

TESIS

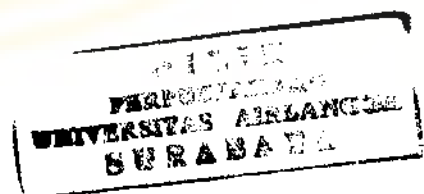
**PENGARUH ANGGARAN DAN KARAKTERISTIK
LAPORAN TERHADAP EFEKTIFITAS
PENGENDALIAN MANAJEMEN PARA MANAJER DI
PT. (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA III**



HENGKI JAJANG HERASMANA

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

2005



TESIS

**PENGARUH ANGGARAN DAN KARAKTERISTIK LAPORAN
TERHADAP EFEKTIFITAS
PENGENDALIAN MANAJEMEN PARA MANAJER DI
PT. (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA III**

HENGKI JAJANG HERASMANA

Nim : 090110213L

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

2005

**PENGARUH ANGGARAN DAN KARAKTERISTIK LAPORAN
TERHADAP EFEKTIFITAS
PENGENDALIAN MANAJEMEN PARA MANAJER DI
PT. (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA III**

TESIS

Untuk memperoleh Gelar Magister
dalam Program Studi Magister Akuntansi
pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Oleh :

HENGKI JAJANG HERASMANA

Nim : 090110213L

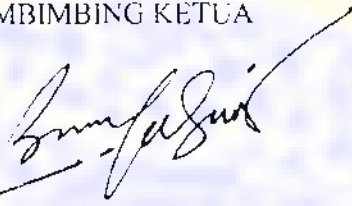
**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

Tanggal 18 September 2005

TESIS INI TELAH DISETUJUI

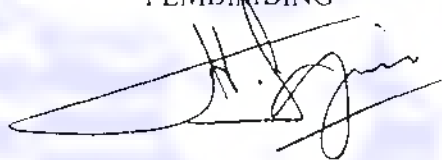
TANGGAL OKTOBER 2005

Oleh
PEMBIMBING KETUA



Dr. BAMBANG TJAHJADI, MBA, Ak
NIP. 131 570 344

PEMBIMBING



Drs. TJIPTOHADI SAWARJUWONO, M.Ec., Ph.D., Ak
NIP. 131 123 695

MENGETAHUI,
KPS



Drs. TJIPTOHADI SAWARJUWONO, M.Ec., Ph.D., Ak
NIP. 131 123 695

Telah disetujui pada
Tanggal, 18 November 2005
PANITIA PENGUJI TESIS

- Ketua : Dra. Wiwik Supratiwi, MBA., Ak
- Anggota : 1. Dr. Bambang Tjahjadi, MBA., Ak
2. Dr. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec., Ak
3. Dr. Basuki, M. Com (HONS)., Ak
4. Drs. Hendarjatno, M.Si., Ak
5. Drs. Agus Widodo, M.Si., Ak

UCAPAN TERIMA KASIH

Saya panjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, hidayah dan karuniaNya sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Terima kasih tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya saya ucapkan kepada Dr. Bambang Tjahjadi, MBA, Ak, selaku Pembimbing Ketua, yang dengan penuh perhatian telah memberikan segala kebaikan, kesabaran, dorongan, bimbingan, dan saran yang membangun untuk penyelesaian tesis ini.

Terima kasih sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya juga saya sampaikan kepada Drs. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec., Ph.D., Ak selaku Pembimbing, maupun selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Airlangga yang dengan penuh perhatian dan kesabarannya selalu mengingatkan kepada saya agar tesis ini harus segera saya selesaikan.

Terima kasih sebesar-besarnya dan atas dukungannya yang tak terhingga kepada Direksi PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III yang telah memberikan ijin melakukan penelitian.

Terima kasih atas kerjasama dari Rekan-rekan sekerja, para Manajer di lingkungan PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III yang telah meluangkan waktu dan memberikan pemikirannya, sebagai responden pada tesis ini.

Dengan selesainya tesis ini, perkenankanlah saya juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada saya untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan Program Magister, khususnya Program Magister Akuntansi pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga kepada :

Rektor Universitas Airlangga : Prof. Dr.Med. H. Puruhito, dr.

Direktur Pascasarjana Universitas Airlangga : Prof.Dr. H.Muhammad Amin,dr.

Tidak lupa terima kasih juga saya sampaikan kepada Istri dan anak saya yang tercinta, yang dengan tulus banyak memberikan perhatian sejak awal sampai dengan akhir penelitian.

Akhir kata penulis berharap agar tesis ini dapat bermanfaat untuk menambah wawasan bagi pembaca.

Surabaya, September 2005

RINGKASAN

Pengaruh Anggaran dan Karakteristik Laporan Terhadap Efektifitas Pengendalian Manajemen Para Manajer di PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III

Hengki Jajang Herasmana

Organisasi memulai kegiatannya untuk mencapai tujuan dengan melakukan proses perencanaan. Salah satu alat untuk perencanaan dalam pencapaian tujuan adalah anggaran. Anggaran mempengaruhi pencapaian tujuan.

Untuk meningkatkan probabilitas pencapaian tujuan organisasi dibentuk pusat pertanggungjawaban, agar dapat memantau hasil kerja pusat pertanggung-jawaban, diperlukan laporan.

Pengendalian Manajemen yang efektif adalah yang mampu memotivasi anggota untuk mencapai tujuan, PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III dituntut untuk mencapai tujuan sehingga perlu ditunjang oleh Pengendalian Manajemen yang memadai.

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh anggaran dan karakteristik laporan terhadap efektifitas pengendalian manajemen para manajer di PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III.

Penelitian dilakukan terhadap semua manajer di PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III. Populasi manajer yang ada sebanyak 179 orang.

Pengujian validitas dilakukan dengan *Pearson correlation* dengan melakukan korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor. Dari uji tersebut menunjukkan semua item pertanyaan valid. Tingkat reliabilitas dihitung dengan menggunakan uji statistik *Cronbach alpha*. Nilai *Cronbach alpha* yang dihasilkan semua diatas 0,07 yang berarti semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini sudah reliable.

Selain uji validitas dan reliabilitas juga dilakukan uji asumsi klasik, yaitu uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas dan variabel yang digunakan mempunyai distribusi normal.

Analisis data dilakukan dengan pendekatan regresi sederhana dan regresi berganda dengan tingkat alpha 0,05 (5%). Pengujian korelasi parsial dengan menggunakan *t-test* menunjukkan bahwa anggaran berpengaruh terhadap efektifitas pengendalian manajemen. Sedangkan karakteristik laporan berpengaruh terhadap efektifitas pengendalian manajemen.

Penelitian ini mempunyai implikasi untuk penelitian yang akan datang dengan memasukkan variabel lain yang diduga besar pengaruhnya terhadap efektifitas pengendalian manajemen

SUMMARY

The Effect of Budget and Report Characteristic on Management Control Effectiveness of Managers in PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III

Hengki Jajang Herasmana

An organization starts its activities to achieve its goal by conducting a planning process. Budget is a tool of planning to reach its goal. It will influence in reaching of this goal.

To increase the probability of goal achievement, organization will make a responsibility center, and to monitor its result the report was needed.

The Effective Management Control could motivating organization members to achieve its goal, meanwhile PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III is demanded to do it. Because of it, PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III must be supported by adequately Management Control.

This study aim to gain some empirical evidences regarding to effect of budget and report characteristic on Management Control Effectiveness of managers in PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III.

This study will be conducted to all managers in PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III which has population of 179 person.

The validity test will be conducted by Pearson Correlation which carries out correlations between question item and total scores. This test will be shown all valid questions item. The range of reliability is done sums by using a statistic testing of Cronbach Alpha that produce up to 0.07, it means that all the using variable was reliable.

Beside it conducted a validity and reliability testing. it will conducted a classic assumption testing that is multicollinearity, heteroscedasticity and normality testing which is used to posses normal distribution.

Data analysis was conducted by normally approach regression and multiple regression with alpha level reaches 0.05 (5%). The partial correlation testing uses t-test shows that budget and report characteristic has influence on management control effectiveness.

This study has implication to the next study, to puts another variables that has a large influence on management control effectiveness.

ABSTRACT

The Effect of Budget and Report Characteristic on Management Control Effectiveness of Managers in PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III

Hengki Jajang Herasmana

This study aim to gain some empirical evidences regarding to effect of budget and report characteristic on Management Control Effectiveness of managers in PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III.

This study will be conducted to all managers in PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III which has population of 179 person.

The validity test will be conducted by Pearson Correlation which carries out correlations between question item and total scores. This test will be shown all valid questions item. The range of reliability is done sums by using a statistic testing of Cronbach Alpha that produce up to 0.07, it means that all the using variable was reliable.

Beside it conducted a validity and reliability testing, it will conducted a classic assumption testing that is multicollinearity, heteroscedasticity and normality testing which is used to posses normal distribution.

Data analysis was conducted by normally approach regression and multiple regression with alpha level reaches 0.05 (5%). The partial correlation testing uses t-test shows that budget and report characteristic has influence on management control effectiveness.

Keywords: budget, report characteristic, management control effectiveness, PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III.

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul Depan	i
Halaman Sampul Dalam	ii
Prasyarat Gelar	iii
Persetujuan	iv
Penetapan Penguji	v
Ucapan Terima Kasih	vi
Ringkasan	vii
Summary	viii
Abstract	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Sebelumnya	6
2.2 Anggaran	6
2.3 Laporan	9
2.4 Sistem Pengendalian Manajemen	14
2.4.1 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen	16
2.4.2 Efektifitas Pengendalian Manajemen	18
BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
3.1 Kerangka Konseptual	19
3.2 Hipotesis	20
BAB 4 METODE PENELITIAN	
4.1 Rancangan Penelitian	21
4.2 Populasi dan Sampel Penelitian	21
4.3 Variabel Penelitian	22
4.3.1 Klasifikasi Variabel	22
4.3.2 Definisi Operasional Variabel	22
4.3.2.1 Efektifitas Pengendalian Manajemen (Y)	22
4.3.2.2 Anggaran (X ₁)	24
4.3.2.3 Karakteristik Laporan (X ₂)	24
4.4 Instrumen Penelitian	25

4.5	Metoda Pengumpulan Data	27
4.6	Pengujian Hipotesis	27
BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN		
5.1	PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III	30
5.1.1	Gambaran Umum Perusahaan	30
5.1.2	Bidang Usaha	31
5.1.3	Visi dan Misi	32
5.1.3.1	Visi Perusahaan	32
5.1.3.2	Misi Perusahaan	32
5.2	Deskripsi Hasil Penelitian	33
5.2.1	Karakteristik Responden	33
5.2.1.1	Jenis Kelamin	34
5.2.1.2	Usia	34
5.2.1.3	Pengalaman memimpin di pelabuhan	35
5.2.1.4	Tingkat Pendidikan	35
5.2.2	Deskripsi Jawaban Responden	36
5.2.2.1	Kejelasan Sasaran Anggaran (X_1)	36
5.2.2.2	Karakteristik Laporan (X_2)	37
5.2.2.3	Efektifitas Pengendalian Manajemen (Y)	38
5.3	Analisis Hasil Penelitian	39
5.3.1	Pengujian Validitas dan Reabilitas Data	39
5.3.1.1	Uji Validitas	39
5.3.1.2	Uji Reabilitas	41
5.3.2	Pengujian Multikolinieritas	42
5.3.3	Pengujian Heteroskedasitas	42
5.3.3.1	Metode Grafik	42
5.3.3.2	Uji Glejser	43
5.3.4	Pengujian Normal	43
5.3.5	Hasil Regresi dan pengujian Hipotesis	44
5.3.5.1	Hasil Regresi Pertama	44
5.3.5.2	Pengujian Hipotesisi Pertama	46
5.3.5.3	Hasil Regresi Kedua	46
5.3.5.4	Pengujian Hipotesisi Kedua	48
5.3.5.5	Hasil Regresi Ketiga	48
5.3.5.6	Pengujian Hipotesisi Ketiga	50

BAB 6 PEMBAHASAN	
6.1 Pengaruh Anggaran Terhadap Efektifitas Pengendalian Manajemen para manajer di PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III	52
6.2 Pengaruh Karakteristik Laporan Terhadap Efektifitas Pengendalian Manajemen para manajer di PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III...	55
6.3 Pengaruh Anggaran dan Karakteristik Laporan Terhadap Efektifitas Pengendalian Manajemen para manajer di PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III	56
6.4 Keterbatasan Penelitian	58
BAB 7 PENUTUP	
7.1 Kesimpulan	59
7.2 Saran	60
DAFTAR PUSTAKA	61
LAMPIRAN-LAMPIRAN	63

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 5.1	: Analisis Pengembalian Kuisisioner	33
Tabel 5.2	: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	34
Tabel 5.3	: Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	34
Tabel 5.4	: Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Memimpin Pelabuhan	35
Tabel 5.5	: Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	35
Tabel 5.6	: Deskripsi Jawaban Responden Anggaran	36
Tabel 5.7	: Deskripsi Jawaban Responden Karakteristik Laporan.	37
Tabel 5.8	: Deskripsi Jawaban Responden Efektifitas Pengendalian Manajemen	38
Tabel 5.9	: Hasil Pengujian Validitas	40
Tabel 5.10	: Hasil Pengujian Reliabilitas	41
Tabel 5.11	: Korelasi Antar Variabel	42
Tabel 5.12	: Hasil Analisis Regresi Pertama	45
Tabel 5.13	: Hasil Analisis Regresi Kedua	47
Tabel 5.14	: Hasil Analisis Regresi Ketiga	49

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Komponen Sistem Pengendalian Manajemen	17
Gambar 3.1 : Kerangka Konseptual Penelitian	19

DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran 1	: Kuesioner Penelitian	63
Lampiran 2	: Nilai Jawaban Responden	68
Lampiran 3	: Hasil Pengujian Validitas	71
Lampiran 4	: Hasil Pengujian Reliability	74
Lampiran 5	: Hasil Pengujian Multikolinieritas, Heteroskedasitas dan Normalitas	76
Lampiran 6	: Hasil Pengujian Regresi dan Hipotesis Pertama	79
Lampiran 7	: Hasil Pengujian Regresi dan Hipotesis Kedua	80
Lampiran 8	: Hasil Pengujian Regresi dan Hipotesis Ketiga	81
Lampiran 9	: Hubungan Variabel, Indikator dan Kuesioner Anggaran	82
Lampiran 10	: Hubungan Variabel, Indikator dan Kuesioner Karakteristik Laporan	83
Lampiran 11	: Hubungan Variabel, Indikator dan Kuesioner Efektifitas Pengendalian manajemen	84

BAB 1

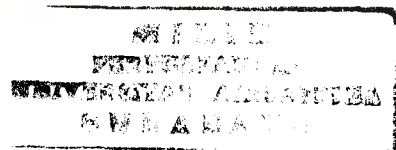
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Suatu organisasi yang menjalankan sejumlah aktivitas memulai kegiatannya dengan melakukan proses perencanaan. Perencanaan dilakukan melalui aktivitas yang melibatkan individu-individu. Aktivitas individu ini diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Individu sebagai makhluk yang juga mempunyai tujuan yang kadang tidak selaras dengan tujuan organisasi. Ketidakselarasan ini mengakibatkan tujuan organisasi atau tujuan individu tidak tercapai. Untuk itulah diperlukan suatu pengendalian sehingga tujuan individu dapat selaras dengan tujuan organisasi. Salah satu alat untuk mencapai tujuan itu adalah dengan suatu sistem pengendalian sistem manajemen yang baik. Oleh karena itu, masalah pengendalian merupakan masalah yang penting dalam pencapaian tujuan tertentu sebagai entitas, dan ini harus mendapat perhatian dari semua entitas.

Dalam suatu organisasi yang paling berkepentingan dengan pencapaian tujuan organisasi adalah pimpinan puncak, sehingga pimpinan puncak dituntut untuk dapat menciptakan suatu pengendalian yang baik dan efektif yaitu sistem pengendalian manajemen yang mampu memotivasi kerja para bawahannya agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai (Supriyanto, 1992).

Sistem pengendalian manajemen terdiri atas dua bagian yaitu struktur dan proses. Struktur difokuskan pada tipe pusat pertanggungjawaban yang terdiri dari pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba dan pusat investasi. Proses pengendalian



manajemen meliputi empat fase yaitu perencanaan strategis, penyusunan anggaran, operasi & pengukuran dan pelaporan & evaluasi (Anthony dan Young, 1999).

Anggaran merupakan alat yang penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek bagi suatu organisasi. Anggaran operasi biasanya meliputi satu tahun dan menyatakan rencana pendapatan dan biaya untuk tahun tersebut (Halim, Tjahjono, dan Husien, 2000).

Anggaran merupakan alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, pemotivasi, dan pengevaluasian prestasi (Siegel dan Marconi, 1989). Beberapa penelitian yang berkaitan dengan pengaruh anggaran terhadap pengendalian telah dilakukan oleh beberapa penelitian seperti penelitian yang didasari keberadaan lingkungan saat ini, Stewart (1995) mengungkapkan untuk mengatasi kekhawatiran kegagalan anggaran sebagai alat pengendalian manajemen, perlu dilakukan penganggaran serta kuartalan secara terus menerus, dengan demikian manajer dapat mengkomunikasikan dan mengkoordinasikan perencanaan-perencanaan dalam lingkungan yang cepat berubah.

Dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran manajer operasional sering menghadapi masalah yang cukup mendasar, karena tidak memahami sepenuhnya yang dikehendaki manajemen puncak, sehingga mereka bertindak tidak sejalan dengan keinginan manajemen (Djuminah, 1992). Hal ini ada kaitannya dengan anggaran. Sasaran yang tidak jelas dapat menimbulkan ketidakpastian para pelaksana. Kejelasan anggaran ini terutama meliputi dimensi waktu, penanggungjawab pelaksana, serta asumsi keadaan ekonomi, baik secara mikro maupun makro (Ivancevich, 1976).

Untuk meningkatkan probabilitas pencapaian tujuan organisasi, perlu dibentuk pusat pertanggungjawaban yang diberi tugas untuk mencapai satu atau beberapa

tujuan organisasi. Agar dapat memantau hasil kerja pusat pertanggungjawaban, diperlukan sebuah laporan. Dalam laporan harus ditunjukkan hasil kerja pusat pertanggungjawaban beserta anggarannya, sehingga dapat diketahui penyimpangan terhadap anggaran. Agar lebih bermanfaat laporan tersebut juga harus disertai dengan analisis tentang penyebab timbulnya penyimpangan. Dapat dikatakan bahwa pelaporan akan mempengaruhi efektifitas pengendalian manajemen.

Memperhatikan uraian tersebut diatas, maka menjadi suatu hal yang penting bagi PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III yang memiliki 19 cabang, diharuskan menyusun anggaran, yang disebut Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) disusun berdasarkan Instruksi Menteri BUMN selaku kuasa pemegang saham BUMN di Indonesia, RKAP merupakan suatu pedoman yang terpadu, oleh karenanya dalam proses penyusunan harus dilaksanakan dengan perencanaan dan koordinasi yang baik, program-program satu dengan yang lain harus mempunyai korelasi yang jelas. Apabila penyusunan RKAP tidak terencana dengan baik, terutama dalam perencanaan dan koordinasi, maka anggaran yang tidak ditunjang oleh pengendalian yang memadai, tidak akan berfungsi sebagaimana mestinya dan sulit dibayangkan PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III akan menjadi pelabuhan kelas dunia (*world class port*) sebagaimana misi yang diemban oleh manajemen.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, masalah pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah anggaran berpengaruh terhadap efektifitas pengendalian manajemen para manajer di PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III ?
2. Apakah karakteristik laporan berpengaruh terhadap efektifitas pengendalian manajemen para manajer di PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III ?
3. Apakah anggaran dan karakteristik laporan secara bersama-sama berpengaruh terhadap efektifitas pengendalian manajemen pada PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji signifikansi pengaruh anggaran terhadap efektifitas pengendalian manajemen para manajer di PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III.
2. Untuk menguji signifikansi pengaruh karakteristik laporan terhadap efektifitas pengendalian manajemen para manajer di PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III.
3. Untuk menguji signifikansi pengaruh anggaran dan karakteristik laporan secara bersama-sama terhadap efektifitas pengendalian manajemen para manajer di PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III.

1.4 Manfaat penelitian

Hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai berikut:

1. Bagi Penulis, mendapat pengalaman yang berharga karena mengamati langsung aplikasi suatu ilmu di dalam praktek yang sebenarnya.
2. Bagi perusahaan, dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi perusahaan dalam mengupayakan pengendalian manajemen yang efektif.
3. Bagi pihak lain, hasil penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran untuk penelitian selanjutnya yang lebih mendalam.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap keefektifan pengendalian manajemen pada bank-bank di Indonesia yang dilakukan oleh Djuminah (1992) dengan salah satu hasilnya menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran diperbankan tidak berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen.

Penelitian Ilyas, Supriyanto (1992) telah melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas pengendalian biaya pada perguruan tinggi swasta dengan salah satu hasilnya menunjukkan bahwa sistem pelaporan pada perguruan tinggi swasta tidak berpengaruh signifikan terhadap efektifitas pengendalian.

2.2 Anggaran

Mulyadi dan Setyawan (2001) menyatakan bahwa penyusunan anggaran adalah proses penyusunan rencana jangka pendek (biasanya untuk jangka waktu satu tahun) yang berisi langkah-langkah yang ditempuh oleh perusahaan dalam melaksanakan sebagian dari program. Dalam penyusunan anggaran dijabarkan program tertentu ke dalam rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran, ditunjuk manajer dan karyawan yang bertanggungjawab dan dialokasikan sumber daya untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Menurut Anthony dan Young (1999) anggaran adalah perencanaan yang diekspresikan secara kuantitatif dalam unit moneter untuk periode satu tahun. Anggaran semata-mata merupakan perpaduan antara rencana dan ramalan yang dinyatakan dalam istilah keuangan. Perlu ditekankan bahwa anggaran

harus merupakan perangkat manajemen, tidak sekadar perhitungan akuntansi belaka. Dengan kata lain kehadiran anggaran tersebut harus dapat dimanfaatkan. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan suatu proses negosiasi antara manajer pusat pertanggungjawaban dan atasannya. Hasil akhir proses negosiasi adalah persetujuan tentang perkiraan biaya yang akan terjadi selama satu tahun (untuk pusat biaya), atau anggaran laba atau ROI yang diisyaratkan (untuk pusat laba atau pusat investasi).

Dengan demikian anggaran mempunyai dua peran penting di dalam sebuah organisasi. Di satu sisi anggaran berperan sebagai alat perencanaan (Planning) dan di sisi lain anggaran berperan sebagai alat pengendalian (Control) jangka pendek bagi suatu organisasi (Halim, Tjahjono, dan Husein, 2000). Anggaran juga merupakan rencana tindakan manajerial yang diekspresikan dalam bentuk finansial. Anggaran bukan hanya merupakan rencana keuangan mengenai biaya dan pendapatan yang ingin dicapai oleh suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan, tetapi anggaran juga merencanakan alat pengendalian, koordinasi, pemotivasi, dan pengevaluasi prestasi.

Dikaitkan dengan pengendalian manajemen, anggaran (jangka panjang maupun jangka pendek) memberikan arahan bagi organisasi mengenai apa yang harus dicapai pada periode tertentu (Maciariello dan Kirby, 1994; Anthony dan Govindarajan, 1998). Dengan demikian anggaran harus jelas, agar setiap anggota organisasi memiliki pemahaman yang sama mengenai arah organisasi.

Alat perencanaan dan pengendalian manajerial adalah sistem penganggaran (Siegel dan Marconi, 1989). Penganggaran merupakan bagian penting siklus perencanaan, tindakan, dan pengendalian manajemen, atau secara lebih khusus

sebagai bagian dari *total management system*. Dari posisi penganggaran tersebut, anggaran seringkali dianggap merupakan suatu rencana kerja jangka pendek (tahunan) yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses pemrograman.

Dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran manajer operasional sering menghadapi masalah yang cukup mendasar, karena tidak memahami sepenuhnya yang dikehendaki manajemen puncak, sehingga mereka bertindak tidak sejalan dengan keinginan manajemen. Hal ini ada kaitannya dengan kejelasan sasaran anggaran. Sasaran yang tidak jelas dapat menimbulkan ketidakpastian para pelaksana. Kejelasan anggaran ini terutama meliputi dimensi waktu, penanggung jawab pelaksana, serta asumsi keadaan ekonomi, baik secara mikro maupun makro (Ivancevich, 1976).

Ketika sistem dirancang untuk menghasilkan informasi bagi pengendalian bisnis, perancang harus membentuk sistem secara jelas dan spesifik, dan dimengerti oleh pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya (Kenis, 1979).

Anggaran merupakan alat yang penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek bagi suatu organisasi. Anggaran operasi biasanya meliputi satu tahun dan menyatakan rencana pendapatan dan biaya untuk tahun tersebut.

Anggaran mempunyai ciri-ciri sebagai berikut (Halim, Tjahjono, Husein, 2000) :

1. Anggaran mengestimasi tingkat laba potensi dari suatu unit bisnis.
2. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan, walaupun satuan keuangan tersebut dibantu dengan data non keuangan (misal jumlah unit yang dijual atau diproduksi).
3. Anggaran umumnya meliputi periode satu tahun.
4. Anggaran merupakan komitmen manajemen ; yang berarti bahwa manajer mau menerima tanggung jawab mencapai target yang dianggarkan.
5. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
6. Anggaran yang telah disetujui diubah hanya jika terjadi kondisi khusus.

7. Secara periodik, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran kemudian selisihnya dianalisa dan dijelaskan.

2.3 Laporan

Salah satu cara yang paling sering digunakan dalam pengendalian kegiatan organisasi adalah dengan menstrukturisasi kegiatan organisasi tersebut, dengan memberi otoritas dan pertanggungjawaban untuk berbagai tugas bagi manajer yang ada kelompok pegawai (Halim, Tjahjono, dan Husein, 2000). Manajer pusat pertanggungjawaban diberi target yang jelas tentang rentang tugasnya, dan bertanggung jawab atas segala aspek pertanggungjawaban dalam bentuk laporan yang disampaikan kepada atasannya.

Perencanaan sistem pelaporan merupakan bagian dari sistem pengendalian organisasi perlu mendapat perhatian, hingga bisa memberikan kontribusi positif di dalam mendukung keberhasilan sistem pengendalian organisasi. Salah satu fungsi dari sistem pelaporan (sistem akuntansi manajemen) adalah menyediakan sumber informasi penting untuk membantu manajer mengendalikan aktivitasnya, serta mengurangi ketidakpastian lingkungan dalam usaha mencapai tujuan organisasi dengan sukses.

Informasi akuntansi sebagai salah satu produk pelaporan (sistem akuntansi manajemen) berperan dalam membantu memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi atas berbagai alternatif tindakan yang dapat dilakukan pada berbagai aktivitas seperti perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan. Informasi bernilai potensial karena informasi memberikan kontribusi langsung terhadap berbagai alternatif tindakan yang bisa dijadikan pertimbangan didalam perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan. Dengan adanya informasi juga akan

meningkatkan kemampuan manajer untuk memahami keadaan lingkungan sebenarnya dan informasi berfungsi pula dalam mengidentifikasi aktivitas yang relevan.

Agar dapat memantau hasil kerja pusat pertanggungjawaban, diperlukan sebuah pelaporan. Dalam laporan harus ditunjukkan hasil kerja pusat pertanggungjawaban beserta anggarannya, sehingga dapat diketahui penyimpangan terhadap anggaran. Agar lebih bermanfaat laporan tersebut juga harus disertai dengan analisis tentang penyebab timbulnya penyimpangan. Dapat dikatakan bahwa pelaporan akan mempengaruhi efektifitas pengendalian manajemen.

Pelaporan bekerja melalui mekanisme pelaporan realisasi pelaksanaan anggaran. Detil laporan dipersiapkan untuk menilai pencapaian target dibandingkan dengan rencana atau anggaran (Maciariello dan Kirby, 1994:15). Laporan dapat disajikan dalam periode bulanan, kuartal atau tahunan. Dengan membandingkan realisasi dengan perencanaan, akan tercipta pengendalian manajemen sebagai upaya mencapai tujuan organisasi.

Laporan menggambarkan pertanggungjawaban dari bawahan kepada atasan. Menurut Anthony, Dearden dan Bedford (1989) mengungkapkan karakteristik laporan yang baik:

- a. Laporan merinci varian-varian prestasi aktual berdasarkan faktor-faktor penyebabnya dan unit organisasi.
- b. Laporan ini mencukup ramalan tahunan.
- c. Laporan ini mencantumkan penjelasan mengenai:
 - 1) Sebab varian (penyimpangan)
 - 2) Tindakan yang diambil untuk mengoreksi varian yang tidak menguntungkan
 - 3) Waktu yang dibutuhkan agar tindakan koreksi/perbaikan bisa efektif

Tolok ukur yang digunakan untuk variabel ini adalah tingkat keseringan (frekuensi) pelaporan, laporan disusun perunit organisasi, analisis terhadap penyimpangan, dan evaluasi terhadap pencapaian sasaran/tujuan.

Adapun sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah pengambilan keputusan untuk organisasi yang besar dan kompleks dewasa ini sudah tidak relevan lagi hanya menjadi kewenangan dan tanggung jawab satu orang yaitu pimpinan puncak. Pembagian kewenangan dan tanggung jawab diperlukan pada kondisi tersebut. Kewenangan adalah hak untuk membuat keputusan, sedangkan tanggungjawab adalah permintaan untuk mempertanggungjawabkan atau bertanggungjawab terhadap akibat dari keputusan tersebut.

Sebagai pengambil keputusan dan penanggungjawab tertinggi di dalam organisasi, manajer mendelegasikan tugas dan kewenangan kepada manajer/pimpinan unit di bawahnya. Manajer / pimpinan yang menerima wewenang, mempertanggungjawabkan kewenangan dan tugas yang diterimanya, kepada pemberi wewenang. Agar terselenggara dengan baik arus kewenangan dari atasan kepada bawahan dan sebaliknya arus tanggung jawab dari bawahan kepada atasan, maka diperlukan sistem informasi akuntansi yang memadai. Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur hasil tiap pusat pertanggungjawaban sesuai informasi yang pimpinan/manajer perlukan untuk pusat operasi mereka.

Laporan akuntansi pertanggungjawaban adalah alat untuk mengetahui dan menilai prestasi manajer-manajer di bawah oleh manajer di atasnya. Dalam laporan tersebut dimuat data-data atau informasi tentang anggaran, realisasi, serta selisih antara anggaran dengan realisasi. Laporan akuntansi pertanggungjawaban dapat

disusun dengan baik, apabila sistem akuntansi yang digunakan juga baik. Sehingga disebut sebagai sistem akuntansi pertanggungjawaban, manajer bagian hanya bertanggung jawab terhadap apa saja yang dapat dikendalikan olehnya.

Guna memungkinkan diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban secara memadai, terdapat beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh organisasi.

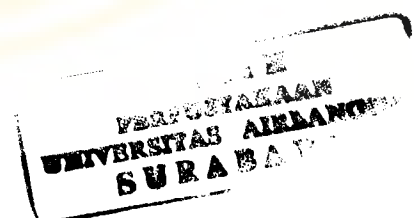
Menurut Mas'ud (1993) syarat tersebut adalah:

1. Perusahaan sudah menyusun struktur organisasi yang formal untuk menilai tiap pusat-pusat pertanggungjawaban (responsibility centers) dan menentukan penanggungjawab dari pusat pertanggungjawaban.
2. Perusahaan sudah menggunakan anggaran sebagai alat pengukuran pelaksanaan.
3. Biaya bisa dipisahkan antara yang bisa dikendalikan (controllable) oleh pusat pertanggungjawaban dan yang tidak bisa dikendalikan (uncontrollable).

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, anggaran sebagai salah satu syarat penerapan, disusun berdasarkan biaya-biaya yang dapat dikendalikan pada masing-masing tingkatan manajemen. Kemudian dilakukan pelaksanaan anggaran, dan dilaporkan guna mengetahui penyimpangan yang material, menyelidiki penyebabnya, serta siapa yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan tersebut.

Dalam pembeban biaya pada pusat-pusat pertanggungjawaban. Kesalahan sering dibuat saat menyebutkan biaya langsung sebagai biaya terkendali. Hal tersebut ada benarnya, bahwa biaya langsung secara umum lebih mudah dikendalikan daripada biaya tak langsung. Tetapi semua biaya, dalam jangka panjang akan terkendali oleh seseorang/manajer.

Guna menentukan, apakah seseorang pimpinan pusat pertanggungjawaban bertanggungjawab atau tidak terhadap suatu biaya, digunakan pedoman sebagai berikut:



1. Apabila seseorang memiliki suatu kewenangan dalam mendapatkan atau menggunakan barang atau jasa tertentu, maka biaya yang berhubungan dengan barang atau jasa tersebut merupakan tanggung jawab dari orang tersebut.
2. Apabila seseorang secara material dapat mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, maka orang tersebut harus dibebani tanggung jawab atas biaya tersebut
3. Apabila seseorang ditunjuk manajemen untuk membantu pejabat yang sesungguhnya bertanggungjawab atas suatu elemen biaya tertentu, maka orang tersebut (meskipun secara tidak langsung dapat mempengaruhi biaya melalui tindakannya sendiri) ikut bertanggung jawab terhadap biaya tersebut bersama pejabat yang dia bantu.

Untuk mengubah biaya tak terkendalikan menjadi biaya terkendalikan, oleh seorang manajer (manajer pusat pertanggungjawaban), dilakukan dengan metode yang saling terkait, yaitu sebagai berikut :

1. Dengan mengubah dasar pembebanan dari alokasi ke pembebanan langsung, dengan metode ini, biaya harus dibebankan sedemikian rupa kepada pusat pertanggungjawaban tertentu, sehingga biaya tersebut dapat dipengaruhi secara material oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.
2. Dengan mengubah letak tanggungjawab pengambil keputusan. Dengan demikian manajer pusat pertanggungjawaban yang sebelumnya tidak mempunyai kewenangan untuk mempengaruhi biaya tersebut secara material. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban semua biaya yang terkendalikan oleh manajer tingkat bawah, akan dikendalikan oleh manajer di atasnya.

2.4 Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem Pengendalian Manajemen adalah seperangkat sistem formal dan non formal, yang didesain untuk membantu manajemen dalam mengarahkan organisasi mencapai tujuannya, dengan menyelaraskan kepentingan unit dan kepentingan individu (Maciariello dan Kirby, 1994).

A control system is a set of formal and informal systems that are designed to assist management in steering the organization toward the achievement of its purpose by bringing unity out of the diverse effort of subunits and of individual

Pengertian tersebut dapat diartikan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan alat yang digunakan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, maka efektivitas sistem pengendalian manajemen akan dapat dilihat dengan tercapai atau tidaknya tujuan organisasi.

Pengendalian adalah proses penetapan standar dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya.

Pengendalian merupakan konsep yang luas yang dapat diterapkan pada manusia, situasi, dan organisasi. Semua organisasi yang mempunyai tujuan sangat berkepentingan dengan masalah pengendalian agar tujuan organisasi tersebut dapat tercapai. Salah satu yang berkepentingan dengan masalah pencapaian tujuan organisasi ialah pimpinan puncak organisasi yang bersangkutan. Kemampuan pimpinan puncak dalam mengendalikan organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi akan sangat menentukan tingkat eksistensi dirinya dalam organisasi tersebut. Untuk itu diperlukan sistem pengendalian yang baik.

Masalah pengendalian akan menjadi masalah yang serius apabila organisasi berkembang semakin besar sehingga pimpinan puncak tidak mungkin lagi melaksanakan dengan beberapa orang saja. Sebagian wewenangnya harus dilimpahkan kepada bawahannya.

Selain perkembangan internal organisasi, perkembangan lingkungan (eksternal) organisasi juga sangat mendorong arti penting masalah pengendalian. Persaingan yang semakin tajam. Ketidakpastian yang semakin tinggi, sumber daya yang semakin terbatas serta kondisi ekonomi yang semakin sulit mengharuskan pimpinan organisasi untuk dapat mengendalikan organisasi agar tetap survive dan kalau mungkin mampu berkembang pada kondisi yang penuh tantangan tersebut. Dengan demikian, pimpinan puncak harus mempunyai alat pengendalian agar para bawahan dapat bekerja sesuai dengan kebijakannya. Pengendalian melalui orang-orang yang menerima pelimpahan wewenang ini disebut dengan pengendalian manajemen.

Tujuan pengendalian manajemen adalah menjamin bahwa strategi yang dijalankan sesuai dengan tujuan organisasi yang akan dituju (Halim, Tjahjono, dan Husien, 2000). Jadi apabila seorang manajer menemukan cara yang lebih baik dalam operasi sehari-harinya, pengendalian manajemen seharusnya tidak melarang manajer tersebut melakukan dengan cara yang menurut dia benar.

Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen, atau sering menjadi sistem pengendalian manajemen (*management control system*) adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan mengendalikan pelaksanaan rencana kegiatan tersebut (Mulyadi dan Setyawan, 2001)

Menurut Anthony dan Govindarajan (1998) pengendalian manajemen sebagai suatu proses yang digunakan oleh manajer untuk meyakinkan bahwa sumber daya

diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi.

Sistem pengendalian manajemen menyediakan alat untuk mencapai kerjasama di antara sekelompok individu atau unit organisasi yang hanya berbagi secara parsial tujuan yang kongruen dan menghubungkan usaha tersebut ke arah tujuan organisasional. Pengendalian dapat dikelompokkan menjadi pengendalian formal dan informal, pengendalian output dan perilaku, pengendalian pasar, birokrasi dan clean, pengendalian administratif & sosial dan pengendalian hasil, tindakan & personal. Pengendalian formal meliputi aturan-aturan, prosedur operasi standar, dan sistem penganggaran. Pengendalian informal mencakup kebijakan-kebijakan tidak tertulis yang biasanya diturunkan dari budaya organisasional.

2.4.1 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Suatu organisasi dibagi menjadi bagian-bagian yang disebut pusat pertanggungjawaban yakni suatu unit yang membawahi suatu tugas tertentu. Struktur pengendalian memfokuskan pada berbagai tipe pusat pertanggungjawaban. Unit organisasi ini dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Umumnya suatu organisasi terdiri dari beberapa pusat pertanggungjawaban yang masing-masing ditunjukkan dalam satu kotak diagram organisasi. Adanya suatu pusat pertanggungjawaban ini adalah untuk memenuhi satu atau beberapa tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak. Tujuannya adalah mengimplementasikan rencana strategi manajemen puncak. Setiap pusat pertanggungjawaban mengolah masukan (input) dan menghasilkan keluaran (output). Pusat-pusat pertanggungjawaban diklasifikasikan berdasar tingkat input dan output yang menjadi tanggungjawab manajer pusat pertanggungjawaban dan diukur dalam satuan uang. Secara garis besar pusat pertanggungjawaban ini dibedakan

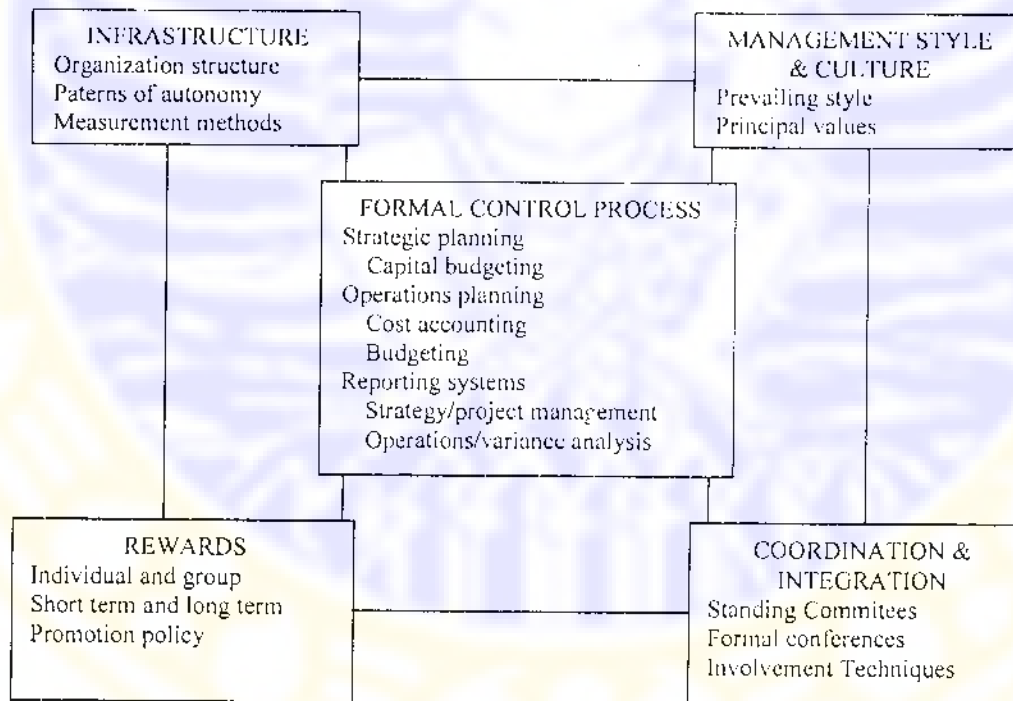
menjadi : pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi (Anthony dan Young, 1999).

Sistem pengendalian manajemen bekerja melalui komponen-komponen yang dimilikinya, yang terdiri dari:

1. Infrastructure,
2. Rewards,
3. Coordination and integration,
4. Management style and culture,
5. Formal control process.

Komponen sistem pengendalian manajemen merupakan subsistem yang bekerja membentuk suatu sistem. Secara keseluruhan, sistem pengendalian manajemen digambarkan sebagai berikut (Maciariello dan Kirby, 1994):

Gambar 2.1
Komponen Sistem Pengendalian Manajemen



Salah satu komponen dari sistem pengendalian manajemen tersebut adalah *Formal Control Process*, yang terdiri secara umum terbagi atas perencanaan atau penganggaran, baik strategik maupun operasional, dan sistem pelaporan. Penganggaran diperlukan oleh organisasi untuk mengkoordinasikan aktivitasnya. Sedangkan sistem pelaporan diperlukan sebagai alat untuk memantau realisasi apa yang telah dianggarkan (Maciariello dan Kirby, 1994). Dua bagian tersebut bekerja menjalankan fungsinya untuk mendukung efektivitas sistem pengendalian manajemen dalam mengarahkan organisasi mencapai tujuannya.

2.4.2 Efektifitas Pengendalian Manajemen

Pengendalian yang efektif adalah pengendalian yang mampu memotivasi para manajer untuk bekerja dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran yang ditetapkan oleh pimpinan organisasi. Efektifitas pengendalian dapat dinilai berdasarkan tingkat pencapaian sasaran yang ditetapkan pimpinan organisasi yang bersangkutan. Efektifitas pengendalian akan digambarkan oleh efektifitas organisasi yang bersangkutan. Tolok ukur efektifitas pengendalian manajemen menggunakan kriteria efektifitas pengendalian menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnely (2000) meliputi:

- a. Kemampuan organisasi dalam menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan permintaan lingkungan.
- b. Kemampuan organisasi untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki secara efisien.
- c. Tingkat kepuasan aparat dalam organisasi.
- d. Kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri (beradaptasi) dengan perubahan lingkungan.
- e. Tingkat pengembangan organisasi.

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

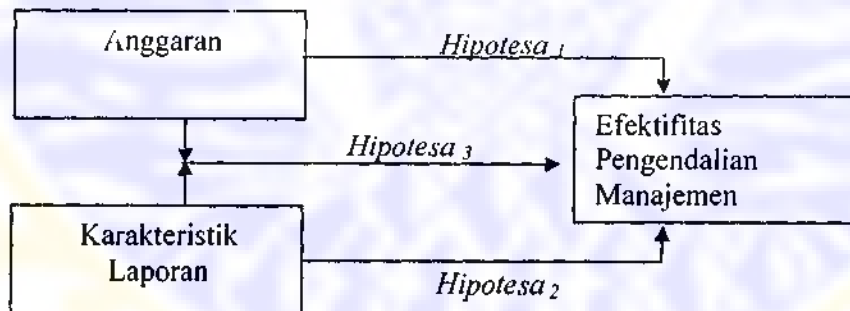
3.1 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual disajikan untuk melihat gambaran mengenai keterkaitan dan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat dalam suatu penelitian. Kerangka konsep ini disusun berdasarkan permasalahan dan hasil kajian pustaka.

Salah satu komponen dari system pengendalian manajemen adalah *Formal Control Process*, yang secara umum terbagi atas perencanaan atau anggaran, baik strategik maupun operasional, dan pelaporan. Anggaran diperlukan oleh organisasi untuk mengkoordinasikan aktivitasnya. Sedangkan laporan diperlukan sebagai alat memantau realisasi apakah yang telah dianggarkan (Maciariello dan Kirby, 1994). Dua bagian tersebut menjalankan fungsinya untuk mendukung efektivitas pengendalian manajemen dalam mengarahkan organisasi mencapai tujuannya.

Adas'dasar pemikiran tersebut maka disusun kerangka konseptual penelitian ini, seperti ditunjukkan pada gambar 3.1

Gambar 3.1
Kerangka Konseptual Penelitian



3.2 Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Anggaran berpengaruh terhadap efektifitas pengendalian manajemen para manajer di PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III
2. Laporan berpengaruh terhadap efektifitas Pengendalian Manajemen para manajer di PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III.
3. Anggaran dan karakteristik laporan secara bersama-sama berpengaruh terhadap efektifitas pengendalian manajemen para manajer di PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III.

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan merumuskan hipotesis yang selanjutnya dilakukan pengujian statistik untuk menerima atau menolak hipotesis, dan menggunakan perhitungan yang bersifat matematis tentang pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan rumus tertentu.

Penelitian ini menggunakan analisa hubungan kausal, yaitu bagaimana satu variabel mempengaruhi, atau “bertanggung jawab atas” perubahan-perubahan dalam variabel lainnya.

4.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi merupakan seluruh kumpulan elemen yang menjadi amatan dalam suatu penelitian, atau seluruh kumpulan elemen yang dapat digunakan dalam membuat beberapa kesimpulan. Elemen diartikan sebagai subjek dilakukannya pengukuran atau dikenal dengan istilah unit penelitian (*the unit of study*). Sementara sampel didefinisikan sebagai bagian dari populasi yang dipilih, sehingga dapat menyajikan atau mewakili populasi secara keseluruhan. Ide dasar dari pengambilan sampel (*sampling*) adalah bahwa dengan menyeleksi bagian dari elemen-elemen populasi, kesimpulan tentang keseluruhan populasi dapat diperoleh.

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah para manajer dilingkungan PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III dimana mereka sebagai penanggung jawab pusat pertanggungjawaban anggaran sekaligus pengambil keputusan dicabang

dilingkungan PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III. berjumlah 179 Orang. Agar tetap dapat kriteria pengolahan data, maka seluruh populasi yang ada akan dijadikan objek penelitian.

4.3 Variabel Penelitian

4.3.1 Klasifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 2 bagian , yaitu variabel terikat (*dependent variable*) dan variabel bebas (*independent variable*) , secara lengkap variabel-variabel tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. Variabel terikat dengan simbol/notasi :
 Y = Efektifitas Pengendalian Manajemen.
2. Variabel bebas, yang terdiri atas :
 X_1 = Anggaran.
 X_2 = Karakteristik Laporan.

4.3.2 Definisi Operasional Variabel

Yang dimaksud dengan definisi operasioanal variabel adalah pengertian secara operasional dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini, meliputi :

4.3.2.1. Efektifitas Pengendalian Manajemen (Y)

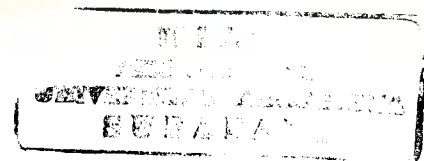
Pengendalian yang efektif adalah pengendalian yang mampu memotivasi para manajer untuk bekerja dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran yang ditetapkan oleh pimpinan organisasi. Efektifitas pengendalian dapat dinilai berdasarkan tingkat pencapaian sasaran yang ditetapkan pimpinan organisasi yang bersangkutan.

Efektifitas pengendalian akan digambarkan oleh Efektifitas organisasi yang bersangkutan. Tolok ukur Efektifitas pengendalian manajemen menggunakan kriteria Efektifitas pengendalian menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnely (2000) meliputi:

- a Kemampuan organisasi dalam menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan permintaan lingkungan
- b Kemampuan organisasi untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki secara efisien.
- c Tingkat kepuasan aparat dalam organisasi
- d Kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri (beradaptasi) dengan perubahan lingkungan
- e Tingkat pengembangan organisasi.

Instrumen (kuesioner) untuk variabel diadopsi dari Ilyas Suprianto (1992) dikembangkan sendiri oleh peneliti. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala Likert, skor 1 sampai 4 (sangat tidak setuju, tidak setuju, dan sangat setuju)

Skala Likert empat tingkatan tersebut di atas merupakan modifikasi dari skala Likert lima tingkatan (sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju). Modifikasi terhadap skala Likert dimaksudkan untuk menghilangkan kelemahan yang dikandung oleh skala Likert lima tingkat (Sutrisno Hadi, 1991). Modifikasi tersebut dengan meniadakan kategori ketiga jawaban yang ditengah berdasarkan tiga alasan. **Pertama**, kategori netral mempunyai arti ganda. **Kedua**, kecenderungan responden yang ragu-ragu untuk memilih yang ditengah (netral). **Ketiga**, untuk melihat kecenderungan jawaban responden. Alasan lain banyak peneliti menerangkan bahwa orang Indonesia cenderung tidak mau memberikan jawaban yang sangat ekstrem, sehingga opsi yang paling aman adalah memilih jawaban netral.



4.3.2.2. Anggaran (X_1)

Anggaran menggambarkan lingkup anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik, dan dimengerti oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya, adanya pemahaman yang jelas dari manajer pusatpertanggungjawaban. Tolok ukur menggunakan kriteria Anggaran mempunyai ciri-ciri sebagai berikut (Halim, Tjahjono, Husein,2000) :

- a. Anggaran mengestimasi tingkat laba potensi dari suatu unit bisnis.
- b. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan, walaupun satuan keuangan tersebut dibantu dengan data non keuangan (misal jumlah unit yang dijual atau diproduksi).
- c. Anggaran umumnya meliputi periode satu tahun.
- d. Anggaran merupakan komitmen manajemen ; yang berarti bahwa manajer mau menerima tanggung jawab mencapai target yang dianggarkan.
- e. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
- f. Anggaran yang telah disetujui diubah hanya jika terjadi kondisi khusus.
- g. Secara periodik, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran kemudian selisihnya di analisa dan dijelaskan.

Variabel anggaran diukur dengan menggunakan skala Likert, skor 1 sampai 4 (sangat tidak setuju, tidak setuju, setuju dan sangat setuju). Sedangkan instrumen (kuesioner) yang digunakan peneliti adalah instrumen yang telah digunakan oleh Djuminah (1992) kemudian disesuaikan dengan objek yang diteliti.

4.3.2.3. Karakteristik Laporan (X_2)

Karakteristik laporan menggambarkan sistem pertanggungjawaban dari bawahan kepada atasan. Menurut Anthony, Dearden dan Bedford (1992) mengungkapkan karakteristik laporan yang baik:

- a. Laporan merinci varian-varian prestasi aktual berdasarkan faktor-faktor penyebabnya dan unit organisasi

- b. Laporan ini mencukup ramalan tahunan
- c. Laporan ini mencantumkan penjelasan mengenai:
 - 1) Sebab varian (penyimpangan)
 - 2) Tindakan yang diambil untuk mengoreksi varian yang tidak menguntungkan
 - 3) Waktu yang dibutuhkan agar tindakan koreksi/perbaikan bisa efektif

Tolok ukur yang digunakan untuk variabel ini adalah tingkat keseringan (frekuensi) pelaporan, laporan disusun perunit organisasi, analisis terhadap penyimpangan, dan evaluasi terhadap pencapaian sasaran/tujuan. Instrumen di adopsi dari Ilyas Suprianto (1992) yang dikembangkan oleh peneliti dengan menggunakan skala Likert, skor 1 sampai 4 (sangat tidak setuju, tidak setuju, setuju dan sangat setuju).

4.4 Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner tersebut terdiri dari dua bagian. Bagian pertama berisi pertanyaan mengenai identitas responden, serta bagian kedua berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai efektifitas pengendalian manajemen serta faktor-faktor yang mempengaruhinya, yaitu anggaran dan karakteristik laporan. Bentuk Kuisisioner adalah replikasi dari Ilyas Suprianto (1992) untuk efektifitas pengendalian manajemen dan karakteristik laporan sedangkan untuk anggaran replikasi dari Djuminah (1992)

Uji validitas digunakan untuk menguji instrumen riset agar instrumen tersebut dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuannya. Untuk menguji validitas instrumen, maka dilakukan dengan cara mengkorelasikan butir-butir pertanyaan dari

angket dengan skor masing-masing instrumen. Untuk menguji validitas dengan membandingkan antara r hitung dengan r table, kriteria valid terpenuhi kalau r hitung lebih besar dari r tabel.

Uji realibilitas (keandalan) digunakan untuk menguji sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Untuk menguji reabilitas dalam penelitian ini digunakan teknik pengukuran koefisien Alpha dari Cronbach. Menurut Nunnally suatu instrumen dikatakan andal (reliabel) apabila hasil koefisien reabilitas menunjukkan nilai lebih besar 0,60 (Imam Ghozali, 2001).

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi di antara variabel bebas. Jika antar variabel bebas (independen) ada korelasi yang cukup tinggi, umumnya di atas 0,90 maka hal ini merupakan indikasi adanya Multikolinieritas (Imam Ghozali, 2001). Multikolinieritas dapat juga dilihat dari *variance inflation factor* (VIF), apabila nilai VIF di atas 10, maka ada indikasi terjadi Multikolinieritas.

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Imam Ghozali, 2001). Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini penulis menggunakan grafik plot dan uji Glejser untuk melakukan uji Heteroskedastisitas. Dalam uji Glejser apabila probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan, maka dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya Heteroskedastisitas (Imam Ghozali, 2001).

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak

(Imam Ghozali, 2001). Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji apakah data normal atau tidak dalam penelitian ini penulis menggunakan analisis grafik (*histogram* dan *normal probability plot*)

4.5 Metode Pengumpulan Data

Adapun data yang dibutuhkan dalam analisis penelitian ini adalah data primer, data / informasi yang diperoleh secara langsung dari responder penelitian, data mengenai tanggapan responden terhadap kuisisioner.

Selain itu digunakan pula beberapa data sekunder untuk mengurai penelitian ini, adapun data sekunder adalah data / informasi yang tidak diperoleh secara langsung dari responder penelitian, yaitu data-data mengenai penelitian sebelumnya.

Data penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan metode survei, teknik ini juga memungkinkan responden memiliki waktu untuk mempertimbangkan setiap pertanyaan secara teliti sebelum menjawab dan memungkinkan responden memberikan jawaban secara bebas tanpa tekanan karena jati dirinya dirahasiakan. Responden juga tidak diminta menyebutkan identitas diri.

4.6 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan regresi linier sederhana dan regresi linier berganda (*multiple regression*) dengan program SPSS versi 11.5. Model regresi ini digunakan karena peneliti menguji pengaruh beberapa variable bebas terhadap variable terikat, sehingga untuk pengujian dibuatkan persamaan yang meliputi rumus :

$$\text{Hipotesis 1} : Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \varepsilon$$

$$\text{Hipotesis 2} : Y = \alpha + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

$$\text{Hipotesis 3} : Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + \varepsilon$$

dimana :

Y = Efektifitas pengendalian manajemen (variabel terikat)

α = konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = slope regresi atau koefisien regresi setiap $X_1, X_2, X_1 X_2$

X_1 = Anggaran (variabel bebas)

X_2 = Karakteristik laporan (variabel bebas)

$X_1 X_2$ = Anggaran dan Karakteristik laporan (variabel bebas)

ε = kesalahan (error)

Melakukan perhitungan dengan pendekatan menggunakan regresi linier sederhana dan regresi linier berganda untuk menguji model persamaan tersebut, sehingga dapat mengetahui bagaimana variabel terikat (Y) dapat diprediksikan melalui variabel bebas (X_1, X_2) secara parsial ataupun secara bersama-sama dengan menggunakan program SPSS 11.5 serta menghasilkan nilai statistik t, statistik F (Anova) dan koefisien determinasinya R^2 dengan menghasilkan R^2 yang pada intinya untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat dan selanjutnya dilakukan uji hipotesis dengan menghitung korelasi parsial (*partial correlation*). Pengujian signifikansi dilakukan melalui t-test. Koefisien korelasi dinyatakan signifikan apabila nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Dalam hal ini hipotesis nol (H_0) ditolak. Sebaliknya apabila nilai t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} maka hipotesis nol (H_0) diterima.

Melakukan analisa dari hasil uji hipotesis dan hasil regresi dan selanjutnya dibuat kesimpulan-kesimpulan yang akan dirangkai menjadi sebuah paparan untuk mendapatkan gambaran yang utuh atas jawaban rumusan masalah

BAB 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN

Pada bab ini, sebelum menguraikan tentang deskripsi hasil penelitian yang dilakukan, terlebih dahulu akan disampaikan gambaran umum tentang perusahaan, dalam hal ini PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III. Kemudian dilanjutkan dengan deskripsi hasil penelitian dan pengujian hipotesis.

5.1 PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III

5.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III adalah badan hukum usaha berbentuk PT. (Persero) yang seluruh modalnya dimiliki pemerintah Indonesia, dengan tugas mengelola pelabuhan diusahakan diwilayah propinsi Jawa Tengah, Jawa Barat, Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah.

Sejarah pengelolaan pelabuhan di Indonesia dimulai sejak pengambil alihan kekuasaan pemerintah Jepang pada tahun 1945, dan sampai dengan tahun 1960 pengelolaan pelabuhan dilakukan dengan berpedoman pada produk hukum pemerintahan kolonial Belanda.

Sejak tahun 1960, pelabuhan mulai dikelola secara nasional dalam bentuk Perusahaan Negara Pelabuhan berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang nomor 19 tahun 1960 yang terus berlanjut hingga tahun 1985, dan kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 16 tahun 1983 dan Peraturan Pemerintah nomor 6 tahun 1985 pelabuhan dikelola dalam bentuk Perusahaan Umum Pelabuhan,

kemudian sejak tahun 1992 pengelolaan pelabuhan dirubah bentuknya menjadi badan hukum PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III hingga sekarang.

5.1.2 Bidang Usaha

Jasa-jasa yang diselenggarakan oleh PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III adalah :

1. Jasa Pelayanan Kapal.

Menyediakan jasa pemanduan, penundaan kapal dan kolam perairan pelabuhan untuk lalu lintas dan berlabuhnya kapal.

2. Jasa Pelayanan Barang.

Menyediakan jasa dermaga untuk bertambatnya kapal dan tempat bongkar muat barang, hewan, turun naiknya penumpang serta jasa pergudangan.

3. Jasa Fasilitas Alat.

Pelayanan pemakaian forklift, persewaan tongkang dan pemakaian timbangan untuk kendaraan yang menimbang barang.

4. Jasa Persewaan Tanah, Bangunan, Air dan Listrik (TBAL)

Persewaan tanah dan bangunan untuk perkantoran dan perumahan, penyediaan air bersih bagi kapal-kapal yang berlabuh dan persewaan listrik untuk perkantoran maupun perumahan.

5. Jasa Pelayanan DUKS/DERSUS

Pelayanan Dermaga Untuk Kepentingan Sendiri/Dermaga Khusus di daerah kerja pelabuhan untuk perusahaan tertentu.

6. Jasa Rupa-Rupa Usaha.

Pas pelabuhan untuk kendaraan yang masuk ke pelabuhan, parkir dan pas terminal penumpang.

5.1.3 Visi dan Misi

5.1.3.1 Visi Perusahaan

Kondisi ideal yang ingin dicapai oleh PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III ke masa depan adalah :

1. Menjadikan pelabuhan Tanjung Perak dan Gresik, Tanjung Emas dan Benoa sebagai pelabuhan kelas dunia.
2. Menjadikan pelabuhan Banjarmasin, Kotabaru, Tenau Kupang, Tanjung Intan, Sampit dan Kumai sebagai pelabuhan dengan laju pertumbuhan tinggi.
3. Menjadikan pelabuhan lainnya sebagai pelabuhan dengan laju pertumbuhan lokal / Regional.

5.1.3.2 Misi Perusahaan

Misi yang diemban oleh PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III dalam kurun waktu 5 tahun ke depan pada dasarnya merupakan kombinasi misi pelabuhan (*port mission*) dan misi unit usaha (*corporate mission*), yaitu :

1. Turut serta melaksanakan dan menunjang program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan pada umumnya serta pembangunan dunia usaha Nasional pada khususnya dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan terbatas.

2. Menciptakan nilai tambah ekonomis bagi para *stakeholders* (pelanggan, pemegang saham, pegawai, mitra usaha) melalui kegiatan pelayanan jasa kepelabuhanan dan jasa-jasa terkait lainnya dengan mempertimbangkan etika yang sehat.

5.2 Deskripsi Hasil Penelitian

Jumlah kuisisioner yang dikirim kepada responden sebanyak 179 kuisisioner, sedangkan yang kembali sebanyak 101 kuisisioner atau dengan tingkat pengembalian sebesar 56,42%. Perhitungan tingkat pengembalian kuisisioner dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.1
Analisis Pengembalian Kuisisioner

Kuisisioner	Jumlah	(%)
Kuisisioner yang dikirim	179	100,00
Kuisisioner yang tidak kembali	78	43,58
Kuisisioner yang kembali	101	56,42

Sumber : Data primer diolah

5.2.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang dijadikan sample dalam penelitian ini adalah para manajer di lingkungan PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III dimana mereka sebagai penanggungjawab pusat pertanggungjawaban anggaran sekaligus pengambil keputusan cabang di lingkungan PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III. Berikut ini disajikan profil responden yang dikelompokkan atas jenis kelamin, umur, pengalaman memimpin, tingkat pendidikan, dan kelas cabang.

5.2.1.1 Jenis Kelamin

Tabel 5.2 menunjukkan bahwa responden penelitian sebanyak 95 orang (94,06%) responden berjenis kelamin pria dan sebanyak 6 orang (5,94%) responden berjenis kelamin wanita.

Table 5.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	(%)
1. Pria	95	94.06
2. Wanita	6	5.94

Sumber : Data primer diolah

5.2.1.2 Usia

Tabel 5.3 menunjukkan bahwa responden penelitian yang berada pada usia kurang dari 35 tahun sebanyak 1 orang (0,99%), yang berusia 35 tahun sampai dengan 40 tahun sebanyak 3 orang (2,97%), yang berusia 41 tahun sampai dengan 45 tahun sebanyak 15 orang (14,85%), yang berusia 46 tahun sampai dengan 50 tahun sebanyak 45 orang (44,55%), dan sebanyak 37 orang (36,63%), berusia lebih dari 50 tahun.

Table 5.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	(%)
1. < 35 tahun	1	0.99
2. 35 - 40 tahun	3	2.97
3. 41 - 45 tahun	15	14.85
4. 46 - 50 tahun	45	44.55
5. > 50 tahun	37	36.63

Sumber : Data primer diolah

5.2.1.3 Pengalaman memimpin di Pelabuhan

Tabel 5.4 menunjukkan bahwa pengalaman responden penelitian dalam memimpin pelabuhan selama kurang dari 3 tahun sebanyak 67 orang (66,34 %), yang selama 4 sampai dengan 5 tahun sebanyak 25 orang (24,75%), yang selama 6 sampai dengan 7 tahun sebanyak 5 orang (4,95%) dan diatas 7 tahun sebanyak 4 orang (3,96 %).

Table 5.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman memimpin Pelabuhan

Pengalaman Memimpin Pelabuhan	Jumlah	(%)
1. < 3 tahun	67	66.34
2. 4 - 5 tahun	25	24.75
3. 6 - 7 tahun	5	4.95
4. > 7 tahun	4	3.96

Sumber : Data primer diolah

5.2.1.4 Tingkat Pendidikan

Tabel 5.5 menunjukkan bahwa responden penelitian yang mempunyai tingkat pendidikan Diploma sebanyak 9 orang (8,91%) Strata 1 sebanyak 59 orang (58,42 %) dan Strata 2 sebanyak 33 orang (32,67 %).

Table 5.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	(%)
1. Diploma (D3)	9	8,91
2. Strata 1 (S1)	59	58,42
3. Strata 2 (S2)	33	32,67

Sumber : Data primer diolah

5.2.2 Deskripsi Jawaban Responden

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang diperoleh dari responden, maka diperoleh gambaran mengenai obyek variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian, yang meliputi anggaran, karakteristik laporan dan efektifitas pengendalian manajemen para manajer di PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III

5.2.2.1 Anggaran (X₁)

Variabel Anggaran terdiri atas tigabelas item. Jawaban responden terdapat masing-masing item bervariasi, yang sebagian besar responden memberikan jawaban dengan katagori Setuju (S) kecuali untuk item nomor 5 dan 12 responden memberikan jawaban Sangat Setuju (SS).

Table 5.6
Deskripsi Jawaban Responden Anggaran

No	Item	STS	TS	S	SS
1	Bapak/Ibu banyak memberikan masukan terhadap pelaksanaan anggaran kepada pimpinan cabang	1	12	53	35
2	Penyusunan anggaran di cabang banyak melibatkan (partisipasi) Bapak/Ibu		8	49	44
3	Anggaran ini bertujuan untuk memberi informasi atas sasaran yang harus dicapai oleh setiap cabang	2	12	51	36
4	Sasaran yang harus dicapai ditetapkan secara periodik	1	15	51	34
5	Penganggaran memberikan sumbangan berupa informasi kepada manajemen untuk pengambilan keputusan dalam rangka mencapai tujuan	3	13	41	44
6	Sasaran yang ditetapkan telah jelas dan dapat dipahami oleh para pimpinan		13	67	21
7	Anggaran dibuat lebih detail dan terinci		15	58	28
8	Anggaran tahunan juga dirinci untuk jangka waktu semesteran		23	47	31
9	Anggaran tahunan juga dirinci untuk jangka waktu triwulanan	3	19	44	35

10	Saya mengetahui skala prioritas dari setiap bagian sasaran anggaran	3	20	51	27
11	Saya mengetahui penanggungjawab dari setiap bagian sasaran anggaran	3	15	44	39
12	Saya mengetahui jumlah produksi dan pendapatan yang harus dicapai dari setiap anggaran	1	14	42	44
13	Saya mengetahui jumlah biaya dan investasi yang harus dicapai dari setiap anggaran		13	48	40

Sumber : Data primer diolah

5.2.2.2 Karakteristik Laporan (X₂)

Variabel Karakteristik laporan terdiri atas tujuh item. Jawaban responden sebagian besar memberikan jawaban dengan katagori Setuju (S).

Table 5.7
Deskripsi Jawaban Responden Karakteristik Laporan

No	Item	STS	TS	S	SS
1	Telah disusun laporan pelaksanaan anggaran sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan secara periodik	1	15	51	34
2	Laporan pelaksanaan anggaran tersebut dilaporkan untuk setiap periodik	3	13	41	44
3	Bapak/Ibu melakukan analisis terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi		13	67	21
4	Penyimpangan yang melampaui anggaran telah mendapat persetujuan dari Bapak/Ibu		15	58	28
5	Penyimpangan yang signifikan/bersifat material ditelusuri sebab-sebabnya		29	47	25
6	Untuk mengukur hasil kegiatan, Bapak/Ibu menghubungkannya dengan pencapaian sasaran yang ditetapkan oleh Bapak/Ibu selaku pimpinan		19	44	35
7	Bapak/Ibu secara periodik melakukan evaluasi terhadap pencapaian sasaran yang Bapak/Ibu tetapkan sebelumnya		20	51	27

Sumber : Data primer diolah

5.2.2.3 Efektifitas Pengendalian Manajemen (Y)

Variabel Pengendalian Manajemen terdiri atas sepuluh. Jawaban responden terdapat masing-masing item bervariasi, yang sebagian besar responden memberikan jawaban dengan katagori Setuju (S) sebanyak 8 item yaitu nomor 1,2,4,5,6,7,8 dan 9 sedangkan yang lain katagori Sangat Setuju (SS) sebanyak 2 item yaitu nomor 3 dan 10.

Table 5.8
Deskripsi Jawaban Responden Efektifitas Pengendalian Manajemen

No	Item	STS	TS	S	SS
1	Menurut pendapat Bapak/Ibu, pimpin telah menggunakan sumber daya (input) yang ada secara efisien	6	12	50	33
2	Menurut pengamatan Bapak/Ibu, para pegawai secara keseluruhan telah berusaha mencapai sasaran anggaran	1	15	51	34
3	Jumlah peningkatan atau penurunan pendapatan telah memuaskan bila dibandingkan dengan jumlah peningkatan atau penurunan biaya secara keseluruhan	3	13	41	44
4	Bapak/Ibu telah merasa puas dengan pencapaian sasaran (hasil) kegiatan		13	67	21
5	Bapak/Ibu selalu memberikan motivasi kepada para pegawai dalam pencapaian sasaran (hasil)		15	58	28
6	Komunikasi dengan pegawai terjalin dengan baik		29	47	25
7	Bapak/Ibu bertanggungjawab sepenuhnya atas perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian anggaran perusahaan	3	19	44	35
8	Bapak/Ibu selalu berupaya untuk menyesuaikan diri (beradaptasi) dengan perubahan lingkungan	3	20	51	27
9	Bapak/Ibu telah mendelegasikan pengendalian / pengawasan pelaksanaan anggaran perusahaan	3	15	44	39
10	Cabang yang Bapak/Ibu pimpin menunjukkan tingkat perkembangan yang memuaskan	1	14	42	44

Sumber : Data primer diolah

5.3 Analisis Hasil Penelitian

5.3.1 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Data

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, pengujian tingkat validitas dan reliabilitas data sangat penting untuk dilakukan, karena ketepatan pengujian suatu hipotesis tentang hubungan variabel-variabel penelitian sangat tergantung pada kualitas data yang digunakan dalam pengujian tersebut. Tingkat validitas menunjukkan tingkat ketepatan penggunaan alat ukur dalam mengukur sesuatu yang ingin diukur, sedangkan tingkat reliabilitas menunjukkan tingkat konsistensi pengukuran apabila pengukuran tersebut diulangi dua kali atau lebih dalam mengukur gejala yang sama. Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan tingkat dapat dipercaya atau tingkat keandalan suatu alat ukur.

5.3.1.1 Uji Validitas

Tes pertama yang dilakukan adalah *test of validity*. Dari sejumlah 30 pertanyaan yang diajukan kepada responden, kemudian dikelompokkan sesuai dengan variabel yang akan diuji. Untuk variabel X1 (anggaran) terdapat 13 item pertanyaan, variabel X2 (Karakteristik laporan) terdapat 7 item pertanyaan dan untuk variabel Y (efektifitas pengendalian manajemen) terdapat 10 item pertanyaan. Setelah dikelompokkan kemudian dilakukan pengujian, apakah alat pengukur yang berupa pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat mengukur masing-masing variabel yang digunakan dalam model pertanyaan ini.

Hasil pengujian validitas menunjukkan masing-masing variabel dinyatakan valid. Hal ini dapat dilihat melalui perbandingan antara r hitung dengan r tabel dimana menunjukkan semua variabel memiliki r hitung $>$ dari r tabel. Dengan

demikian instrumen-instrumen tersebut dapat dikatakan valid, dan selanjutnya dapat digunakan sebagai penelitian.

Table 5.9
Hasil Pengujian Validitas

Variabel	No. Item	Korelasi Item Total (r hitung)	(r tabel)	Keterangan
Anggaran	1	0,574	0,196	Valid
	2	0,548	0,196	Valid
	3	0,599	0,196	Valid
	4	0,600	0,196	Valid
	5	0,522	0,196	Valid
	6	0,500	0,196	Valid
	7	0,558	0,196	Valid
	8	0,392	0,196	Valid
	9	0,699	0,196	Valid
	10	0,676	0,196	Valid
	11	0,434	0,196	Valid
	12	0,583	0,196	Valid
	13	0,332	0,196	Valid
Karakteristik Laporan	14	0,610	0,196	Valid
	15	0,586	0,196	Valid
	16	0,568	0,196	Valid
	17	0,623	0,196	Valid
	18	0,487	0,196	Valid
	19	0,721	0,196	Valid
Efektivitas Pengendalian Manajemen	20	0,717	0,196	Valid
	21	0,675	0,196	Valid
	22	0,624	0,196	Valid
	23	0,570	0,196	Valid
	24	0,501	0,196	Valid
	25	0,590	0,196	Valid
	26	0,445	0,196	Valid
	27	0,705	0,196	Valid
	28	0,692	0,196	Valid
	29	0,440	0,196	Valid
	30	0,576	0,196	Valid

Sumber : Lampiran 3

5.3.1.2 Uji Reliabilitas

Tes ini dimaksudkan untuk menentukan tingkat kepercayaan minimal yang dapat diberikan terhadap kesungguhan jawaban yang diterima. Tes ini dilakukan terhadap semua faktor secara berurutan dengan pendekatan internal konsistensi. Untuk melakukan tes ini digunakan paket program SPSS, dan teknik yang digunakan untuk menghitung koefisien reliabilitas adalah formula alpha, yang hasilnya diringkas sebagai berikut :

Tabel 5.10
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Reliability Coefficients
Anggaran	0,8015
Karakteristik Pelaporan	0,7287
Efektivitas Pengendalian Manajemen	0,7832

Sumber : lampiran 4

Dari tabel tersebut di atas dapat dilihat besarnya koefisien untuk variabel anggaran sebesar 0,8015, artinya konsistensi responden dalam menjawab pertanyaan 80,15% dapat dipercaya. Variabel laporan menunjukkan koefisien sebesar 0,7286, artinya konsistensi responden dalam menjawab pertanyaan 72,87% dapat dipercaya. Sedangkan variabel efektivitas pengendalian manajemen konsistensi jawaban responden sebesar 78,32% dapat dipercaya. Berdasarkan data diatas, instrumen yang digunakan sudah reliable, yang ditunjukkan besarnya koefisien realibilitas yang terlihat dari nilai *Cronbach's Alpha* berada diatas 0,7. Untuk hasil perhitungannya secara lengkap dapat dilihat pada lampiran 4.

5.3.2 Pengujian Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan diantara variabel bebas. Untuk itu dapat dilihat pada lampiran 5 yang diringkas pada tabel 5.11 berdasarkan data perhitungan tersebut ternyata variabel anggaran dengan variabel laporan mempunyai koefisien korelasi relatif besar yaitu 0.882 atau sebesar 88,2%. Angka tersebut masih dibawah angka toleransi yaitu sebesar 0,90 (Imam Ghozali,2001) dan hasil perhitungan nilai variance inflation factor (VIF) juga menunjukkan hal yang sama tidak ada satu variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10 (lampiran 6), sehingga dapat dikatakan kedua variabel tersebut tidak terjadi multikolinieritas.

Tabel 5.11
Korelasi Antar Variabel

Variabel	X1	X2	VIF
Anggaran (X1)	1,000	-0,882	6,700
Karakteristik Laporan (X2)	-0,882	1,000	6,700

Sumber : lampiran 5

5.3.3 Pengujian Heteroskedastisitas

5.3.3.1 Metode Grafik

Salah satu mendeteksi ada tidaknya masalah heterokedastisitas adalah dengan melihat residual plot pada persamaan regresi antara masing-masing (anggaran dan karakteristik laporan) terhadap variabel tidak bebasnya (pengendalian manajemen). Apabila residual plot yang terjadi tidak menggambarkan pola tertentu yang sistematis (hubungan linear maupun kuadrik), serta lebih bersifat acak, maka dapat dikatakan persamaan regresi yang dipakai dalam penelitian ini dapat memenuhi asumsi homokedastisitas (tidak adanya masalah heterokedastisitas).

Pada lampiran 5 terlihat bahwa residual plot yang terjadi tidak menggambarkan adanya pola tertentu yang sistematis (hubungan linear maupun kuadrik), namun lebih bersifat acak. Sehingga persamaan regres yang dipakai dalam penelitian ini dapat memenuhi asumsi homokedastisitas atau diduga tidak terjadi heterokedastisitas. Namun pengujian dengan metode grafik ini harus dibuktikan kembali dengan metode/uji model yang lain karena terkadang kita mengalami kesalahan taksiran.

5.3.3.2 Uji Glejser

Uji dilakukan dengan meregres nilai absolute residualnya terhadap variabel bebas. Hasil tampilan output SPSS (lampiran 5) dengan jelas menunjukkan bahwa tidak ada satupun variabel bebas yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel terikat absolute U_t (absut). Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansi di atas tingkat kepercayaan 5%. Jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heterokedastisitas.

5.3.4 Pengujian Normalitas

Salah satu uji termudah untuk melihat normalitas adalah dengan melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendeteksi distribusi normal. Namun demikian dengan hanya melihat histogram hal ini bisa menyesatkan khususnya untuk jumlah sample yang kecil. Metode yang lebih handal adalah dengan melihat histogram dan normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus

diagonal, dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Imam Ghozali, 2001).

Dengan melihat tampilan grafik histogram maupun grafik normal plot (lampiran 5) dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi yang mendekati normal dan grafik normal plot terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Kedua grafik ini menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

5.3.5 Hasil Regresi Dan Pengujian Hipotesis

Seperti dijelaskan dalam bab sebelumnya, bahwa untuk menganalisis pertanyaan-pertanyaan penelitian dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini digunakan pendekatan regresi linier berganda dengan menggunakan paket program SPSS for Windows. Penelitian ini mengadopsi instrumen pengukuran variabel dari penelitian sebelumnya yang disesuaikan kembali dengan obyek yang diteliti, dan instrumen tersebut sudah teruji validitas dan reabilitasnya. Meskipun demikian data penelitian ini di uji kembali dan dinyatakan valid dan reliable.

5.3.5.1 Hasil Regresi Pertama

Hasil perhitungan dengan pendekatan linier sederhana untuk menguji hipotesis pertama disajikan dalam table 5.12

jelas anggaran maka akan meningkatkan efektifitas pengendalian manajemen, demikian pula sebaliknya semakin tidak jelas anggaran maka akan menurunkan efektifitas pengendalian manajemen.

2. Nilai konstanta pada persamaan regresi adalah sebesar -0,280. Artinya jika variabel bebas anggaran (X_1) bernilai 0, maka variabel terikat efektifitas pengendalian manajemen (Y) turun sebesar 0,280.

5.3.5.2 Pengujian Hipotesis Pertama

Pengujian hipotesis pertama menggunakan uji t. apabila nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka hipotesis pertama H_0 ditolak. Sebaliknya apabila t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} maka hipotesis pertama H_0 diterima (signifikansi dibawah atau sama dengan 0,05 maka H_0 ditolak)

Berdasarkan hasil regresi (lampiran 6) pada tingkat kepercayaan 95% atau α 0,05 dan derajat kebebasan = 99, diperoleh hasil $t_{hitung} = 41,119$ sedangkan $t_{tabel} = 1,984$. (signifikansi 0,000 dibawah 0,050 maka H_0 ditolak) Ini berarti hipotesis pertama H_0 ditolak, sehingga disimpulkan bahwa variabel anggaran berpengaruh terhadap efektifitas pengendalian manajemen.

5.3.5.3 Hasil Regresi Kedua

Hasil perhitungan dengan pendekatan linier sederhana untuk menguji hipotesis pertama disajikan dalam table 5.13

Tabel 5.13
Hasil Analisis Regresi Kedua

Variabel	Koefisien Beta	t Hitung	Signifikansi
Karakteristik Laporan (X ₂)	0,926	33,151	0,000
Konstanta	0,258	2,954	0,004
F Hitung	1098,982		
Signifikansi	0,000		
R Square (R ²)	0,917		

Sumber : lampiran 7

Berdasarkan table 5.13 diatas dapat nilai koefisien determinasi (R²) yang diperoleh adalah 0,917 hal ini menunjukkan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Artinya kontribusi atau pengaruh variabel bebas yaitu Karakteristik laporan terhadap variabel efektifitas pengendalian manajemen sebesar 91,7% sisanya sebesar 8,3% dipengaruhi variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai F hitung sebesar 1.098,982 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 menunjukkan bahwa variabel karakteristik laporan berpengaruh signifikan terhadap variabel efektifitas pengendalian manajemen. Sehingga diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 0,258 + 0,926 X_2$$

Adapun hasil dari persamaan regresi linier sederhana dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Nilai koefisien regresi variabel bebas Karakteristik laporan (X₂) adalah sebesar 0,926. artinya, jika variabel karakteristik laporan berubah, maka akan menyebabkan perubahan variabel efektifitas pengendalian manajemen sebesar 0,926 dengan asumsi variabel yang lainnya konstant. Angka positif pada koefisien regresi menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara Y dan X.

Artinya semakin jelas laporan maka akan meningkatkan efektifitas pengendalian manajemen, demikian pula sebaliknya semakin tidak jelas Karakteristik laporan maka akan menurunkan efektifitas pengendalian manajemen.

2. Nilai konstanta pada persamaan regresi adalah sebesar 0,258. Artinya jika variabel bebas anggaran (X_1) bernilai 0, maka variabel terikat efektifitas pengendalian manajemen (Y) naik sebesar 0,258.

5.3.5.4 Pengujian Hipotesis Kedua

Pengujian hipotesis pertama menggunakan uji t. apabila nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka hipotesis pertama H_0 ditolak. Sebaliknya apabila t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} maka hipotesis pertama H_0 diterima (signifikansi dibawah atau sama dengan 0,05 maka H_0 ditolak)

Berdasarkan hasil regresi (lampiran 7) pada tingkat kepercayaan 95% atau α 0,05 dan derajat kebebasan = 98, diperoleh hasil $t_{hitung} = 33,151$ sedangkan $t_{tabel} = 1,984$. (signifikansi 0,010 dibawah 0,050 maka H_0 ditolak) Ini berarti hipotesis pertama H_0 ditolak, sehingga disimpulkan bahwa variabel anggaran berpengaruh terhadap efektifitas pengendalian manajemen.

5.3.5.5 Hasil Regresi Ketiga

Hasil perhitungan dengan pendekatan regresi linier berganda untuk menguji hipotesis pertama disajikan dalam table 5.14

Tabel 5.14
Hasil Analisis Regresi Ketiga

Variabel	Koefisien Beta	t Hitung	Signifikansi
Anggaran (X1)	0,622	6,152	0,000
Karakteristik laporan (X2)	0,362	3,454	0,001
Anggaran (X1)*Laporan (X2)	0,171	7,899	0,001
Konstanta	-0,084	-0,307	0,001
<i>F Hitung</i>	1042,106		
Signifikansi	0,000		
<i>R Square (R²)</i>	0,970		

Sumber : lampiran 8

Berdasarkan table 5.14 diatas dapat nilai koefisien determinasi (R^2) yang diperoleh adalah 0,970 hal ini menunjukkan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Artinya kontribusi atau pengaruh variabel bebas yaitu anggaran dan Laporan terhadap variabel efektifitas pengendalian manajemen sebesar 97,0% sisanya sebesar 3,0% dipengaruhi variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai F hitung sebesar 1.042,106 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 menunjukkan bahwa variabel anggaran dan karakteristik laporan berpengaruh signifikan terhadap variabel efektifitas pengendalian manajemen. Sehingga diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = -0,084 + 0,622 X_1 + 0,362 X_2 + 0,171 X_1X_2$$

Adapun hasil dari persamaan regresi linier berganda dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Nilai koefisien regresi variabel bebas anggaran dan karakteristik laporan (X_1X_2) sebagai variabel moderator adalah sebesar 0,171. artinya , jika variabel anggaran dan Karakteristik laporan berubah, maka akan menyebabkan perubahan variabel efektifitas pengendalian manajemen sebesar 0,171 dengan

asumsi variabel yang lainnya konstant. Angka positif pada koefisien regresi menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara Y dan X. Artinya semakin jelas anggaran dan karakteristik laporan maka akan meningkatkan efektifitas pengendalian manajemen, demikian pula sebaliknya semakin tidak jelas anggaran dan karakteristik laporan maka akan menurunkan efektifitas pengendalian manajemen.

2. Nilai konstanta pada persamaan regresi adalah sebesar -0,084. Artinya jika variabel bebas anggaran dan karakteristik laporan (X_1X_2) sebagai variabel moderator bernilai 0, maka variabel terikat efektifitas pengendalian manajemen (Y) turun sebesar 0,084.

5.3.5.6 Pengujian Hipotesis Ketiga

Pengujian hipotesis ketiga menggunakan uji t. apabila nilai t_{hitung} untuk X_1X_2 lebih besar dari t_{tabel} maka hipotesis ketiga H_0 ditolak. Sebaliknya apabila t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} maka hipotesis pertama H_0 diterima (signifikasi dibawah atau sama dengan 0,05 maka H_0 ditolak)

Berdasarkan hasil regresi (lampiran 8) pada tingkat kepercayaan 95% atau α 0,05 dan derajat kebebasan = 97, diperoleh hasil $t_{hitung} = 7,899$ sedangkan $t_{tabel} = 1,985$. (signifikasi 0,001 dibawah 0,050 maka H_0 ditolak) Ini berarti hipotesis ketiga H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel anggaran dan karakteristik laporan secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel efektifitas pengendalian manajemen

BAB 6

PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan pembahasan dari seluruh hasil pengujian yang telah dilakukan, serta implikasinya dalam praktik. Motivasi yang mendorong peneliti untuk melakukan riset ini adalah karena pada penelitian-penelitian sebelumnya tidak ada yang melakukan analisis empiris tentang efektifitas pengendalian para manajer di PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris tentang apakah ada pengaruhnya anggaran dan karakteristik laporan terhadap efektifitas pengendalian manajemen. Penelitian ini juga ingin menjawab pertanyaan yang selama ini mengganggu peneliti bahwa adanya perbedaan pendapat dan hasil penelitian tentang hal yang berpengaruh terhadap efektifitas pengendalian manajemen.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Djuminah (1992) bahwa kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap efektifitas pengendalian manajemen bertentangan dengan teori-teori yang ada, karena salah satu alat perencanaan dan pengendalian manajerial adalah penganggaran (Siegel dan Marconi, 1989). Dengan anggaran, akan mengurangi kesenjangan persepsi para pelaksana, yaitu semua jajaran manajemen di lingkungan PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III mengenai siapa yang bertanggung jawab, kapan, asumsi yang digunakan dan sasaran yang hendak dicapai dalam kurun waktu tertentu (RKAP menentukan sasaran tahunan). Dengan demikian, maka anggaran mestinya dapat digunakan sebagai pedoman yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan, sekaligus sebagai alat

pengendalian manajemen serta pengukuran kinerja bagi individu, sub organisasi dan perusahaan.

Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Ilyas, Supriyanto (1992) terhadap perguruan tinggi swasta yang menyatakan bahwa pelaporan tidak mempengaruhi pengendalian biaya. Penelitian ini bertentangan dengan teori-teori yang ada. Salah satu karakteristik kualitatif laporan keuangan sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan, ialah dapat dibandingkan (IAI 2004). Dengan perbandingan antara laporan (aktual) dan anggaran, maka manajemen memperoleh bahan pengendalian untuk mengambil keputusan. Laporan yang dibangun dalam sebuah organisasi yang selaras (*align*) dengan anggaran, maka akan diperoleh perbandingan yang dapat digunakan sebagai alat pengendalian manajemen, yaitu dengan melakukan analisis varian. Melalui analisis ini dapat diketahui faktor-faktor penyebab variansi dan menentukan kebijakan agar tujuan organisasi tetap terjaga. Upaya membuat kebijakan agar tujuan tetap tercapai dimaksudkan sebagai pengendalian manajemen.

6.1 Pengaruh Anggaran Terhadap Efektifitas Pengendalian Manajemen para manajer di PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan persamaan Hasil pengujian untuk hipotesis pertama menunjukkan bahwa anggaran berpengaruh terhadap efektifitas pengendalian manajemen yang ditunjukkan nilai $t_{hitung} = 41,119$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1,984$. Simpulan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa uji secara parsial variabel anggaran berpengaruh terhadap variabel efektifitas pengendalian manajemen, sehingga tidak mendukung hasil penelitian Djuminah (1992) bahwa

kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap efektifitas pengendalian manajemen.

Karena adanya pengaruh signifikan anggaran terhadap efektifitas pengendalian manajemen, maka proses penyusunan anggaran dan implementasinya harus benar-benar mendapat perhatian manajemen PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III. Agar dapat melaksanakan fungsinya sebagai alat perencanaan dan pengendalian, maka anggaran harus jelas dan mendapat dukungan dari seluruh jajaran manajemen, mulai dari top manajemen sampai dengan tingkatan paling bawah. Upaya memperjelas sasaran anggaran, dapat dilakukan dengan merinci tiap jenis kegiatan, jangka waktu, penanggung jawab, sasaran dan aspek finansial yang ditimbulkan. Tiap jenis kegiatan yang dituangkan dalam anggaran harus dapat diukur kinerjanya.

Oleh karena itu, dalam penyusunan anggaran, diperlukan keterlibatan setiap *level* manajemen. Meskipun dalam proses penyusunan, mekanismenya *top down* atau *bottom up*, akhirnya anggaran merupakan amanat atasan kepada bawahan sebagai pedoman kerja. Implementasi anggaran tidaklah dapat dijalankan secara otomatis, melainkan dengan sosialisasi kepada semua individu agar memahami dan menjalankan dengan penuh tanggung jawab. Agar semua individu dalam PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III memahami segala sesuatunya tentang anggaran tersebut, dan peranan dirinya dalam anggaran yang akan dilaksanakan, maka perlulah diadakan pendidikan untuk meningkatkan pengetahuannya tentang anggaran. Sebab, sebaik apapun anggaran, sejelas apapun anggaran, tanpa dipahaminya pengetahuan tentang anggaran, maka upaya tersebut bisa kurang efektif mendukung pengendalian manajemen.

Dengan demikian, setiap pegawai akan dengan sadar menjalankan anggaran dengan menyadari sebelumnya, untuk apa ia bekerja mencapai anggaran, dan apa risikonya apabila sasaran tersebut tidak dapat dicapai, bagi dirinya, maupun unit organisasi dan perusahaan. Selain itu, sebelum anggaran diimplementasikan dan memberikan kejelasan sasarannya, perlu terlebih dahulu disiapkan sarana-sarana kerja yang diperlukan untuk pelaksanaan anggaran tersebut agar tercapai efektifitas pengendalian manajemen, seperti telah tersedianya *job description* yang jelas, sistem *reward and punishment* yang dapat memberikan motivasi kerja yang sehat, sistem otorisasi dan pendelegasian wewenang, sistem dan prosedur kerja yang jelas dan lain-lain. Dalam pelaksanaan anggaran tersebut, setiap unit kerja dalam rangka mencapai sasaran usaha yang telah ditetapkan untuk masing-masing jenis transaksi yang mempunyai tanggung jawabnya, perlu juga membina kerjasama yang baik dengan unit-unit kerja yang lain.

Koordinasi dalam pelaksanaan anggaran sebaiknya dilakukan oleh tingkatan manajemen menengah atau manajemen puncak pada jajaran manajemen PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III. Fungsi koordinasi ini sangat penting untuk memotivasi individu unit-unit kerja agar dapat bekerjasama menyelesaikan permasalahan-permasalahan interdepartemental agar tercapai sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran tersebut, atau dapat dikatakan mencapai efektifitas pengendalian manajemen.

6.2 Pengaruh Karakteristik Laporan Terhadap Efektifitas Pengendalian Manajemen para manajer di PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III

Hasil pengujian hipotesis kedua (H_0_2) menunjukkan bahwa karakteristik laporan berpengaruh terhadap efektifitas pengendalian manajemen yang ditunjukkan nilai $t_{hitung} = 33,151$ lebih besar dari $t - \text{tabel} = 1,984$ dan nilai t signifikansi sebesar $0,010$ yang berarti masih signifikan pada $\alpha = 0,05$. Uji parsial yang lain menunjukkan bahwa karakteristik laporan berpengaruh terhadap efektifitas pengendalian manajemen. Simpulan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa uji secara parsial variabel karakteristik laporan berpengaruh terhadap variabel efektifitas pengendalian manajemen, sehingga tidak mendukung hasil penelitian Ilyas, Supriyanto (1992) telah melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas pengendalian biaya pada perguruan tinggi swasta dengan salah satu hasilnya menunjukkan bahwa pelaporan pada perguruan tinggi swasta tidak berpengaruh signifikan terhadap efektifitas pengendalian.

Secara periodik, antara anggaran dan pelaksanaannya perlu dibuat evaluasi yang disebut dengan analisis variansi, yaitu untuk mengetahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan anggaran, baik yang bersifat *favourable* ataupun *unfavourable*. Mekanisme ini dapat dijalankan jika PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III menerapkan penganggaran dan pelaporan yang selaras. Misalnya penerapan kode dan nama akun, penyesuaian sistem departemental dalam penganggaran yang dapat *diadjust* menjadi format seperti diterapkan dalam laporan keuangan.

Laporan yang dapat mendukung analisis varian dapat mendukung tercapainya pengendalian manajemen. Hasil analisis varian dilaporkan kepada manajer-manajer

yang terkait dan kepada manajer puncak dalam bentuk laporan anggaran. Informasi analisis varian tersebut sangat penting sebagai umpan balik kepada manajer yang bersangkutan untuk pengambilan keputusan baru yang akan ditempuh agar pencapaian sasaran lebih terjamin atau lebih baik.

Di samping itu, laporan anggaran tersebut sangat bermanfaat untuk menetapkan *reward and punishment* bagi setiap karyawan, atau untuk pengukuran kinerja unit-unit kerja yang ada pada PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III. Periodisasi laporan dapat disesuaikan dengan kebutuhan yang ada. Prinsipnya, semakin tinggi tingkatan manajemen, periodisasi yang dibutuhkan semakin panjang. Misalnya, triwulanan untuk manajemen puncak, bulanan untuk menengah dan mingguan untuk manajemen bawah.

6.3 Pengaruh Anggaran dan Karakteristik Laporan Terhadap Efektifitas Pengendalian Manajemen para manajer di PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III

Penelitian ini juga ingin mengetahui adanya pengaruh Anggaran dan karakteristik laporan Terhadap Efektifitas Pengendalian Manajemen para manajer di PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III. Hasil pengujian hipotesis ketiga (H_03) menunjukkan bahwa pengujian tersebut berhasil menolak hipotesis nol atau dengan kata lain bahwa anggaran dan karakteristik laporan secara bersama-sama berpengaruh terhadap efektifitas pengendalian manajemen. Hal ini ditunjukkan nilai $t_{hitung} = 7,899$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1,985$ dan nilai t signifikansi sebesar 0,001 yang berarti masih signifikan pada $\alpha = 0,05$.

Besarnya tingkat signifikansi pengaruh dua variabel bebas secara bersama-sama yaitu anggaran dan karakteristik laporan terhadap efektifitas pengendalian manajemen para manajer dalam lingkungan PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III membuktikan bahwa manajemen harus berupaya untuk dapat memperhatikan variabel-variabel bebas tersebut sejak penyusunan, sosialisasi, dan implementasinya. Dengan anggaran dan karakteristik laporan yang memadai, pengendalian manajemen dapat dijalankan sebagaimana mestinya, yang berarti lebih menjamin dicapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Bukan berarti selama ini PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III tidak menyajikan anggaran dan laporan. Penelitian ini memberikan kesadaran kepada kita bahwa dua variabel itu perlu mendapat perhatian untuk ditingkatkan perannya. Selanjutnya, upaya ini dapat dicapai tergantung dari faktor sumberdaya manusia, sarana pendukung dan penyediaan dananya, meskipun faktor pendukung lainnya dalam penelitian ini tidak signifikan terhadap efektifitas pengendalian manajemen. Dengan tercapainya pengendalian manajemen secara efektif, membuktikan bahwa terjadi gaya kepemimpinan yang partisipatif yang menghendaki keterlibatan secara utuh dari semua tingkatan manajemen dalam mencapai sasaran. Oleh karena itu, manajemen puncak dituntut mempunyai komitmen tinggi dalam menjalankan anggaran, dan menggunakan anggaran sebagai standar kerja, bukan sekedar untuk memenuhi formalitas ketentuan yang berlaku.

6.4 Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan :

- 1 Instrumen yang digunakan adalah persepsi jawaban responden, dan penelitian dilakukan dengan metoda survey, melalui kuesioner yang dikirimkan. Peneliti tidak dapat mengontrol secara langsung subyek yang diteliti.
- 2 Penelitian ini hanya memasukkan dua variabel yang mempengaruhi efektifitas pengendalian manajemen, yaitu anggaran dan karakteristik laporan yang hasilnya relatif kecil. Diduga masih banyak faktor-faktor lain yang mempengaruhi efektifitas pengendalian manajemen, seperti : *strategic planning* yang diterapkan, sistem dan prosedur yang berlaku, budaya serta kebijakan.

BAB 7

PENUTUP

7.1 Kesimpulan

Dari hasil pengelolaan data berikut pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran berpengaruh terhadap efektifitas pengendalian manajemen. Adanya pengaruh positif menunjukkan bahwa di PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III pemahaman anggaran sangat direspon baik oleh para manajer pusat pertanggungjawaban sebagai suatu bentuk keterlibatan secara langsung manajer dalam penyusunan dan pemakaian anggaran.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik laporan berpengaruh terhadap efektifitas pengendalian manajemen. Adanya pengaruh positif menunjukkan bahwa semakin jelas karakteristik laporan maka akan semakin meningkatkan efektifitas pengendalian manajemen
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran dan karakteristik laporan berpengaruh terhadap efektifitas pengendalian manajemen. Adanya pengaruh positif menunjukkan bahwa semakin jelas anggaran dan karakteristik laporan maka akan semakin meningkatkan efektifitas pengendalian manajemen

7.2 Saran

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memotivasi penelitian dimasa yang akan datang, untuk melakukan penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan pengendalian manajemen. Dengan mempertimbangkan pada keterbatasan-keterbatasan yang ada dalam penelitian ini, penelitian yang akan datang disarankan akan memperbaiki keterbatasan-keterbatasan yang ada, antara lain :

- 1 Menambah responden, tidak hanya pada para pengambil keputusan saja. Selain itu juga dimungkinkan untuk mengganti obyek penelitian menjadi perusahaan swasta atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).
- 2 Seperti disebutkan dalam keterbatasan di atas, penelitian ini hanya memasukkan dua variabel yang mempengaruhi efektifitas pengendalian manajemen, maka penelitian yang akan datang diharapkan memasukkan variabel lain yang diduga besar pengaruhnya terhadap efektifitas pengendalian manajemen. seperti : *strategic planning* yang diterapkan, sistem dan prosedur yang berlaku, budaya serta kebijakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony.R.N., and David W. Young , 1999, *Management Control In Nonprofit Organization*, 6th ed. Boston : Irwin Mc Graw-Hill Inc.
- Anthony.R.N., J. Dearden, N.M. Bedford, 1989, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi 6 Jakarta: Erlangga.
- Anthony.R.N., and V. Govindarajan, 1998, *Management Control System*, 9th ed. Boston : Irwin Mc Graw-Hill Inc.
- Djuminah, 1992, Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Keefektifan Pengendalian Manajemen Pada Bank-Bank di Indonesia, *Tesis*, Universitas Gadjah Mada.
- Ghozali, Imam, 2001 *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Semarang, Badan Penerbit: UNDIP.
- Gibson, L. James M.Ivancevich, and James H.Donnelly, 2000, *Organizations, Behavior, Structure Processes*, International Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hadi Sutrisno, 1991, *Analisis Butir untuk Instrumen*, Edisi Pertama, Yogyakarta: Andi Offset.
- Halim. A., Achmad Tjahjono, M.F.Husien, 2000, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Revisi, *Yogyakarta: UPP AMP YKPN*.
- Ilyas, Suprianto, 1992, Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektifitas Pengendalian Biaya Pada Perguruan Tinggi Swasta, *Tesis*, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Ivancevich, John., 1976, Effect of Goal Setting on Performance and Job Satisfaction, *Journal and Applied Psychology*, pp 605-612
- Kenis, Izzetin, 1979, Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance, *The Accounting Review*, Vol.IV, No.4, pp.707-712
- Macfoed, Mas'ud, 1993, *Akuntansi Manajemen*, Edisi 4, Badan Penerbit Fakultas Ekonomi: Yogyakarta.
- Maciariello, Joseph A., Calvin J. Kirby. 1994. *Management Control Systems: Using Adaptive Systems to Attain Control*. Prentice-Hall. Inc, Englewood Cliffs, New Jersey

Mulyadi dan Johny Setyawan, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Edisi ke dua, cetakan ke 1, Jakarta, Salemba Empat, 2001.

Siegel, G., and H.R. Marconi, 1989, *Behavioral Accounting*, South-Western Publishing Co: Cincinnati, Ohio.

Stewart, Thomas A., 1995, "Budgets are Bad For Business," Dalam Young, S Mark, *Reading in Management Accounting*, A Simon Scuster Co., Prentice-Hall Inc, New Jersey.

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian**Cara Mengisi dan Mengirimkan Kuesioner**

Di halaman berikut terdapat sejumlah pertanyaan, yang saya harap Bapak/Ibu bersedia untuk mengisinya. Untuk mengisi seluruh pertanyaan ini hanya memerlukan waktu kurang lebih 15 (lima belas) menit.

Pada bagian I (identitas responden) Bapak/Ibu diminta untuk mengisi dan melingkari huruf pada kotak jawaban yang tersedia, Kemudian untuk pertanyaan bagian II (kuesioner) penelitian A,B, dan C yang mewakili jawaban rentang angka. Misalnya sangat setuju (diwakili angka 4), Bapak/Ibu diharap memberi tanda (√) pada salah satu angka yang tersedia yang dianggap paling sesuai.

Saya harap Bapak/Ibu dapat mengembalikan kuesioner ini sebelum tanggal 26 September 2005

Terima kasih

Judul Tesis : Pengaruh Anggaran Dan karakteristik laporan Terhadap Efektifitas Pengendalian Manajemen Para Manajer di PT. (Persero) Pelatihan Indonesia III

Daftar Pertanyaan

BAGIAN I

Identitas Responden

1. Nama (inisial) :
2. Jenis Kelamin *) :
 1. Laki-laki
 2. Perempuan
3. Usia *) :
 1. dibawah 35 Th
 2. 35 th s.d 40 th
 3. 41 th s.d 45 th
 4. 45 th s.d 50 th
 5. diatas 50 th
4. Pendidikan *) :
 1. SLTA
 2. Diploma
 3. Sarjana S1
 4. Sarjana S2
5. Pengalaman Memimpin *) :
 1. kurang 3 Th
 2. Lebih 3 th s.d 5 th
 3. Lebih 5 th s.d 7 th
 4. Lebih dari 7 th

**) Lingkari huruf pilihan jawaban sesuai dengan kondisi anda yang sebenarnya*

BAGIAN II

Kuesioner Pengendalian Manajemen

Berilah tanda (√) untuk pertanyaan-pertanyaan berikut ini (bagian A, B, dan C) yang dianggap paling sesuai pada salah satu angka yang tersedia. Skore jawaban adalah sebagai berikut:

- 1 STS = sangat tidak setuju
- 2 TS = tidak setuju
- 3 S = setuju
- 4 SS = sangat setuju

A. Kami minta pendapat Bapak/Ibu mengenai **Anggaran di PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III**

No	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1	Bapak/Ibu banyak memberikan masukan terhadap pelaksanaan maupun perubahan anggaran kepada pimpinan cabang	1	2	3	4
2	Penyusunan atau perubahan anggaran di cabang banyak melibatkan (partisipasi) Bapak/Ibu	1	2	3	4
3	Anggaran ini bertujuan untuk memberi informasi atas sasaran yang harus dicapai oleh setiap cabang	1	2	3	4
4	Sasaran yang harus dicapai ditetapkan secara periodik	1	2	3	4
5	Penganggaran memberikan sumbangan berupa informasi kepada manajemen untuk pengambilan keputusan dalam rangka mencapai tujuan	1	2	3	4
6	Sasaran yang ditetapkan telah jelas dan dapat dipahami oleh para pimpinan	1	2	3	4
7	Anggaran dibuat lebih detail dan terinci	1	2	3	4
8	Anggaran tahunan dirinci untuk jangka waktu triwulanan dan semesteran	1	2	3	4
9	Anggaran tahunan juga dievaluasi untuk jangka waktu triwulanan dan semesteran	1	2	3	4
10	Saya mengetahui skala prioritas dari setiap bagian sasaran anggaran	1	2	3	4
11	Saya mengetahui penanggungjawab dari setiap bagian sasaran anggaran	1	2	3	4
12	Saya mengetahui jumlah produksi dan pendapatan yang harus dicapai dari setiap anggaran	1	2	3	4
13	Saya mengetahui jumlah biaya dan investasi yang harus dicapai dari setiap anggaran	1	2	3	4

B. Kami minta pendapat Bapak/Ibu mengenai karakteristik Laporan di PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III

No	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
14	Telah disusun laporan pelaksanaan anggaran sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan secara periodik	1	2	3	4
15	Laporan pelaksanaan anggaran tersebut dilaporkan untuk setiap periodik	1	2	3	4
16	Bapak/Ibu melakukan analisis terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi	1	2	3	4
17	Penyimpangan yang melampaui anggaran telah mendapat persetujuan dari Bapak/Ibu	1	2	3	4
18	Penyimpangan yang signifikan/bersifat material ditelusuri sebab-sebabnya	1	2	3	4
19	Untuk mengukur hasil kegiatan, Bapak/Ibu menghubungkannya dengan pencapaian sasaran yang ditetapkan oleh Bapak/Ibu selaku pimpinan	1	2	3	4
20	Bapak/Ibu secara periodik melakukan evaluasi terhadap pencapaian sasaran yang Bapak/Ibu tetapkan sebelumnya	1	2	3	4

C. Kami minta pendapat Bapak/Ibu mengenai **Efektifitas Pengendalian Manajemen di PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III**

No	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
21	Menurut pendapat Bapak/Ibu, pemimpin telah menggunakan sumber daya (input) yang ada secara efisien	1	2	3	4
22	Menurut pengamatan Bapak/Ibu, para pegawai secara keseluruhan telah berusaha mencapai sasaran anggaran	1	2	3	4
23	Jumlah peningkatan atau penurunan pendapatan telah memuaskan bila dibandingkan dengan jumlah peningkatan atau penurunan biaya secara keseluruhan	1	2	3	4
24	Bapak/Ibu telah merasa puas dengan pencapaian sasaran (hasil) kegiatan	1	2	3	4
25	Bapak/Ibu selalu memberikan motivasi kepada para pegawai dalam pencapaian sasaran (hasil)	1	2	3	4
26	Komunikasi dengan pegawai terjalin dengan baik	1	2	3	4
27	Bapak/Ibu bertanggungjawab sepenuhnya atas perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian anggaran perusahaan	1	2	3	4
28	Bapak/Ibu selalu berupaya untuk menyesuaikan diri (beradaptasi) dengan perubahan lingkungan	1	2	3	4
29	Bapak/Ibu telah mendelegasikan pengendalian / pengawasan pelaksanaan anggaran perusahaan	1	2	3	4
30	Cabang yang Bapak/Ibu pimpin menunjukkan tingkat perkembangan yang memuaskan	1	2	3	4

Responden	Anggaran (X1)												Rata2	Karakteristik Laporan (X2)								Rata2	Efektivitas Pengendalian Manajemen (Y)										Rata2	
	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10	a11	a12	a13	Anggaran	b14	b15	b16	b17	b18	b19	b20	Pelaporan	c21	c22	c23	c24	c25	c26	c27	c28	c29	c30	Efek. PM	
46	1	2	4	2	3	3	4	2	3	3	4	3	3	2.8	2	3	3	4	2	3	3	2.9	1	2	3	3	4	2	3	3	4	3	2.8	
47	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3.1	3	3	3	3	3	2	4	3.0	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	
48	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3.1	2	3	3	4	3	3	3	3.0	1	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2.8	
49	3	3	2	4	3	3	3	3	2	2	4	3	2	2.8	4	3	3	3	3	2	2	2.9	2	4	3	3	3	3	2	2	4	3	2.9	
50	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2.8	3	3	3	3	3	2	2	2.7	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2.7	
51	4	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	4	3	3.1	3	3	2	3	4	2	3	2.9	3	3	3	2	3	4	2	3	3	4	3	
52	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2.2	2	2	2	2	2	2	2	2.0	1	2	2	2	2	2	2	2	4	3	2.2	
53	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2.4	2	2	3	2	3	2	2	2.3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2.4	
54	3	2	2	4	1	2	3	2	2	3	4	3	4	2.7	4	1	2	3	2	2	3	2.4	2	4	1	2	3	2	2	3	4	3	2.6	
55	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4	3	3.1	3	3	3	3	4	3	2	3.0	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4	3.2	
56	2	2	2	2	2	2	3	1	2	4	4	4	4	2.5	2	2	2	2	3	1	2	2.0	2	2	2	2	2	3	1	2	4	4	2.4	
57	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3.6	4	3	3	4	4	4	4	3.7	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3.7	
58	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3.3	4	4	3	3	3	3	3	3.3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3.3	
59	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3.5	4	4	3	3	2	4	3	3.3	3	4	4	3	3	2	4	3	3	4	3.3	
60	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3.7	4	4	3	4	4	4	3	3.7	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3.8	
61	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	4	4	3.2	3	4	3	3	3	2	4	3.1	3	3	4	3	3	3	2	4	3	4	3.2	
62	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3.5	3	3	3	3	3	2	4	3.0	4	3	3	3	3	2	4	3	4	4	3.3	
63	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3.2	4	3	3	3	3	2	3	3.0	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3.1	
64	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3.4	3	3	3	3	3	3	4	3.1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3.3	
65	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3.5	3	4	3	3	3	4	4	3.4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3.5	
66	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3.3	4	3	4	3	3	4	3	3.4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3.4	
67	3	4	3	3	4	4	3	2	3	2	3	2	3	3.0	3	4	4	3	2	3	2	3.0	3	3	4	4	3	2	3	2	3	2	2.9	
68	4	4	4	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3.2	3	2	3	3	2	3	3	2.7	4	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	
69	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3.6	4	4	4	2	4	4	4	3.7	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3.6
70	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3.2	3	4	3	3	3	3	3	3.1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3.2	
71	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3.3	4	3	3	4	3	3	3	3.3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3.3	
72	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3.6	3	4	3	4	4	4	3	3.6	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3.6	
73	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3.2	3	3	4	3	3	3	3	3.1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3.1	
74	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3.2	3	3	3	3	4	3	3	3.1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3.1	
75	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	3.5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3.4	
76	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2.8	4	3	3	3	3	2	3	3.0	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2.8	
77	3	2	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	3	2.6	3	4	3	2	2	2	2	2.6	3	3	4	3	2	2	2	2	2	3	2.6	
78	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2.9	3	3	3	4	3	3	3	3.1	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	
79	2	3	2	1	3	2	2	4	4	2	3	3	4	2.7	1	3	2	2	2	4	2	2.3	2	1	3	2	2	2	4	2	3	3	2.4	
80	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2.2	2	2	2	2	2	3	2	2.1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2.1	
81	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	4	4	2.8	2	3	3	3	3	3	2	2.7	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	2.8	
82	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2.6	2	3	3	3	3	2	2	2.6	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2.6	
83	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2.4	2	2	2	2	2	2	2	2.0	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2.1	
84	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2.2	2	3	2	2	2	2	2	2.1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2.1	
85	2	2	1	3	4	3	2	2	1	2	2	3	4	2.4	3	4	3	2	2	1	2	2.4	1	3	4	3	2	2	1	2	2	3	2.3	
86	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	2	4	2.8	3	3	3	3	3	2	1	2.6	3	3	3	3	3	3	2	1	3	2	2.6	
87	2	3	2	2	2	2	4	1	1	1	2	4	2	2.2	2	2	3	2	3	2	1	1.9	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	1.8	
88	3	2	3	2	2	2	4	4	2	1	4	4	4	2.8	2	2	2	4	4	2	1	2.4	1	2	2	2	4	4	2	1	4	4	2.6	
89	4	4	4	3	1	2	3	3	3	4	2	1	3	2.8	3	1	2	3	3	3	4	2.7	4	3	1	2	3	3	4	2	1	2	2.6	
90	3	3	4	3	2	2	3	3	4	4	2	2	2	2.8	3	2	2	3	3	4	4	3.0	4	3	2	2	3	3	4	4	2	2	2.9	

Validitas Anggaran (X1)

		Variables													Kejelasan Sasaran Anggaran
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	
A1	Pearson Correlation	1	.480**	.342**	.465**	.292**	.363**	.280**	.147	.235*	.339**	.079	.143	.008	.574**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.003	.000	.005	.142	.018	.001	.434	.154	.934	.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
A2	Pearson Correlation	.480**	1	.396**	.405**	.244*	.308**	.233*	.113	.405**	.388**	.113	.087	-.086	.548**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.014	.002	.019	.262	.000	.000	.262	.386	.395	.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
A3	Pearson Correlation	.342**	.396**	1	.404**	.281**	.250*	.462**	.084	.516**	.393**	.078	.065	-.007	.599**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.004	.012	.000	.405	.000	.000	.441	.518	.944	.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
A4	Pearson Correlation	.465**	.405**	.404**	1	.299**	.358**	.259**	.013	.303**	.365**	.213*	.197*	.072	.600**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.002	.000	.009	.900	.002	.000	.032	.048	.474	.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
A5	Pearson Correlation	.292**	.244*	.281**	.293**	1	.503**	.192	.000	.243*	.258**	.056	.395**	.174	.552**
	Sig. (2-tailed)	.003	.014	.004	.002		.000	.054	.997	.014	.009	.575	.000	.082	.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
A6	Pearson Correlation	.363**	.308**	.250*	.358**	.503**	1	.188	.032	.241*	.201*	-.009	.159	.124	.500**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.012	.000	.000		.060	.748	.015	.044	.926	.111	.215	.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
A7	Pearson Correlation	.280**	.233*	.462**	.259**	.192	.188	1	.234*	.419**	.362**	.229*	.220*	.012	.558**
	Sig. (2-tailed)	.005	.019	.000	.009	.054	.060		.019	.000	.000	.021	.027	.905	.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
A8	Pearson Correlation	.147	.113	.084	.013	.000	.032	.234*	1	.343**	.284**	.114	.200*	.139	.392**
	Sig. (2-tailed)	.142	.262	.405	.900	.997	.748	.019		.000	.004	.258	.044	.166	.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
A9	Pearson Correlation	.235*	.405**	.516**	.303**	.243*	.241*	.419**	.343**	1	.564**	.191	.273**	.116	.599**
	Sig. (2-tailed)	.018	.000	.000	.002	.014	.015	.000	.000		.000	.055	.006	.248	.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
A10	Pearson Correlation	.339**	.388**	.393**	.365**	.259**	.201*	.362**	.284**	.564**	1	.145	.313**	.091	.676**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.009	.044	.000	.004	.000		.148	.001	.365	.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
A11	Pearson Correlation	.079	.113	.078	.213*	.056	-.009	.229*	.114	.191	.145	1	.514**	.209*	.434**
	Sig. (2-tailed)	.434	.262	.441	.032	.575	.926	.021	.258	.055	.148		.000	.036	.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
A12	Pearson Correlation	.143	.087	.065	.197*	.395**	.159	.220*	.200*	.273**	.313**	.514**	1	.432**	.583**
	Sig. (2-tailed)	.154	.386	.518	.048	.000	.111	.027	.044	.006	.001	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
A13	Pearson Correlation	.008	-.086	-.007	.072	.174	.124	.012	.139	.116	.091	.209*	.432**	1	.332**
	Sig. (2-tailed)	.934	.395	.944	.474	.082	.215	.905	.165	.248	.365	.036	.000		.001
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
Kejelasan Sasaran Anggaran	Pearson Correlation	.574**	.548**	.599**	.600**	.552**	.500**	.558**	.392**	.699**	.676**	.434**	.583**	.332**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101

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

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

Validitas Karakteristik Laporan (X2)

Correlations

		B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	Sistem Pelaporan
B14	Pearson Correlation	1	,299**	,358**	,259**	,090	,303**	,365**	,610**
	Sig. (2-tailed)	.	,002	,000	,009	,371	,002	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
B15	Pearson Correlation	,299**	1	,503**	,192	,017	,243*	,259**	,586**
	Sig. (2-tailed)	,002	.	,000	,054	,866	,014	,009	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
B16	Pearson Correlation	,358**	,503**	1	,188	,102	,241*	,201*	,568**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,060	,311	,015	,044	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
B17	Pearson Correlation	,259**	,192	,188	1	,308**	,419**	,362**	,623**
	Sig. (2-tailed)	,009	,054	,060	.	,002	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
B18	Pearson Correlation	,090	,017	,102	,308**	1	,260**	,320**	,487**
	Sig. (2-tailed)	,371	,866	,311	,002	.	,009	,001	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
B19	Pearson Correlation	,303**	,243*	,241*	,419**	,260**	1	,564**	,721**
	Sig. (2-tailed)	,002	,014	,015	,000	,009	.	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
B20	Pearson Correlation	,365**	,259**	,201*	,362**	,320**	,564**	1	,717**
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,044	,000	,001	,000	.	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
Sistem Pelaporan	Pearson Correlation	,610**	,586**	,568**	,623**	,487**	,721**	,717**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	101	101	101	101	101	101	101	101

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

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

Correlations

		C21	C22	C23	C24	C25	C26	C27	C28	C29	C30	Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen
C21	Pearson Correlation	1	,573**	,363**	,341**	,336**	,171	,542**	,456**	,021	,074	,675**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,001	,087	,000	,000	,832	,462	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
C22	Pearson Correlation	,573**	1	,299**	,358**	,259**	,090	,303**	,365**	,213*	,197*	,624**
	Sig. (2-tailed)	,000		,002	,000	,009	,371	,002	,000	,032	,048	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
C23	Pearson Correlation	,363**	,299**	1	,503**	,192	,017	,243*	,259**	,056	,395**	,570**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002		,000	,054	,866	,014	,009	,575	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
C24	Pearson Correlation	,341**	,358**	,503**	1	,188	,102	,241*	,201*	-,009	,159	,501**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,060	,311	,015	,044	,926	,111	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
C25	Pearson Correlation	,336**	,259**	,192	,188	1	,308**	,419**	,362**	,229*	,220*	,590**
	Sig. (2-tailed)	,001	,009	,054	,060		,002	,000	,000	,021	,027	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
C26	Pearson Correlation	,171	,090	,017	,102	,308**	1	,260**	,320**	,150	,187	,445**
	Sig. (2-tailed)	,087	,371	,866	,311	,002		,009	,001	,135	,061	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
C27	Pearson Correlation	,542**	,303**	,243*	,241*	,419**	,260**	1	,564**	,191	,273**	,705**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,014	,015	,000	,009		,000	,055	,006	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
C28	Pearson Correlation	,456**	,365**	,259**	,201*	,362**	,320**	,564**	1	,145	,313**	,692**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,009	,044	,000	,001	,000		,148	,001	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
C29	Pearson Correlation	,021	,213*	,056	-,009	,229*	,150	,191	,145	1	,514**	,440**
	Sig. (2-tailed)	,832	,032	,575	,926	,021	,135	,055	,148		,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
C30	Pearson Correlation	,074	,197*	,395**	,159	,220*	,187	,273**	,313**	,514**	1	,576**
	Sig. (2-tailed)	,462	,048	,000	,111	,027	,061	,006	,001	,000		,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen	Pearson Correlation	,675**	,624**	,570**	,501**	,590**	,445**	,705**	,692**	,440**	,576**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101

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

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

Lampiran 4 : Hasil Pengujian Reliability

Reliability Anggaran (X1)

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

N of Cases = 101,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	41,2970	25,5909	5,0587	13

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
A1	38,0891	22,0820	,4741	,3818	,7851
A2	37,9406	22,4164	,4696	,3852	,7860
A3	38,0990	21,7301	,4967	,4460	,7829
A4	38,1287	21,7333	,5084	,3763	,7819
A5	38,0495	21,7475	,4350	,4104	,7885
A6	38,2178	22,9921	,4089	,3501	,7909
A7	38,1683	22,2814	,4772	,3248	,7852
A8	38,2178	23,2521	,2562	,2066	,8036
A9	38,1980	20,5604	,5991	,5059	,7722
A10	38,2871	20,9467	,5767	,4273	,7750
A11	38,1188	22,7657	,2906	,3442	,8020
A12	38,0198	21,8196	,4693	,5227	,7852
A13	38,0297	23,8291	,1974	,2274	,8071

Reliability Coefficients 13 items

Alpha = ,8115 Standardized item alpha = ,8022

Reliability Karakteristik Laporan (X2)

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 101,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	21,6931	9,7349	3,1201	7

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
B14	18,5248	7,5319	,4378	,2391	,6976
B15	18,4455	7,4695	,3779	,2971	,7137
B16	18,6139	8,0194	,4224	,3111	,7030
B17	18,5644	7,6683	,4644	,2469	,6927
B18	18,7327	8,0378	,2785	,1625	,7347
B19	18,5941	6,7636	,5535	,3854	,6669
B20	18,6832	6,8386	,5741	,4042	,6622

Reliability Coefficients 7 items

Alpha = ,7287 Standardized item alpha = ,7301

Reliability Efektivitas Pengendalian Manajemen (Y)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 101,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	31,2376	18,6630	4,3201	10

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
C21	28,1485	14,5277	,5485	,5494	,7513
C22	28,0693	15,3451	,5077	,4218	,7580
C23	27,9901	15,3899	,4254	,4252	,7683
C24	28,1584	16,4947	,3910	,3233	,7721
C25	28,1089	15,7980	,4798	,2651	,7623
C26	28,2772	16,3824	,2933	,1769	,7838
C27	28,1386	14,4006	,5903	,4756	,7456
C28	28,2277	14,6576	,5808	,4257	,7476
C29	28,0594	16,2764	,2750	,3452	,7878
C30	27,9604	15,5384	,4447	,4569	,7655

Reliability Coefficients 10 items

Alpha = ,7832 Standardized item alpha = ,7836

Lampiran 5 : Hasil Pengujian Multikolinieritas, Heteroskedasitas dan Normalitas

Hasil Pengujian Multikolinieritas

Korelasi Antar Variabel

Coefficient Correlations^a

Model			Sistem Pelaporan	Kejelasan Sasaran Anggaran
1	Correlations	Karakteristik Laporan	1,000	-,882
		Anggaran	-,882	1,000
	Covariances	Karakteristik Laporan	,002	-,002
		Anggaran	-,002	,003

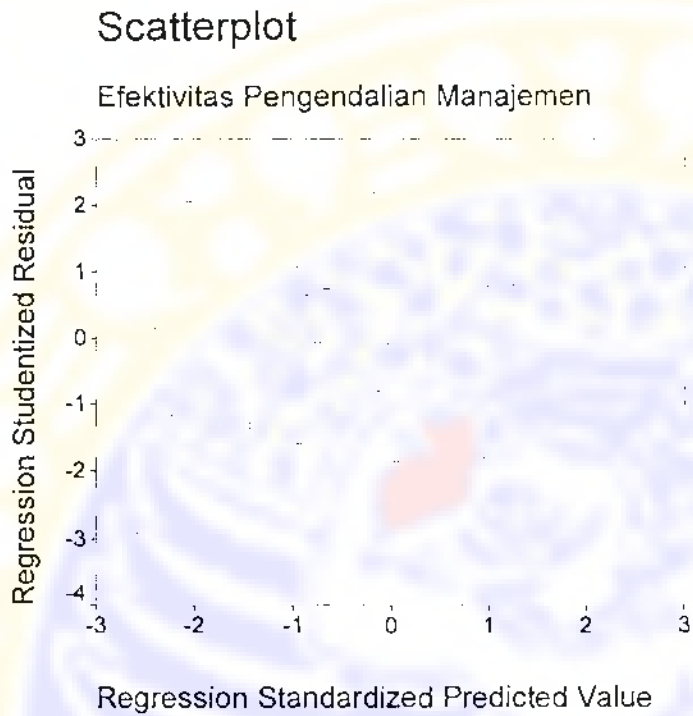
a. Dependent Variable: Efektivitas Pengendalian Manajemen

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,182	,063		-2,902	,005		
	Anggaran	,654	,050	,593	13,067	,000	,149	6,700
	Karakteristik Laporan	,397	,044	,411	9,049	,000	,149	6,700

a. Dependent Variable: Efektivitas Pengendalian Manajemen

Uji Heteroskedastisitas dengan menggunakan grafik plot



Uji Heteroskedastisitas dengan Menggunakan Uji Glejser

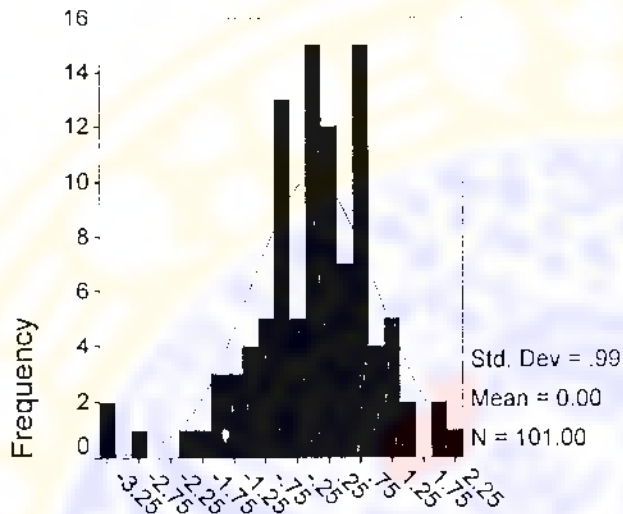
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,182	,063		-2,902	,005
	Anggaran	,654	,050	,593	13,067	,000
	Karakteristik Laporan	,397	,044	,411	9,049	,000

a. Dependent Variable: Efektivitas Pengendalian Manajemen

Histogram

Efektivitas Pengendalian Manajemen

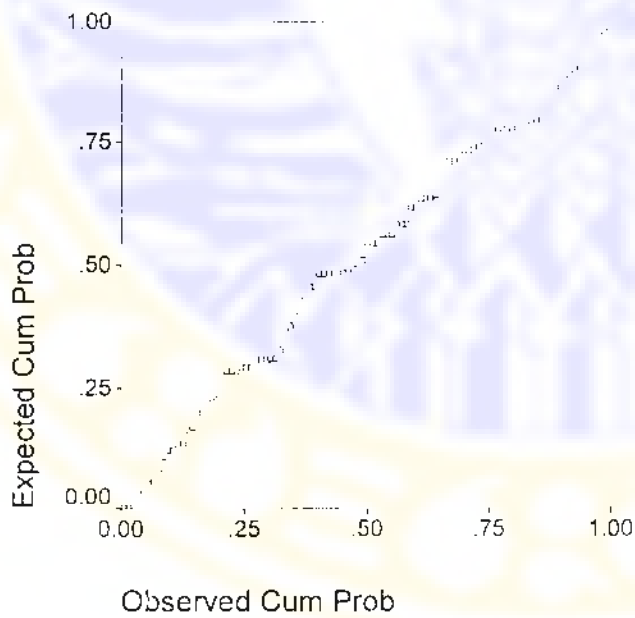


Regression Standardized Residual

Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardiz

Efektivitas Pengendalian Manajemen



Lampiran 6 : Hasil Pengujian Regresi Dan Pengujian Hipotesis Pertama
Hasil Pengujian Hipotesis Pertama (Multiple Regression)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Anggaran ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Efektivitas Pengendalian Manajemen

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,972 ^a	,945	,944	,10211

a. Predictors: (Constant), Anggaran

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,631	1	17,631	1690,813	,000 ^a
	Residual	1,032	99	,010		
	Total	18,663	100			

a. Predictors: (Constant), Anggaran

b. Dependent Variable: Efektivitas Pengendalian Manajemen

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,280	,083		-3,358	,001		
	Anggaran	1,072	,026	,972	41,119	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Efektivitas Pengendalian Manajemen

Lampiran 7 : Hasil Pengujian Regresi Dan Pengujian Hipotesis Kedua
Hasil Pengujian Hipotesis Kedua (Multiple Regression)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Karakteristik Laporan		Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: Efektivitas Pengendalian Manajemen

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,958 ^a	,917	,917	,12481

- a. Predictors: (Constant), Sistem Pelaporan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,121	1	17,121	1098,982	,000 ^a
	Residual	1,542	99	,016		
	Total	18,663	100			

- a. Predictors: (Constant), Karakteristik Laporan
 b. Dependent Variable: Efektivitas Pengendalian Manajemen

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,258	,087		2,954	,004		
	Karakteristik Laporan	,926	,028	,958	33,151	,000	1,000	1,000

- a. Dependent Variable: Efektivitas Pengendalian Manajemen

Lampiran 8 : Hasil Pengujian Regresi Dan Pengujian Hipotesis ketiga
Hasil Pengujian Hipotesis Ketiga (Multiple Regression)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Anggaran*Pelaporan, Anggaran, Karakteristik Laporan		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Efektivitas Pengendalian Manajemen

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,985 ^a	,970	,969	,07609

a. Predictors: (Constant), Anggaran*Pelaporan, Anggaran, Karakteristik Laporan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,101	3	6,034	1042,106	,000 ^a
	Residual	,562	97	,006		
	Total	18,663	100			

a. Predictors: (Constant), Anggaran*Laporan, Anggaran, Karakteristik Pelaporan

b. Dependent Variable: Efektivitas Pengendalian Manajemen

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,084	,274		-,307	,001		
	Anggaran	,622	,101	,564	6.152	,000	,037	27.1
	Karakteristik Laporan	,362	,105	,375	3.454	,001	,026	37.9
	Anggaran*Laporan	,171	,004	,614	7.899	,001	,057	17.5

a. Dependent Variable: Efektivitas Pengendalian Manajemen

Lampiran 9 : Hubungan Variabel, Indikator dan Kuesioner Anggaran

Anggaran	<p>Kejelasan sasaran anggaran menggambarkan lingkup anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik, dan dimengerti oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya, adanya pemahaman yang jelas dari manajer pusat/pertanggungjawaban. Tolok ukur menggunakan kriteria Anggaran mempunyai ciri-ciri sebagai berikut (Halim, Tjahjono, Husein,2000) :</p> <p>a. Anggaran mengestimasi tingkat laba potensi dari suatu unit bisnis. (3,5,10)</p> <p>b. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan, walaupun satuan keuangan tersebut dibantu dengan data non keuangan (misal jumlah unit yang dijual atau diproduksi).(12,13)</p> <p>c. Anggaran umumnya meliputi periode satu tahun. (8)</p> <p>d. Anggaran merupakan komitmen manajemen ; yang berarti bahwa manajer mau menerima tanggung jawab mencapai target yang dianggarkan (11).</p> <p>e. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari penyusun anggaran (6).</p> <p>f. Anggaran yang telah disetujui diubah hanya jika terjadi kondisi khusus. (1,2,7)</p> <p>g. Secara periodik, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran kemudian selisihnya di analisa dan dijelaskan. (7,9)</p>	1 f	Bapak/Ibu banyak memberikan masukan terhadap pelaksanaan maupun perubahan anggaran kepada pimpinan cabang
		2 f	Penyusunan atau perubahan anggaran di cabang banyak melibatkan (partisipasi) Bapak/Ibu
		3 a	Anggaran ini bertujuan untuk memberi informasi atas sasaran yang harus dicapai oleh setiap cabang
		4 c	Sasaran yang harus dicapai ditetapkan secara periodik
		5 a	Penganggaran memberikan sumbangan berupa informasi kepada manajemen untuk pengambilan keputusan dalam rangka mencapai tujuan
		6 e	Sasaran yang ditetapkan telah jelas dan dapat dipahami oleh para pimpinan
		7 f,g	Anggaran dibuat lebih detail dan terinci
		8 c	Anggaran tahunan dirinci untuk jangka waktu triwulanan dan semesteran
		9 g	Anggaran tahunan juga dievaluasi untuk jangka waktu triwulanan dan semesteran
		10 a	Saya mengetahui skala prioritas dari setiap bagian sasaran anggaran
		11 d	Saya mengetahui penanggungjawab dari setiap bagian sasaran anggaran
		12 b	Saya mengetahui jumlah produksi dan pendapatan yang harus dicapai dari setiap anggaran
		13 b	Saya mengetahui jumlah biaya dan investasi yang harus dicapai dari setiap anggaran

Lampiran 10 : Hubungan Variabel, Indikator dan Kuesioner Karakteristik Laporan

Karakteristik Laporan	<p>Sistem pelaporan menggambarkan sistem pertanggungjawaban dari bawahan kepada atasan. Menurut Anthony, Dearden dan Bedford (1992) mengungkapkan karakteristik laporan yang baik:</p> <p>a. Laporan merinci varian-varian prestasi aktual berdasarkan faktor-faktor penyebabnya dan unit organisasi (3,7)</p> <p>b. Laporan ini mencukup ramalan tahunan (1,2)</p> <p>c. Laporan ini mencantumkan penjelasan mengenai (4,5,6):</p> <p>1) Sebab varian (penyimpangan)</p> <p>2) Tindakan yang diambil untuk mengoreksi varian yang tidak menguntungkan</p> <p>3) Waktu yang dibutuhkan agar tindakan koreksi/perbaikan bisa efektif</p> <p>Tolok ukur yang digunakan untuk variabel ini adalah tingkat keseringan (frekuensi) pelaporan, laporan disusun perunit organisasi, analisis terhadap penyimpangan, dan evaluasi terhadap pencapaian sasaran/tujuan.</p>	1	Telah disusun laporan pelaksanaan anggaran sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan secara periodik
		b	Laporan pelaksanaan anggaran tersebut dilaporkan untuk setiap periodik
		2	Bapak/Ibu melakukan analisis terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi
		a	Penyimpangan yang melampaui anggaran telah mendapat persetujuan dari Bapak/Ibu
		3	Penyimpangan yang signifikan/bersifat material ditelusuri sebab-sebabnya
		c	Untuk mengukur hasil kegiatan, Bapak/Ibu menghubungkannya dengan pencapaian sasaran yang ditetapkan oleh Bapak/Ibu selaku pimpinan
		6	Bapak/Ibu secara periodik melakukan evaluasi terhadap pencapaian sasaran yang Bapak/Ibu tetapkan sebelumnya
a			

Lampiran 11 : Hubungan Variabel, Indikator dan Kuesioner Efektifitas Pengendalian Manajemen

Efektifitas Pengendalian Manajemen	<p>Efektifitas pengendalian akan digambarkan oleh Efektifitas organisasi yang bersangkutan. Tolok ukur Efektifitas pengendalian manajemen menggunakan kriteria Efektifitas pengendalian manajemen menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnely (2000) meliputi:</p> <p>a Kemampuan organisasi dalam menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan permintaan lingkungan (3,7)</p> <p>b Kemampuan organisasi untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki secara efisien. (1)</p> <p>c Tingkat kepuasan aparat dalam organisasi (2,4,6)</p> <p>d Kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri (beradaptasi) dengan perubahan lingkungan (8)</p> <p>e Tingkat pengembangan organisasi. (5,9,10)</p>	1 b	Menurut pendapat Bapak/Ibu, pemimpin telah menggunakan sumber daya (input) yang ada secara efisien
		2 c	Menurut pengamatan Bapak/Ibu, para pegawai secara keseluruhan telah berusaha mencapai sasaran anggaran
		3 a	Jumlah peningkatan atau penurunan pendapatan telah memuaskan bila dibandingkan dengan jumlah peningkatan atau penurunan biaya secara keseluruhan
		4 c	Bapak/Ibu telah merasa puas dengan pencapaian sasaran (hasil) kegiatan
		5 e	Bapak/Ibu selalu memberikan motivasi kepada para pegawai dalam pencapaian sasaran (hasil)
		6 c	Komunikasi dengan pegawai terjalin dengan baik
		7 a	Bapak/Ibu bertanggungjawab sepenuhnya atas perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian anggaran perusahaan
		8 d	Bapak/Ibu selalu berupaya untuk menyesuaikan diri (beradaptasi) dengan perubahan lingkungan
		9 e	Bapak/Ibu telah mendelegasikan pengendalian / pengawasan pelaksanaan anggaran perusahaan
		10 e	Cabang yang Bapak/Ibu pimpin menunjukkan tingkat perkembangan yang memuaskan