 Nopember 2019



Ketua PUSKIIBI UMSU

Hj. DEWI ANDRIANY, S.E., M.M





SERTIFIKAT KOMPETENSI

Nomor : 1359/IL3-AU/UMSU/PUSKIIBI-UKK/F/2019

Dengan ini menyatakan bahwa,

ERIKA MUSTEASARI

NPM : 1605170127

Telah memenuhi persyaratan untuk kompetensi pada

UJI KOMPETENSI KEWIRAUSAHAAN

Medan, 27 Nopember 2019



Ketua PUSKIIBI UMSU

Hj. DEWI ANDRIANY, S.E., M.M



UMSU