



**PENGARUH AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
TERHADAP PENGENDALIAN BIAYA PADA PT. HUTAMA  
KARYA WILAYAH IV  
(PROYEK JEMBATAN PETUK)**

**SKRIPSI**

Oleh:

Hening Cahyani

NIM 140810301129

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI  
JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2018**



**PENGARUH AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
TERHADAP PENGENDALIAN BIAYA PADA PT. HUTAMA  
KARYA WILAYAH IV  
(PROYEK JEMBATAN PETUK)**

**SKRIPSI**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi S1 Akuntansi dan mencapai gelas Sarjana Ekonomi

Oleh:

Hening Cahyani

NIM 140810301129

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI  
JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2018**

## PERSEMBAHAN

Dengan menyebut nama Allah SWT yang maha pengasih dan penyayang, saya persembahkan skripsi ini sebagai bentuk tanggung jawab dan ungkapan terima kasih kepada :

1. Allah SWT yang selalu melimpahkan rahmat, rezeki, dan hidayah-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini;
2. Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kebenaran dari jalan kegelapan menuju jalan yang terang benderang yaitu Islam;
3. Almarhum ayahku Sudarto yang selalu ada dalam hati dan setiap langkahku;
4. Ibuku Markamah tercinta yang selalu memberikan motivasi untuk kesuksesan anak-anaknya dalam bentuk doa, dan dukungan yang tiada henti-hentinya;
5. Pakde Daryono, Bude Klumpuk dan Sepupuku, Mas Tono dan Mas Candra yang telah merawat dan menjagaku selama diperantauan;
6. Kakak dan adik-adikku, Mira Hayuni, Danang Aryo Ananto dan Esa Maryuandani yang selalu memberikan dukungan dan doa untukku;
7. Sahabat-sahabat dikampusku dan sahabat di HMI Komisariat Ekonomi yang telah menemani dalam suka dan duka;
8. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang kubanggakan.

**MOTTO**

Kita yang berencana, kemudian Tuhan yang menentukan

-Markamah-

Hidup seperti pohon kayu yang lebat buahnya, hidup di tepi jalan dan dilempari dengan batu, namun membalas dengan buah

-Abu Bakar Sibli-

Berusahalah untuk tidak menjadi manusia yang berhasil, tapi berusaha menjadi manusia yang berguna

-Einstein-

Jadilah seperti sungai, dimanapun dia berada selalu memberikan manfaat kepada sekitarnya

-Hening Cahyani-

**PERNYATAAN**

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Hening Cahyani

Nim : 140810301129

Judul Skripsi : Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Pengendalian Biaya pada PT. Utama Karya Wilayah IV (Proyek Jembatan Petuk)

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri dan bukan karya jiplakan kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 13 Maret 2018

Yang Menyatakan,

Hening Cahyani  
NIM 140810301129

**SKRIPSI**

**PENGARUH AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
TERHADAP PENGENDALIAN BIAYA PADA PT. HUTAMA  
KARYA WILAYAH IV  
(PROYEK JEMBATAN PETUK)**

Oleh:

**Hening Cahyani**

**NIM 140810301129**

Pembimbing :

Dosen Pembimbing I : Dr. Agung Budi Sulistiyo, S.E., M.Si., Ak.

Dosen Pembimbing II : Nur Hisammudin, S.E., M.SA., Ak.

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul Skripsi : Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap  
Pengendalian Biaya pada PT. Utama Karya  
Wilayah IV (Proyek Jembatan Petuk)

Nama Mahasiswa : Hening Cahyani

NIM : 140810301129

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Tanggal Persetujuan : 13 Maret 2018

Yang Menyetujui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Agung Budi Sulistiyo, S.E., M.Si., Ak., CA  
NIP. 19780927 200112 1 002

Nur Hisamuddin, S.E., M.SA., Ak., CA.  
NIP. 19791014 200912 1 001

Mengetahui,  
Ketua Program Studi S1-Akuntansi

Dr. Agung Budi Sulistiyo, S.E., M.Si, Ak., CA  
NIP. 19780927 200112 1 002

## PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi berjudul:

**PENGARUH AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP  
PENGENDALIAN BIAYA PADA PT. HUTAMA KARYA WILAYAH IV  
(PROYEK JEMBATAN PETUK)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Hening Cahyani

NIM : 140810301129

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

26 Maret 2018

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

### Susunan Panitia penguji

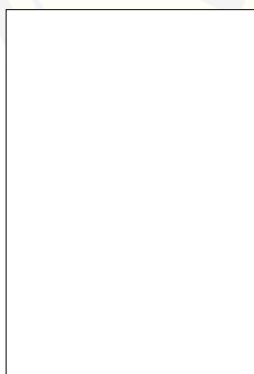
Ketua : Drs. Sudarno, M.Si., Ak., CA (.....)  
NIP. 19601225 198902 1 001

Sekretaris : Dr. Muhammad Miqdad, S.E, M.M, Ak.,CA. (.....)  
NIP. 19710727 199512 1 001

Anggota : Aisa Tri Agustini, S.E, M.Sc., CA., CPA (.....)  
NIP. 19880803 201404 2 002

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember



Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak., CA.  
NIP. 19710727 199512 1 001



**Hening Cahyani**

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari akuntansi pertanggungjawaban terhadap pengendalian biaya di PT. Utama Karya wilayah IV pada proyek Jembatan Petuk. Data penelitian diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada responden. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer pada PT. Utama Karya Wilayah IV beserta manajer pada proyek pada tahun 2015-2018 yang berjumlah orang 171. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *non-random sampling* dengan kriteria pengambilan sampel adalah para manajer pada proyek Jembatan Petuk yang menempati pos-pos pertanggungjawaban pada pusat biaya yaitu sebanyak 34 orang. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif. Sedangkan uji hipotesis menggunakan analisis regresi linier berganda, uji t dan analisis koefisien determinasi disesuaikan yang sebelumnya telah dilakukan uji asumsi klasik. Hasil penelitian adalah variabel struktur organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap pengendalian biaya, variabel perencanaan atau anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap pengendalian biaya, variabel pelaksanaan dan penilaian berpengaruh signifikan dan positif terhadap pengendalian, dan variabel pelaporan berpengaruh signifikan dan positif terhadap pengendalian biaya.

Kata Kunci: Akuntansi Pertanggungjawaban, Pengendalian Biaya, Struktur Organisasi, Anggaran, Pelaksanaan dan penilaian, Pelaporan.

**Hening Cahyani**

*Accounting Department, Economic and Business Faculty, Jember University*

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of responsibility accounting on cost control in PT. Hutama Karya region IV on the project of Petuk Bridge. The data obtained from the questionnaires distributed to respondents. Population in this research is all manager at PT. Hutama Karya Region IV along with managers on the project in 2015-2018 which amounted to 171 people. Sampling method in this research is non-random sampling with sampling criterion is managers of the Petuk Jembatan project occupying the accounting posts at the cost center were 34 people. The analytical method used is descriptive analysis. While the hypothesis test using multiple linear regression analysis, t test and analysis of adjusted coefficient of determination previously classical assumption test. The result of this research is organizational variable have significant and positive influence to cost control, planning variable or budget have significant and positive influence to cost control, implementation variable and valuation have significant and positive influence to controlling, and reporting variable have significant and positive influence to cost control.*

*Keywords: responsibility accounting, Cost Control, Organizational Structure, Budget, Implementation and Assessment, Reporting.*

## RINGKASAN

**Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Pengendalian Biaya pada PT. Utama Karya Wilayah IV (Proyek Jembatan Petuk);** Hening Cahyani; 140810301129; 2018; 55 halaman; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Salah satu peranan akuntansi yang dibutuhkan adalah peran sebagai alat pengendalian biaya. Agar dapat menghasilkan laba sebesar-besarnya maka diperlukan pengalokasian sekaligus pengendalian atas dana atau anggaran yang telah dianggarkan. Ini diperlukan untuk meminimalisir kecurangan atau penyimpangan atas dana yang telah dianggarkan. Akuntansi yang dapat berperan sebagai alat pengendali biaya adalah akuntansi pertanggungjawaban. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari akuntansi pertanggungjawaban terhadap pengendalian biaya di PT. Utama Karya wilayah IV pada proyek Jembatan Petuk.

Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer pada PT. Utama Karya Wilayah IV beserta manajer pada proyek pada tahun 2015-2018 yang berjumlah orang 171. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *non-random sampling* dengan kriteria pengambilan sampel adalah para manajer pada proyek Jembatan Petuk yang menempati pos-pos pertanggungjawaban pada pusat biaya yaitu sebanyak 34 orang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban yang terdiri dari variabel struktur organisasi, perencanaan atau anggaran, pelaksanaan dan penilaian dan pelaporan berpengaruh signifikan dan positif terhadap pengendalian biaya.

## PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT. Atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Pengendalian Biaya pada PT. Utama Karya Wilayah IV (Proyek Jembatan Petuk)” bisa terselesaikan dengan baik. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga akhirnya saya bisa menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik;
2. Nabi besar Muhammad SAW yang senantiasa menjadi panutan bagi umatnya;
3. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, S.E, M.M, Ak, CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
4. Ibu Dr. Yosefa Sayekti, S.E, M.Com, Ak. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
5. Bapak Dr. Agung Budi Sulistiyo, S.E, M.Si, Ak. selaku Ketua Program Studi S-1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember sekaligus selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, kritik, dan saran serta pengarahan dengan penuh kesabaran dalam penyelesaian skripsi ini;
6. Bapak Nur Hisamuddin, S.E., M.SA., Ak. selaku dosen pembimbing akademik sekaligus dosen pembimbing skripsi yang telah membimbing selama penulis menjadi mahasiswa dan telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, kritik, dan saran serta pengarahan dengan penuh kesabaran dalam penyelesaian skripsi ini;
7. Seluruh Bapak dan Ibu dosen beserta Staf Karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember serta Perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis maupun Perpustakaan Pusat Universitas Jember;

8. Kepada seluruh pihak pada PT. Utama Karya khususnya pihak yang terlibat dalam proyek Jembatan Petuk yang telah bersedia menjadi narasumber pada penelitian ini sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan baik dan lancar;
9. Almarhum ayahku Sudarto yang selalu ada dalam hati dan setiap langkahku dan Ibu Markamah tercinta yang selalu memberikan motivasi untuk kesuksesan anak-anaknya dalam bentuk doa, dan dukungan tiada henti-hentinya;
10. Kakak dan adik-adikku, Mira Hayuni, Danang Aryo Ananto dan Esa Maryuandani yang selalu memberikan dukungan dan doa untukku;
11. Pakde Daryono, Bude Klumpuk dan Sepupuku, Mas Tono dan Mas Candra yang telah merawat dan menjagaku selama diperantauan;
12. Sahabatku Putri Wigrha dan Denis Nabila yang selalu yang menemani hari-hariku selama dikampus dan selalu bersedia menampung segala keluh kesahku;
13. Sahabat secepatku Luvi Nindia dan Fantimatus Sofia yang selalu bersedia membantu dalam kehidupan sehari-hari;
14. Sahabat-sahabatku di HMI Komisariat Ekonomi yang telah menemani berproses selama diperantauan;
15. Andy Dinastyo Nugroho yang selalu sabar dan setia mendengar keluh kesah serta selalu bersedia membantuku;
16. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang kubanggakan;
17. Semua pihak yang telah memberi dukungan dan membantu dalam menyusun skripsi ini.

Semoga Allah SWT selalu memberikan Hidayah dan Rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulisan skripsi ini. Oleh karena itu, segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat penulis harapkan dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya

penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember, 13 Maret 2018

Penulis



**DAFTAR ISI**

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	vii
<b>ABSTRAK</b> .....	viii
<b>RINGKASAN</b> .....	x
<b>PRAKATA</b> .....	xi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xviii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xix
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1. Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2. Rumusan Masalah</b> .....	6
<b>1.3. Tujuan Penelitian</b> .....	6
<b>1.4. Manfaat Penelitian</b> .....	6
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	7
<b>2.1. Akuntansi Pertanggungjawaban</b> .....	7
2.1.1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban .....	7
2.1.2. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban .....	7
2.1.3. Konsep Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban .....	8
<b>2.2. Jenis Pusat Pertanggungjawaban</b> .....	14
<b>2.3. Pengendalian Biaya menggunakan Akuntansi Pertanggungjawaban</b> 15	
<b>2.4. Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban</b> .....	16
<b>2.5. Penelitian Terdahulu</b> .....	17
<b>2.6. Kerangka Pikir Penelitian</b> .....	18

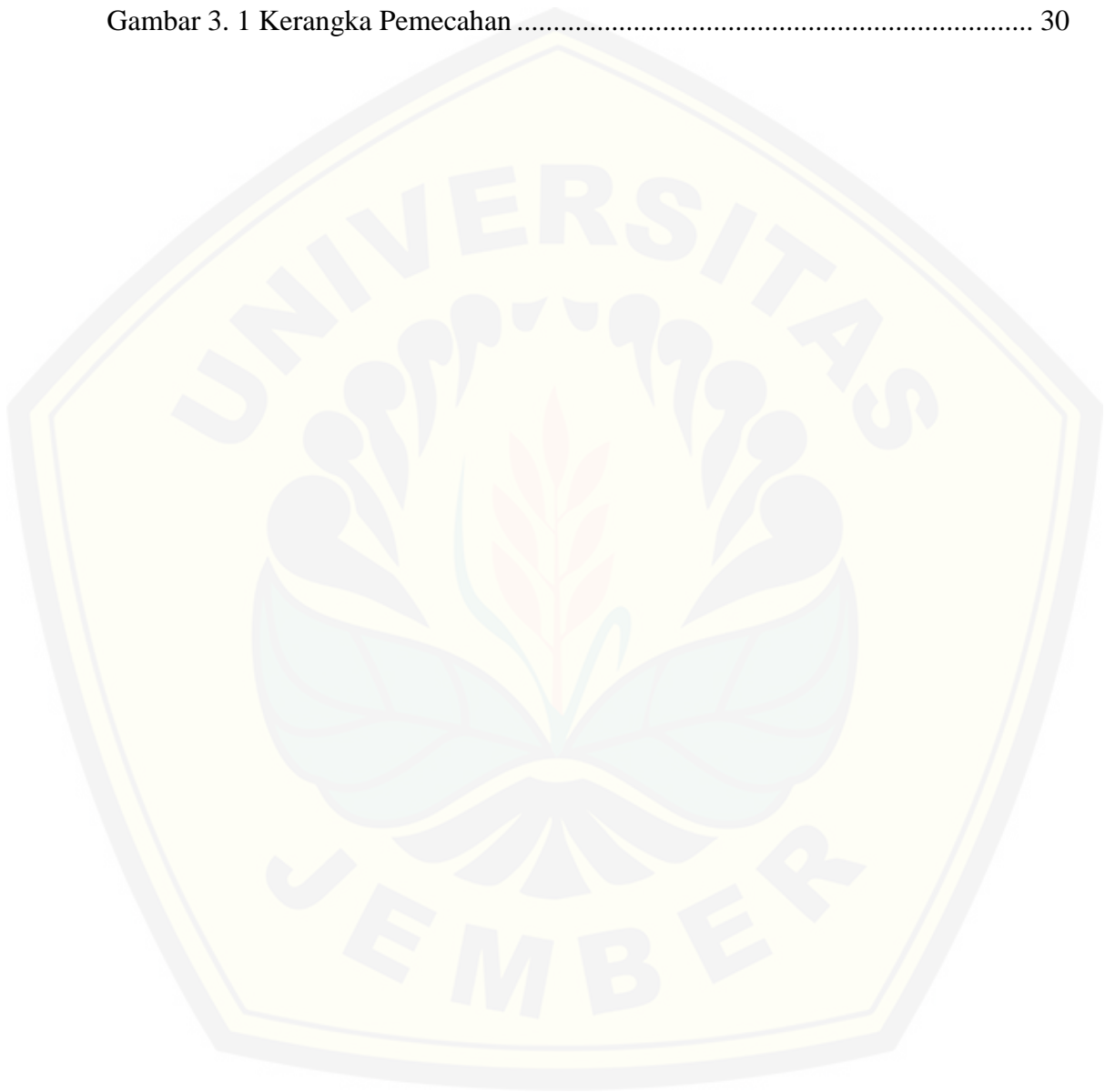
<b>2.7. Hipotesis Penelitian</b> .....	19
2.7.1. Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Pengendalian Biaya .....	19
2.7.2. Pengaruh Perencanaan atau Anggaran terhadap Pengendalian Biaya..	19
2.7.3. Pengaruh Pelaksanaan dan Penilaian terhadap Pengendalian Biaya ....	20
2.7.4. Pengaruh Pelaporan terhadap Pengendalian Biaya .....	21
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b> .....	22
<b>3.1. Rancangan Penelitian</b> .....	22
<b>3.2. Populasi dan Sampel</b> .....	22
<b>3.3. Jenis dan Sumber Data</b> .....	22
<b>3.4. Teknik Pengumpulan Data</b> .....	22
<b>3.5. Defini Operasional Variabel dan Skala Pengukuran</b> .....	23
<b>3.6. Metode Analisis Data</b> .....	26
<b>3.7. Uji Instrumen</b> .....	26
3.7.1. Uji Validitas.....	26
3.7.2. Uji Reliabilitas .....	26
<b>3.8. Uji Asumsi Klasik</b> .....	27
3.8.1. Uji Normalitas .....	27
3.8.2. Uji Heteroskedastisitas .....	27
3.8.3. Uji Multikolinearitas .....	27
<b>3.9. Uji Hipotesis</b> .....	28
3.9.1. Analisis Regresi Linier Berganda.....	28
3.9.2. Uji t (Parsial) .....	29
3.9.3. Analisis Koefisien Determinasi Berganda Disesuaikan ( $\bar{R}^2$ ) .....	29
<b>3.10. Kerangka Pemecahan Masalah</b> .....	30
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	31
<b>4.1. Gambaran Umum Perusahaan</b> .....	31
4.1.1. Sejarah Perusahaan .....	31
4.1.2. Bidang Usaha dan Jenis Produk .....	32
<b>4.2. Metode Analisis Data</b> .....	35
4.2.1. Analisis Deskriptif.....	35



<b>4.3. Uji Instrumen</b> .....	38
4.3.1. Uji Validitas.....	38
4.3.2. Uji Reliabilitas .....	39
<b>4.4. Uji Asumsi Klasik</b> .....	40
4.4.1. Uji Normalitas .....	40
4.4.2. Uji Heteroskedastisitas .....	40
4.4.3. Uji Multikolenieritas .....	41
<b>4.5. Uji Hipotesis</b> .....	42
4.5.1. Analisis Regresi Linier Berganda.....	42
4.5.2. Uji t ( Parsial) .....	43
4.5.3. Analisis Koefisien Determinasi Berganda Disesuaikan ( $\bar{R}^2$ ) .....	45
<b>4.6. Pembahasan Hasil Penelitian Pengaruh Akuntansi Pertanggung     jawaban terhadap Pengendalian Biaya</b> .....	46
4.6.1. Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Pengendalian Biaya .....	46
4.6.2. Pengaruh Perencanaan atau Anggaran terhadap Pengendalian Biaya..	47
4.6.3. Pengaruh Pelaksanaan dan Penilaian terhadap Pengendalian Biaya ....	49
4.6.4. Pengaruh Pelaporan terhadap Pengendalian Biaya .....	50
<b>BAB 5. PENUTUP</b> .....	52
<b>5.1. Kesimpulan</b> .....	52
<b>5.2. Keterbatasan Penelitian</b> .....	53
<b>5.3. Saran</b> .....	53
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	54
<b>LAMPIRAN</b> .....	56

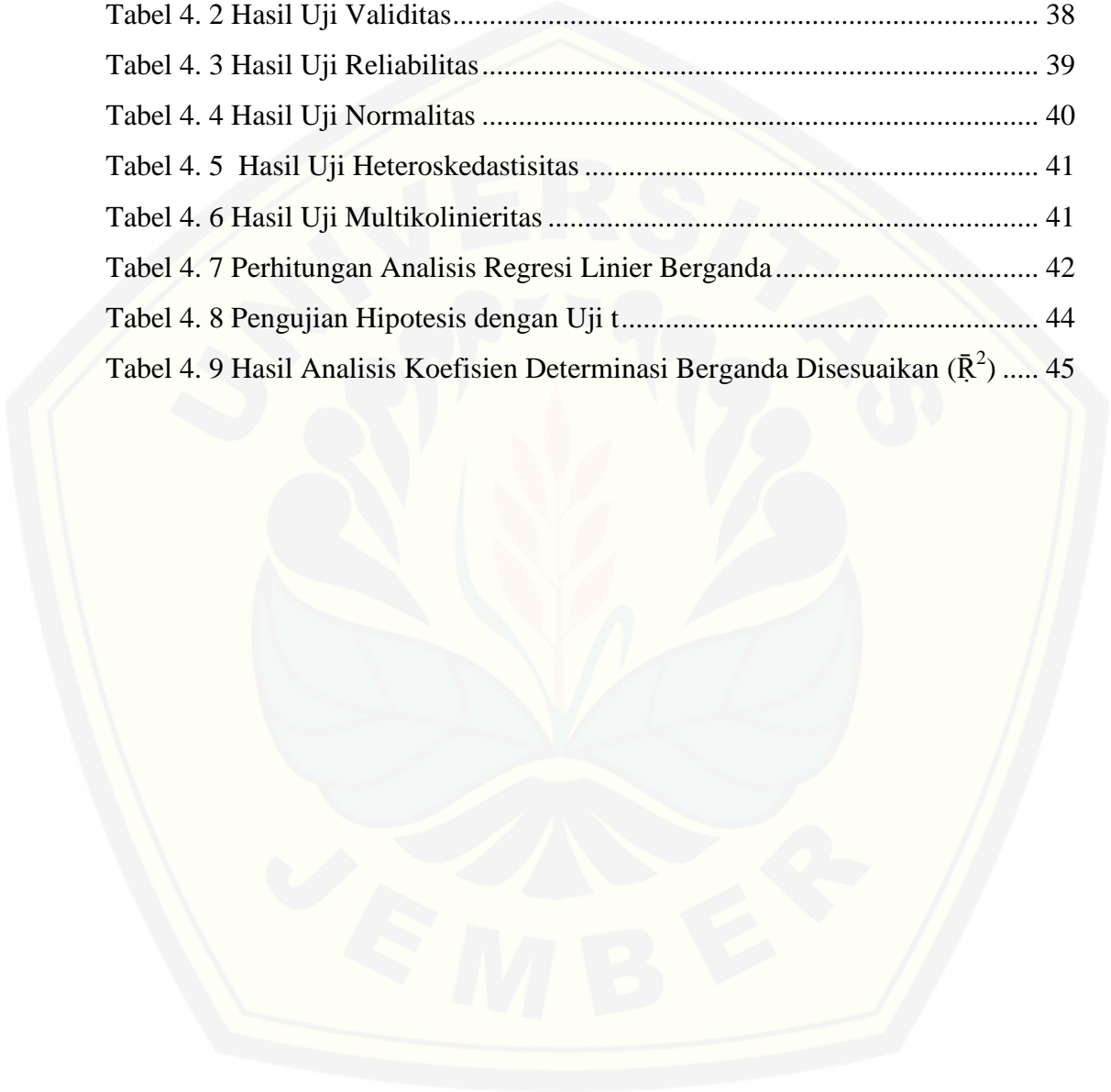
**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2. 1 Format Umum Laporan Pertanggungjawaban Biaya.....	13
Gambar 2. 2 Kerangka Pikir Penelitian.....	18
Gambar 3. 1 Kerangka Pemecahan .....	30



**DAFTAR TABEL**

Tabel 3. 1 Skor Pertanyaan dalam Kuesioner .....	23
Tabel 4. 1 Analisis Deskriptif Variabel.....	35
Tabel 4. 2 Hasil Uji Validitas.....	38
Tabel 4. 3 Hasil Uji Reliabilitas .....	39
Tabel 4. 4 Hasil Uji Normalitas .....	40
Tabel 4. 5 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	41
Tabel 4. 6 Hasil Uji Multikolinieritas .....	41
Tabel 4. 7 Perhitungan Analisis Regresi Linier Berganda.....	42
Tabel 4. 8 Pengujian Hipotesis dengan Uji t.....	44
Tabel 4. 9 Hasil Analisis Koefisien Determinasi Berganda Disesuaikan ( $\bar{R}^2$ ) .....	45



**DAFTAR LAMPIRAN**

LAMPIRAN 1 Kuesioner .....	57
LAMPIRAN 2 Daftar Karyawan .....	62
LAMPIRAN 3 Struktur Organisasi Proyek .....	65
LAMPIRAN 4 Struktur Organisasi Wilayah .....	66
LAMPIRAN 5 Struktur Organisasi Pusat .....	67
LAMPIRAN 6 Rekapitulasi Jawaban Responden .....	68
LAMPIRAN 7 Rekapitulasi Responden .....	72
LAMPIRAN 8 Analisis Deskriptif .....	73
LAMPIRAN 9 Uji Instrumen.....	83
LAMPIRAN 10 Uji Asumsi Klasik .....	91
LAMPIRAN 11 Analisis Regresi Berganda, Uji t dan Analisis Koefisien Determinasi Disesuaikan $R^2$ .....	93

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Perkembangan dunia saat ini sangat pesat, salah satunya adalah perkembangan perekonomian. Semakin berkembangnya perekonomian ditandai dengan berkembangnya dunia bisnis saat ini. Dengan semakin berkembangnya dunia bisnis, maka semakin berkembang pula kebutuhan akan peranan akuntansi dalam menjalankan sebuah bisnis. Salah satu peranan akuntansi yang dibutuhkan adalah peran sebagai alat pengendalian biaya. Seperti yang kita ketahui bahwa tujuan dari setiap pelaku bisnis adalah untuk mendapatkan laba sebesar-besarnya. Agar dapat menghasilkan laba sebesar-besarnya maka diperlukan pengalokasian sekaligus pengendalian atas dana atau anggaran yang telah dianggarkan. Ini diperlukan untuk meminimalisir kecurangan atau penyimpangan atas dana yang telah dianggarkan.

Akuntansi yang dapat berperan sebagai alat pengendali biaya adalah akuntansi pertanggungjawaban. Menurut Samryn (2012:261) akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan oleh manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen. Menurut Mulyadi (2015:166) beberapa konsep dari penerapan akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

1. Struktur organisasi

Menggambarkan secara tegas aliran tanggung jawab, wewenang dan posisi setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen

2. Perencanaan atau Anggaran

Merupakan gambaran rencana kerja yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar penilaian kinerja, sehingga setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran

3. Pelaksanaan dan Penilaian

Manajer melaksanakan wewenang dengan mengkonsumsi sumber daya yang dialokasikan kepada mereka. Pelaksanaan wewenang ini nantinya

dipertanggungjawabkan dalam bentuk pengukuran kinerja kepada manajer tingkat atasnya, dengan demikian manajemen tingkat atasnya memperoleh umpan balik mengenai pelaksanaan wewenang yang telah didelegasikan sebelumnya dan melakukan penilaian terhadap kinerja manajemen tingkat bawahnya

#### 4. Sistem pelaporan

Sistem pelaporan pada sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah laporan pertanggungjawaban biaya. Laporan ini disajikan untuk memungkinkan setiap manajer melakukan pengelolaan biaya berdasarkan perbandingan biaya yang direalisasikan dengan biaya yang dianggarkan yang dihubungkan dengan wewenang manajer atas biaya tersebut.

Pemilik perusahaan pada umumnya dapat memegang kendali atas masalah dan kendala yang dihadapi apabila perusahaannya merupakan perusahaan yang berskala kecil dan memiliki aktivitas yang sederhana. Namun semakin berkembangnya perusahaan maka pemilik perusahaan tentunya akan kesulitan apabila memegang seluruh kendali atas perusahaan. Oleh karena itu pemilik perlu membentuk sebuah struktur organisasi di dalam perusahaan yang menggambarkan pendelegasian tanggung jawab yang bertanggungjawab untuk mengatasi berbagai kendala yang dihadapi oleh perusahaan. Dengan terbentuknya pendelegasian tanggung jawab maka akan terbentuk pusat-pusat pertanggungjawaban di dalam perusahaan. Menurut Simamora (2012:225) pusat pertanggungjawaban sebuah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Manajer itu bertanggungjawab atas beragam aktivitas tertentu. Salah satu pusat pertanggungjawaban yang ada di dalam perusahaan adalah pusat biaya. Pusat biaya adalah bentuk segmen terkecil dari aktivitas atau pusat pertanggungjawaban yang hanya bertanggungjawab dalam mengendalikan biaya-biaya yang terjadi didalamnya tanpa menghubungkan dengan nilai uang dari keluaran yang dihasilkan.

Akuntansi pertanggungjawaban setiap manajer pada pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan

dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kinerja. Anggaran harus disusun sesuai dengan tingkat pusat pertanggungjawaban dalam struktur organisasi perusahaan. Dengan demikian, apabila terjadi ketidaksesuaian antara apa yang terjadi dengan anggaran yang telah direncanakan, akan mudah ditunjuk siapa yang bertanggungjawab. Anggaran biaya dalam akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai tolok ukur dalam pengendalian biaya.

Manajer dalam mengelola perusahaan menetapkan sasaran yang akan dicapai di masa yang akan datang dalam proses yang disebut perencanaan. Dalam pelaksanaan rencana tersebut diperlukan alokasi sumber daya secara efisien agar dapat mencapai tujuan organisasi. Pada proses pelaksanaan rencana kerja manajemen puncak mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada manajemen tingkat bawahnya sesuai dengan struktur organisasi. Manajer bawah tersebut melaksanakan wewenang dengan mengkonsumsi sumber daya yang dialokasikan kepada mereka. Pelaksanaan wewenang ini nantinya dipertanggungjawabkan dalam bentuk pengukuran kinerja kepada manajer tingkat atasnya, dengan demikian manajemen tingkat atasnya memperoleh umpan balik mengenai pelaksanaan wewenang yang telah didelegasikan sebelumnya dan melakukan penilaian terhadap kinerja manajemen tingkat bawahnya.

Laporan biaya untuk pusat-pusat biaya harus mencerminkan perbandingan antara anggaran yang telah direncanakan dengan biaya yang telah terjadi. Selisih antara anggaran dan biaya yang terjadi dapat dikatakan menguntungkan apabila biaya yang terjadi lebih kecil dari anggaran yang telah direncanakan. Dan sebaliknya, apabila biaya yang terjadi lebih besar daripada anggaran yang telah direncanakan maka dapat dikatakan merugikan.

PT. Utama Karya adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara yang dinasionalkan pada tahun 1961 yang bergerak dibidang konstruksi dan jasa kontraktor umum. Dalam perkembangannya, PT. Utama Karya dibagi menjadi 5 (lima) wilayah yang tersebar di seluruh Indonesia untuk memudahkan proses pemasaran dan pelayanan. Wilayah I mencakup daerah Riau, Nangro Aceh Darussalam, Sumatera Utara, Sumatera Selatan, Sumatera Barat. Wilayah II mencakup DKI Jakarta, Jawa Barat, Banten dan Lampung. Wilayah III mencakup

Jawa Tengah, D.I Yogyakarta, Kalimantan Timur, Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah dan Kalimantan Barat. Wilayah IV mencakup daerah Bali, Nusa Tenggara Barat, Jawa Timur, dan Nusa Tenggara Timur. Wilayah V mencakup Sulawesi Selatan, Sulawesi Utara, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Tengah, Maluku dan Papua. Salah satu proyek besar yang ditangani oleh PT. Hutama Karya adalah proyek pembangunan Jembatan Petuk yang terletak di Kelurahan Kolhua, Kecamatan Maulafa, Kupang, Nusa Tenggara Timur. Proyek ini dimulai sejak tahun 2015 dengan anggaran sebesar Rp. 85 miliar untuk pembangunan Jembatan Petuk tahap 1 dan Rp. 235,5 miliar untuk pembangunan Jembatan Petuk tahap 2 yang murni dari dana APBN. Sehingga total anggaran untuk pembangunan Jembatan Petuk ini adalah sebesar Rp. 320,5 miliar. Dengan jumlah anggaran yang cukup besar, maka PT. Hutama Karya perlu menerapkan pengendalian yang ketat terhadap penggunaan anggarannya agar tidak terjadi kecurangan atau penyelewengan anggaran. Selain itu informasi yang didapatkan penulis melalui wawancara pra penelitian adalah terdapatnya fenomena mengenai penambahan jangka waktu kerja/pengerjaan dimana proyek jembatan ini dibagi menjadi dua tahap yang dimulai pada bulan Mei 2015 dan ditargetkan selesai pada bulan Februari 2017, namun dalam pelaksanaannya telah terjadi kemoloran penyelesaian proyek hingga bulan November 2017. Informasi yang penulis dapat mengatakan bahwa penyebab dari terjadinya kemoloran penyelesaian proyek adalah pertama adanya sengketa dengan warga sekitar lokasi proyek terkait pembebasan lahan, kedua karena lokasi proyek sedikit terpencil maka pengiriman material dan alat berat sedikit memakan waktu dan ketiga adanya kegiatan adat/keagamaan masyarakat sekitar yang mengharuskan menghentikan kegiatan apapun yang menyebabkan berkurangnya hari atau waktu pengerjaan. Kemoloran penyelesaian proyek ini kemudian berdampak pada penambahan anggaran untuk biaya *overhead* yang mana seharusnya biaya-biaya tersebut tidak perlu untuk dikeluarkan dan berdampak pula pada perubahan metode kerja. Penyebab terjadinya kemoloran penyelesaian proyek ini menurut pengamatan penulis disebabkan adanya perencanaan yang kurang baik yang mana tidak diprediksi sebelumnya bahwa akan terjadi hambatan-hambatan seperti yang



disebutkan diatas. Pada proses perencanaan yang baik akan terdeteksi hambatan-hambatan apa saja yang nantinya akan dihadapi dalam mencapai tujuan yang diinginkan (Usma, 2011:65).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Bidang (2013) yang meneliti tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Telkomsel Regional Sulawesi dan Papua, dikemukakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Telkomsel Regional Sulawesi dan Papua telah diterapkan dan dilaksanakan dengan baik dan hal ini berpengaruh positif terhadap pelaksanaan pengendalian biaya perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Nisak (2016) pada PT. Telkom Cabang Lamongan terkait pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap pengendalian biaya menyimpulkan bahwa pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh secara signifikan terhadap pengendalian biaya. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Wijayani (2014) yang meneliti tentang pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap pengendalian biaya disimpulkan bahwa pada PT. Taru Martani dan PT. Jateng Sinar Agung Sentosa pengendalian biaya juga dipengaruhi secara signifikan oleh akuntansi pertanggungjawaban. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Ardiani dan Wirasedana (2013) yang meneliti pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap efektivitas pengendalian biaya pada 6 (enam) pusat perbelanjaan yang ada di daerah Kabupaten Bandung. Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengendalian biaya.

Berdasarkan fenomena kemoloran penyelesaian proyek yang mengakibatkan bertambahnya biaya *overhead* dan perubahan metode kerja, serta beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap pengendalian biaya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Pengendalian Biaya pada PT. Hutama Karya Wilayah IV (Proyek Jembatan Petuk)”**.

## 1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah struktur organisasi berpengaruh positif terhadap pengendalian biaya?
2. Apakah perencanaan atau anggaran berpengaruh positif terhadap pengendalian biaya?
3. Apakah pelaksanaan dan penilain berpengaruh positif terhadap pengendalian biaya?
4. Apakah pelaporan berpengaruh positif terhadap pengendalian biaya?

## 1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh struktur organisasi terhadap pengendalian biaya.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh perencanaan atau anggaran terhadap pengendalian biaya.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelaksanaan dan penilaian terhadap pengendalian biaya.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelaporan terhadap pengendalian biaya.

## 1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis  
Memberikan tambahan pengetahuan wawasan tentang perkembangan akuntansi manajemen khususnya akuntansi pertanggungjawaban.
2. Manfaat Praktis
  - a) Bagi penulis, penelitian ini bermanfaat untuk menerapkan pengetahuan selama masa perkuliahan.
  - b) Bagi penulisselanjutnya dapat bermanfaat menjadi referensi untuk melakukan penelitian.
  - c) Bagi perusahaan dapat bermanfaat sebagai informasi tambahan mengenai akuntansi pertanggungjawaban yang berpengaruh terhadap pengendalian biaya.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Akuntansi Pertanggungjawaban

#### 2.1.1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Samryn (2012:261) akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan oleh manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen. Sedangkan menurut Hansen Mowen (2005:229) akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting yaitu pemberian tanggungjawab, pembuatan ukuran kinerja atau *benchmarking*, pengevaluasian kinerja dan pemberian penghargaan. Menurut Supriyono (2017:73) akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang digunakan untuk merencanakan, mengukur dan mengevaluasi kinerja organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab para manajernya. Menurut Ingga (2017:46) dalam akuntansi pertanggungjawaban terdapat dua elemen penting yaitu (1) sistem yang dirancang untuk mengumpulkan biaya yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpin oleh manajer secara individu dan (2) sistem yang dirancang untuk menyusun laporan biaya pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpin oleh manajer secara individu.

Berdasarkan definisi beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa akuntansi merupakan sebuah alat yang digunakan untuk mengukur, mengevaluasi dan mengendalikan wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki oleh manajer pusat pertanggungjawaban.

#### 2.1.2. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Simamora (2012:253) sistem akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting system*) merupakan bagian dari informasi yang disediakan bagi para manajer. Sistem ini merupakan sistem pengukuran keuangan yang mencatat rencana dan kinerja anggaran menurut variabel keuangan yang menjadi tanggungjawab seorang manajer, akuntansi pertanggungjawaban

merupakan bagian dari informasi yang disediakan bagi manajer. Menurut Ingga (2017:47) sistem akuntansi pertanggungjawaban meliputi (1) sistem pengumpulan data pusat pertanggungjawaban, (2) sistem penyusunan laporan kinerja pusat pertanggungjawaban, dan (3) penggunaan laporan dalam perencanaan dan pengendalian.

Menurut Mulyadi (2015:190) sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional dan *activity-based responsibility accounting system*. Perbedaan kedua macam sistem akuntansi pertanggungjawaban tersebut didasarkan atas perbedaan fokus objek yang dikendalikan. Sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional memfokuskan pengendaliannya terhadap biaya dengan cara menghubungkan biaya dengan manajer yang memiliki wewenang atas terjadinya biaya. Sedangkan *activity-based responsibility accounting system* memfokuskan pengendaliannya terhadap aktivitas yang menyebabkan terjadinya biaya dengan cara menghubungkan biaya dengan aktivitas penambah dan bukan penambah nilai sehingga manajemen dapat merencanakan program pengelolaan aktivitas dan memantau dampak program tersebut terhadap pengurangan biaya.

### 2.1.3. Konsep Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Konsep akuntansi pertanggungjawaban telah mengalami perkembangan, menurut Mulyadi (2015:166) beberapa hal yang diperlukan agar akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan yaitu:

#### 1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah alat untuk menentukan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal (Robbins dan Judge, 2008:214). Menurut Mulyadi (2015:166) didalam akuntansi pertanggungjawaban, tanggung jawab timbul akibat adanya pendelegasian wewenang sesuai dengan struktur organisasi. Pendelegasian tersebut mengakibatkan organisasi terbagi menjadi unit-unit mulai dari unit terendah sampai unit teratas yang dipimpin oleh manajer yang mana manajer tersebut dituntut untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang kepada manajer atasannya. Untuk dapat dimintai pertanggungjawaban atas pelaksanaan wewenangnya manajer harus mengetahui

dengan jelas wewenang apa saja yang diberikan sehingga diperlukan struktur organisasi yang menggambarkan aliran tanggung jawab, wewenang, dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen selain itu struktur organisasi harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas pula.

Pendelegasian wewenang manajer dilakukan oleh manajer yang berada satu tingkat di atasnya. Dengan adanya wewenang yang diberikan, maka manajer dituntut untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang yang telah diberikan kepada manajer yang berada di atasnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa wewenang mengalir dari tingkat manajer yang lebih tinggi ke tingkat manajer yang lebih rendah, sebaliknya, pertanggungjawaban mengalir dari tingkat manajer yang lebih rendah ke tingkat manajer yang lebih tinggi. Banyak perusahaan yang memiliki kelamahan dalam pendelegasian wewenang dimana pembagian wewenang sering kali tumpang tindih (*overlapping*) dan sering kali tanggung jawab yang dituntut tidak disertai dengan pendelegasian wewenang yang memadai yang mengakibatkan timbulnya frustrasi dan keengganan dalam melaksanakan tanggung jawab.

## 2. Perencanaan atau Anggaran

Menurut Usman (2011:66) perencanaan adalah kegiatan yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan dan dalam perencanaan tersebut mengandung beberapa unsur diantaranya sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, adanya proses, hasil yang ingin dicapai dan menyangkut masa depan dalam waktu tertentu. Usman (2011:65) juga mengatakan bahwa perencanaan mempunyai beberapa tujuan yaitu :

- a. Sebagai standart pengawasan, yaitu mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaannya,
- b. Mengetahui kapan pelaksanaan dan selesainya suatu kegiatan,
- c. Mengetahui siapa saja yang terlibat (struktur organisasinya), baik kualifikasinya maupun kuantitasnya,
- d. Mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan,

- e. Meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif dan menghemat biaya, tenaga dan waktu,
- f. Memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan pekerjaan,
- g. Menyerasikan dan memadukan beberapa sub kegiatan,
- h. Mendeteksi hambatan kesulitan yang bakal ditemi, dan
- i. Mengarahkan pada pencapaian tujuan.

Anggaran yang baik memerlukan organisasi yang baik dimana para manajer mengetahui wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki. Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap mananjer pada pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kinerja. Anggaran harus disusun sesuai dengan tingkat pusat pertanggungjawaban dalam struktur organisasi perusahaan. Dengan demikian, apabila terjadi ketidaksesuaian antara apa yang terjadi dengan anggaran yang telah direncanakan, akan mudah ditunjuk siapa yang bertanggungjawab. Anggaran biaya dalam akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai tolok ukur dalam pengendalian biaya.

Pusat pertanggungjawaban nantinya akan dimintai pertanggungjawaban atas realisasi anggaran yang telah direncanakan. Namun tidak semua biaya yang terjadi dilaporkan dalam laporan pertanggungjawaban, karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan.

### 3. Pelaksanaan dan Penilaian

Manajer dalam mengelola perusahaan, menetapkan sasaran yang akan dicapai di masa yang akan datang dalam proses yang disebut perencanaan. Dalam pelaksanaan rencana tersebut diperlukan alokasi sumber daya secara efisien agar dapat mencapai tujuan organisasi. Pada proses pelaksanaan rencana kerja manajemen puncak mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada manajemen tingkat bawahnya sesuai dengan struktur organisasi. Manajer bawah tersebut melaksanakan wewenang dengan mengkonsumsi sumber daya yang dialokasikan kepada mereka. Pelaksanaan wewenang ini nantinya dipertanggungjawabkan

dalam bentuk pengukuran kinerja kepada manajer tingkat atasnya, dengan demikian manajemen tingkat atasnya memperoleh umpan balik mengenai pelaksanaan wewenang yang telah didelegasikan sebelumnya dan melakukan penilaian terhadap kinerja manajemen tingkat bawahnya.

Pelaksanaan tanggungjawab dapat berjalan efektif dan efisien apabila dilakukan sebuah penilaian atau evaluasi atas realisasi rencana secara periodik. Penilaian dalam akuntansi pertanggungjawaban membandingkan antara kinerja dengan sasaran atau rencana yang telah ditetapkan dan bertujuan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan menekankan perilaku yang sesuai standar agar penyimpangan yang terjadi dapat diminimalisir. Menurut Mulyadi (2015:420) penilaian dilaksanakan dalam dua tahap yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian.

1) Tahap persiapan

Pada tahap ini hal yang penting dilakukan adalah menetapkan dengan jelas daerah pertanggungjawaban serta manajer yang bertanggungjawab diberikan wewenang untuk mempengaruhi secara signifikan berbagai variabel yang menentukan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan pada daerah pusat pertanggungjawaban tersebut. Hal ini penting agar nantinya manajer yang akan dimintai pertanggungjawaban tidak merasa cemas. Tanggungjawab yang diberikan harus memenuhi beberapa kriteria, diantaranya:

- a) Tanggungjawab harus konsisten dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer
- b) Ruang lingkup tanggungjawab seorang manajer harus ditetapkan secara teliti agar tidak terjadi tanggungjawab yang tumpang tindih
- c) Daerah pertanggungjawaban yang dibebankan harus dapat diukur efektivitas dan efisiensinya
- d) Ukuran penilaian kinerja harus memperhatikan karakteristik kegiatan pusat pertanggungjawaban yang akan dinilai

2) Tahap penilaian

Penilaian dilakukan dengan perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Tidak jarang terjadi dalam

melaksanakan tanggungjawab manajer dengan atau tanpa sengaja melakukan penyimpangan oleh sebab itu dalam tahap penilaian perlu dilakukan penentuan penyebab operasional dan perilaku menyimpang baik penyimpangan merugikan maupun penyimpangan yang menguntungkan. Agar perilaku menyimpang tidak lagi terjadi maka dalam tahap penilaian terdapat tindakan koreksi untuk menegakkan perilaku yang diinginkan dan mencegah terulangnya perilaku yang tidak diinginkan.

Pelaksanaan dan penilaian dalam akuntansi pertanggungjawaban dapat dijadikan sebagai pengendali biaya karena dari pelaksanaan dan penilaian dapat dilakukan evaluasi atas penyimpangan-penyimpangan anggaran yang dilakukan manajer, baik penyimpangan yang menguntungkan maupun penyimpangan yang merugikan. Dengan adanya evaluasi ini, maka diharapkan penyimpangan atas anggaran dapat diminimalisir

#### 4. Sistem Pelaporan

Sistem akuntansi pada akuntansi pertanggungjawaban tradisional disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam struktur organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan. Sistem pelaporan pada sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah laporan pertanggungjawaban biaya. Laporan ini disajikan untuk memungkinkan setiap manajer melakukan pengelolaan biaya berdasarkan perbandingan biaya yang direalisasikan dengan biaya yang dianggarkan yang dihubungkan dengan wewenang manajer atas biaya tersebut, sehingga para manajer atas memiliki dasar untuk memantau pelaksanaan anggaran dan melakukan pengendalian atas realisasi anggaran tersebut (Mulyadi, 2015:193). Bagian akuntansi biaya setiap bulannya (jangka waktu lain) membuat laporan pertanggungjawaban untuk tiap-tiap pusat pertanggungjawaban. Jenis laporan pertanggungjawaban biaya digolongkan menjadi tiga yaitu (1) laporan pertanggungjawaban biaya tingkat manajer bagian, (2) laporan pertanggungjawaban biaya tingkat manajer departemen dan (3) laporan





## 2.2. Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Pemilik perusahaan yang sudah memiliki skala pasar besar tidak dapat mengendalikan seluruh kegiatan yang ada di dalam sebuah perusahaan, oleh karena itu munculah pendelegasian wewenang yang bertujuan untuk mengatasi kendala yang dihadapi dan menjalankan perusahaan. Pendelegasian yang dilakukan akan mengakibatkan terbentuknya pusat-pusat pertanggungjawaban dimana pusat-pusat pertanggungjawaban ini memiliki tingkatan yang berbeda-beda.

Samryn (2012:262) mengatakan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu bagian dalam organisasi yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, perolehan atau penggunaan dana investasi. Menurut Simamora (2012:225) pusat pertanggungjawaban adalah sebuah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Manajer itu bertanggungjawab atas beragam aktifitas tertentu. Hansen dan Mowen (2005:116) mengatakan bahwa pusat pertanggungjawaban adalah suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggungjawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu. Sedangkan menurut Mulyadi (2015:422) pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang *responsible manager* yang diberi peran, terutama untuk menghasilkan kinerja keuangan. Suatu pusat pertanggungjawaban secara individual bertujuan untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, laporan kinerja disusun untuk departemen-departemen atau segmen-segmen yang bekerja dibawah kendali dari otoritas manajer yang bertanggungjawab. Pusat-pusat pertanggungjawaban dapat digolongkan berdasarkan lingkup tanggung jawab, yaitu:

### 1. Pusat Biaya

Menurut Mulyadi (2015:426) pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggungjawab atas konsumsi masukan (biaya). Hall (2007:579) mengatakan bahwa pusat biaya merupakan suatu unit organisasional dengan tanggungjawab terhadap manajer biaya dalam batas-batas anggaran. Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2005:116) pusat biaya adalah suatu

pusat pertanggungjawaban dalam organisasi yang manajernya bertanggung jawab hanya terhadap biaya.

#### 2. Pusat Pendapatan

Menurut Samryn (2012:263) pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana seorang manajer bertanggung jawab untuk penjualan atau perolehan pendapatan, namun apabila penetapan harga jual produk dilakukan oleh pihak lain maka prestasi manajer pusat pendapatan diukur melalui volume penjualan. Hansen dan Mowen (2005:116) mengatakan pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab hanya terhadap penjualan. Sedangkan Mulyadi (2015:426) mengatakan bahwa pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab atas nilai keluaran (pendapatan).

#### 3. Pusat Laba

Menurut Hall (2007:579) dalam pusat laba manajer bertanggung jawab untuk mengendalikan biaya dan menghasilkan pendapatan. Sedangkan menurut Mulyadi (2015:427) pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang mana manajernya bertanggung jawab untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggungjawaban tersebut. Dalam pusat laba, manajer mempunyai tanggung jawab dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya maupun pendapatan per unitnya.

#### 4. Pusat Investasi

Mulyadi (2015:427) mengatakan bahwa pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang mana manajernya bertanggung jawab atas rasio antara laba dengan investasi dalam pusat pertanggungjawaban tersebut. Sedangkan menurut Ingg (2017:54) pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab untuk mencatat biaya-biaya yang terjadi atas aset yang diinvestasikan.

### **2.3. Pengendalian Biaya menggunakan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Pengendalian biaya sangat diperlukan untuk meminimalisir penyimpangan dana yang telah di rencanakan dalam anggaran. Menurut Mulyadi (2015:165) fokus pengendalian biaya dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban ini adalah

sumberdaya yang dikonsumsi oleh manajer yang memiliki wewenang untuk mengkonsumsi sumberdaya tersebut. Karena sumberdaya yang dinyatakan dalam satuan uang merupakan biaya, maka sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan metode pengendalian biaya yang memungkinkan manajemen untuk melakukan pengelolaan biaya. Setiap biaya yang keluar dalam suatu pusat pertanggungjawaban tidak selalu terjadi akibat keputusan yang diambil oleh manajer pusat pertanggungjawaban. Sehingga perlu dilakukan penggolongan biaya antara biaya yang dapat dikendalikan dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan. Menurut Daljono (2009:21) biaya terkendali adalah biaya dimana manajer dapat mempengaruhi ada tidaknya dan besar kecilnya biaya tersebut. Apabila seorang manajer tidak dapat mempengaruhi suatu biaya melalui kebijakannya maka biaya tersebut merupakan biaya tak terkendali bagi manajer tersebut. Karena tidak semua biaya yang terjadi dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya-biaya yang terkendali oleh manajer yang disajikan dalam laporan biaya dan dimintai pertanggungjawaban.

Pengendalian sangat perlu dilakukan untuk mendeteksi masalah yang terjadi agar tidak menjadi penghambat besar dalam proses mencapai tujuan perusahaan serta diharapkan mampu meningkatkan efisiensi biaya yang terjadi sehingga laba serta pendapatan operasi perusahaan diharapkan akan meningkat. akuntansi pertanggungjawaban dapat dijadikan sebagai alat pengendalian biaya dalam perusahaan, karena dalam akuntansi pertanggungjawaban manajer-manajer dalam setiap pertanggungjawaban melaporkan realisasi dari dana yang telah dianggarkan. Dari laporan biaya dalam akuntansi pertanggungjawaban, dapat dilihat seberapa baik suatu divisi/bagian dalam menjalankan program dan dalam menggunakan anggaran dalam kegiatannya.

#### **2.4. Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Mulyadi (2015:174) informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa yang akan datang dapat bermanfaat untuk penyusunan anggaran. Sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai (1) Penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan (2) Pemotivasi manajer.

## 2.5. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan penunjang dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah sebagai berikut:

### 1. Bidang (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Bidang (2013) berjudul “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. Telkomsel Regional Sulawesi dan Papua”. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Sedangkan variabel dependennya adalah pengendalian biaya. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Bidang (2013) adalah bahwa struktur organisasi, perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengendalian biaya pada PT. Telkomsel Regional Sulawesi dan Papua.

### 2. Wijayani (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Wijayani (2014) berjudul “Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Pengendalian Biaya Standar”. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah akuntansi pertanggungjawaban. Sedangkan variabel dependennya adalah pengendalian biaya standar. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Wijayani (2014) adalah bahwa struktur organisasi, perencanaan atau anggaran, pelaksanaan dan pelaporan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengendalian biaya.

### 3. Nisak (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Nisak (2016) berjudul “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. Telkom Cabang Lamongan”. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah struktur organisasi, perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan. Sedangkan variabel dependennya adalah pengendalian biaya. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Nisak (2016) adalah struktur organisasi, pelaksanaan dan pelaporan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengendalian biaya pada PT. Telkom Cabang Lamongan. Sedangkan perencanaan tidak berpengaruh positif dan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap pengendalian biaya pada PT. Telkom Cabang Lamongan.

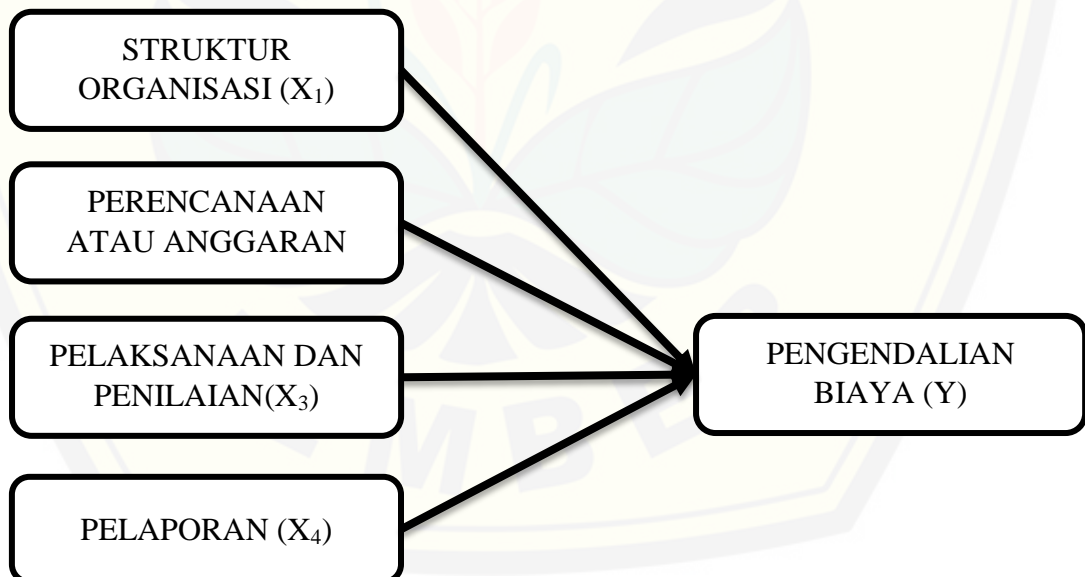
#### 4. Ardiani dan Wirasedana (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Ardiani dan Wirasedana (2013) berjudul “Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Efektifitas Pengendalian Biaya”. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah akuntansi pertanggungjawaban. Sedangkan variabel dependennya adalah pengendalian biaya. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Ardiani dan Wirasedana (2013) pada enam pusat perbelanjaan yang ada di daerah Kabupaten Bandung adalah bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengendalian biaya.

#### 2.6. Kerangka Pikir Penelitian

Alur pikir yang digunakan oleh penulis dalam meneliti pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap pengendalian biaya pada PT. Utama Karya dalam proyek Jembatan Petuk disajikan dalam gambar 2.2 berikut ini:

Gambar 2. 2 Kerangka Pikir Penelitian



## 2.7. Hipotesis Penelitian

### 2.7.1. Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Pengendalian Biaya

Struktur organisasi merupakan salah satu konsep penting agar akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan. Struktur organisasi yang ada dalam perusahaan akan menimbulkan pendelegasian wewenang yang mana wewenang tersebut nantinya akan menciptakan tanggung jawab (Mulyadi, 2015:166). Struktur organisasi akan membentuk perusahaan atau organisasi menjadi unit-unit atau bagian-bagian yang mana unit atau bagian tersebut dipimpin oleh seorang manajer yang memiliki wewenang dan kendali atas unit atau bagian yang dipimpinnya.

Wewenang dan kendali yang dimiliki oleh manajer tersebut salah satunya adalah wewenang atas penggunaan sumber dana atau biaya yang digunakan dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Atas wewenang dan kendali yang tersebut, maka manajer nantinya akan dimintai tanggungjawabnya. Struktur organisasi memudahkan dalam melihat siapa yang bertanggungjawab atas suatu unit atau bagian dalam organisasi tersebut, sehingga apabila terdapat hal yang mencurigakan atau terdapat penyimpangan atas dana atau biaya dari unit atau bagian tersebut, maka akan dengan mudah ditunjuk penanggungjawabnya.

Beberapa penelitian yang menyatakan adanya pengaruh positif antara struktur organisasi terhadap pengendalian biaya yaitu Bidang (2013), Wijayani (2014) dan Nisak (2016) yang menunjukkan bahwa apabila struktur organisasi yang diterapkan semakin baik maka pengendalian biaya juga akan semakin baik. Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H1 = Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap pengendalian biaya

### 2.7.2. Pengaruh Perencanaan atau Anggaran terhadap Pengendalian Biaya

Manajer pada setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kinerja dan anggaran harus disusun sesuai dengan tingkat pusat pertanggungjawaban dalam struktur organisasi perusahaan (Mulyadi, 2015:169).

Anggaran biaya dalam akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai tolok ukur dalam pengendalian biaya karena penyusun dari rencana anggaran tersebut adalah manajer dan yang mempunyai wewenang dan kendali atas anggaran tersebut adalah manajer itu sendiri, sehingga manajer bertanggungjawab penuh atas penggunaan anggaran. Dengan demikian, apabila terjadi ketidaksesuaian antara apa yang terjadi dengan anggaran yang telah direncanakan, akan mudah ditunjuk siapa yang bertanggungjawab.

Beberapa penelitian yang menyatakan adanya pengaruh positif antara perencanaan atau anggaran terhadap pengendalian biaya yaitu Bidang (2013) dan Wijayani (2014), hal ini menunjukkan bahwa apabila perencanaan atau anggaran yang ada diperusahaan baik, maka akan semakin baik pula pengendalian biaya yang diterapkan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H2 = Perencanaan atau anggaran berpengaruh positif terhadap pengendalian biaya

### 2.7.3. Pengaruh Pelaksanaan dan Penilaian terhadap Pengendalian Biaya

Manajer harus melaksanakan wewenang dan kendali yang dimiliki dengan baik dan bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi sebagai tanggungjawab seorang manajer. Agar pelaksanaan tanggungjawab berjalan efektif dan efisien, perlu dilakukan sebuah penilaian atau evaluasi secara periodik. Penilaian dalam akuntansi pertanggungjawaban membandingkan antara kinerja dengan sasaran atau rencana yang telah ditetapkan dan bertujuan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan menekankan perilaku yang sesuai standar agar penyimpangan yang terjadi dapat diminimalisir (Mulyadi, 2015:420)

Pelaksanaan dan penilaian dalam akuntansi pertanggungjawaban dapat dijadikan sebagai pengendali biaya karena dari pelaksanaan dan penilaian dapat dilakukan evaluasi atas penyimpangan-penyimpangan anggaran yang dilakukan manajer, baik penyimpangan yang menguntungkan maupun penyimpangan yang merugikan. Dengan adanya evaluasi ini, maka diharapkan penyimpangan atas anggaran dapat diminimalisir.



Beberapa penelitian yang menyatakan adanya pengaruh positif antara pelaksanaan dan penilaian terhadap pengendalian biaya yaitu Bidang (2013), Wijayani (2014) dan Nisak (2016) yang mengatakan bahwa apabila pelaksanaan dan penilaian semakin baik, maka pengendalian biaya akan semakin baik pula. Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

H3 = Pelaksanaan dan penilaian berpengaruh positif terhadap pengendalian biaya

#### 2.7.4. Pengaruh Pelaporan terhadap Pengendalian Biaya

Sistem pelaporan pada sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah laporan pertanggungjawaban biaya. Laporan ini disajikan untuk memungkinkan setiap manajer melakukan pengelolaan biaya berdasarkan perbandingan biaya yang direalisasikan dengan biaya yang dianggarkan yang dihubungkan dengan wewenang manajer atas biaya tersebut, sehingga para manajer atas memiliki dasar untuk memantau pelaksanaan anggaran dan melakukan pengendalian atas realisasi anggaran tersebut (Mulyadi, 2015:193). Pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam struktur organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan.

Beberapa penelitian yang menyatakan adanya pengaruh positif antara pelaporan terhadap pengendalian biaya yaitu Bidang (2013), Wijayani (2014) dan Nisak (2016) yang mengatakan bahwa semakin baik pelaporan yang diterapkan, maka akan semakin baik pula pengendalian biaya yang diterapkan. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

H4 = Pelaporan berpengaruh positif terhadap pengendalian biaya

### **BAB 3. METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Rancangan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan penulismenekankan pada pengukuran variabel dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. Penulismenggunakan desain penelitian ini untuk mengetahui pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap pengendalian biaya pada PT. Utama Karya Wilayah IV (proyek Jembatan Petuk).

#### **3.2. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian adalah seluruh manajer pada PT. Utama Karya wilayah IV beserta manajer pada proyek pada tahun 2015-2018 yang berjumlah orang 171.

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengambilan sampel secara tidak acak (*non-random sampling*) dimana cara yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah didasarkan pada pertimbangan atau kriteria tertentu. Dalam penelitian ini yang menjadi kriteria dari responden adalah para manajer pada proyek Jembatan Petuk yang menempati pos-pos pertanggungjawaban pada pusat biaya yaitu sebanyak 34 orang.

#### **3.3. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data dalam penelitian ini adalah jenis data kuantitatif berupa opini responden yang tertuang dalam jawaban atas kuesioner yang diberikan. Sumber data yang digunakan penulisdalam melakukan penelitian adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan.

#### **3.4. Teknik Pengumpulan Data**

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah kuesioner. Menurut Suryani dan Hendryadi (2016:173) angket atau kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada orang lain yang dijadikan sebagai responden.

### 3.5. Defini Operasional Variabel dan Skala Pengukuran

Definisi operasional dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel bebas atau independen (X)

Variabel bebas adalah variabel stimulus atau variabel yang mempengaruhi variabel lain yang biasanya dinotasikan dengan simbol X (Suryani dan Hendryadi, 2016:90). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah penerapan akuntansi pertanggungjawaban dimana akuntansi pertanggungjawaban ini dapat berjalan apabila beberapa hal telah terpenuhi, yaitu struktur organisasi, perencanaan atau anggaran, pelaksanaan dan penilaian dan pelaporan (Mulyadi, 2015:166).

2. Variabel terikat atau dependen (Y)

Variabel dependen adalah variabel yang menjadi akibat atau dipengaruhi oleh variabel independen (Widoyoko, 2016: 4). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah pengendalian biaya.

Teknik penentuan skor yang digunakan dalam menilai jawaban dari responden adalah skala *likert*. Terdapat tiga model alternatif dari penggunaan skala likert, yaitu skala tiga, skala empat, dan skala lima. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan model skala lima. Skor yang ditentukan untuk setiap pertanyaan dalam penelitian disajikan dalam tabel 3.2 :

Tabel 3. 1 Skor Pertanyaan dalam Kuesioner

Keterangan	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Cukup Setuju	3
Kurang Setuju	2
Tidak Setuju	1

Indikator-indikator yang digunakan dalam menjabarkan variabel-variabel penelitian adalah sebagai berikut:

a. Struktur organisasi ( $X_1$ )

Akuntansi pertanggungjawaban mengasumsikan bahwa pengendalian dapat dilaksanakan dengan cara menciptakan jaringan pusat pertanggungjawaban yang sesuai dengan struktur organisasi dimana masing-masing manajer bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya. Struktur organisasi yang baik harus menggambarkan aliran tanggung jawab, wewenang, dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen selain itu harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas pula sehingga akan mempermudah manajer maupun bawahannya untuk melaksanakan tugasnya. Dimana organisasi disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab tiap pimpinan jelas.

b. Perencanaan atau Anggaran ( $X_2$ )

Manajer pada setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kinerja. Anggaran harus disusun sesuai dengan tingkat pusat pertanggungjawaban dalam struktur organisasi perusahaan. Dengan demikian, apabila terjadi ketidaksesuaian antara apa yang terjadi dengan anggaran yang telah direncanakan, akan mudah ditunjuk siapa yang bertanggungjawab. Setiap pusat pertanggungjawaban nantinya akan dimintai pertanggungjawaban atas realisasi anggaran yang telah direncanakan.

c. Pelaksanaan dan penilaian ( $X_3$ )

Manajer menetapkan sasaran yang akan dicapai di masa yang akan datang dalam proses yang disebut perencanaan. Dalam pelaksanaan rencana tersebut diperlukan alokasi sumber daya secara efisien agar dapat mencapai tujuan organisasi. Pelaksanaan rencana atau tugas memerlukan kesediaan manajer dalam menerima tanggungjawab yang dibebankan kepada mereka. Agar pelaksanaan tanggungjawab berjalan efektif dan efisien, perlu dilakukan sebuah penilaian atau evaluasi atas realisasi rencana secara periodik. Penilaian dalam akuntansi pertanggungjawaban membandingkan

antara kinerja serta penyimpangan dengan sasaran atau rencana yang telah ditetapkan dalam bentuk laporan kinerja dan memberikan tindakan korektif atas pelaksanaan rencana atau tugas. Daerah pertanggungjawaban harus dibentuk secara tegas serta manajer yang bertanggungjawab diberikan wewenang untuk mempengaruhi secara signifikan berbagai variabel yang menentukan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan pada daerah pusat pertanggungjawaban tersebut.

d. Pelaporan ( $X_4$ )

Sistem akuntansi pada akuntansi pertanggungjawaban tradisional disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam struktur organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan. Sistem pelaporan pada sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah laporan pertanggungjawaban biaya berdasarkan perbandingan biaya yang direalisasikan dengan biaya yang dianggarkan yang dihubungkan dengan wewenang manajer atas biaya tersebut. Bagian akuntansi biaya setiap bulannya (jangka waktu lain) membuat laporan pertanggungjawaban untuk tiap-tiap pusat pertanggungjawaban.

e. Pengendalian biaya ( $Y$ )

Pengendalian biaya sangat diperlukan untuk meminimalisir penyimpangan dana yang telah di rencanakan dalam anggaran. Tidak semua biaya yang terjadi merupakan tanggungjawab dari manajer, karena ada beberapa biaya yang terjadi diluar kendali manajer atau manajer tersebut tidak dapat mengendalikan terjadinya biaya tersebut oleh sebab itu biaya digolongkan menjadi dua yaitu biaya terkendali dan tidak terkendali. Pengendalian sangat perlu dilakukan untuk mendeteksi masalah yang terjadi agar tidak menjadi penghambat besar dalam proses mencapai tujuan perusahaan serta diharapkan mampu meningkatkan efisiensi biaya yang terjadi sehingga laba serta pendapatan operasi perusahaan diharapkan akan meningkat. Dari laporan pertanggungjawaban, dapat dilihat seberapa baik

suatu divisi/bagian dalam menjalankan program dan dalam menggunakan anggaran dalam kegiatannya.

### 3.6. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis data berupa analisis deskriptif. Menurut Timotius (2017:97) analisis deskriptif merujuk pada deskripsi data dari sampel yang mana analisis ini menyarikan data dan menjelaskan ciri-ciri sampel untuk kemudian ditarik makna atau kesimpulan dari data yang telah dikumpulkan. Dalam penelitian ini analisis deskriptif yang digunakan adalah pengukuran tendensi sentral dengan tiga jenis ukuran yaitu modus, median, mean, jumlah total serta frekuensi jawaban dari responden.

### 3.7. Uji Instrumen

#### 3.7.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai keakuratan alat ukur yang digunakan, apakah alat ukur yang digunakan dapat mengukur apa yang ingin diketahui oleh penulis (Ferdinand, 2006:276). Suatu instrumen penelitian dapat dikatakan valid apabila instrumen tersebut memiliki sumbangan yang besar terhadap skor total. Pengujian validitas instrumen/kuesioner dalam penelitian ini menggunakan *software* statistik berupa SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*). Uji Validitas dilakukan dengan membandingkan *r* hitung (*Corrected Item – Total Correlation*) dengan *r* tabel, dengan kriteria sebagaimana berikut :

- a. Jika nilai ***r* hitung** > nilai ***r* tabel** maka *item valid*
- b. Jika nilai ***r* hitung** < nilai ***r* tabel** maka *item invalid*

Nilai *r* tabel dapat di peroleh dimana  $df = n - 2$ , dalam hal ini *n* adalah jumlah sampel atau responden. Pada peneltian ini jumlah sampel ( $n$ ) = 34, maka besarnya  $df = 34 - 2 = 32$ , maka ***r* tabel** = 0,349 pada tingkat signifikansi sebesar 0,05.

Jika hasil menunjukkan tidak valid maka penulis dapat melakukan perbaikan dengan mengecek kembali daftar pernyataan atau pertanyaan yang ada dalam kuesioner kemudian mengganti atau menghapus beberapa pernyataan atau pertanyaan tersebut.

#### 3.7.2. Uji Reliabilitas

Data yang dihasilkan dari sebuah instrumen atau kuesioner yang digunakan sebagai pengukur data dikatakan *reliable* atau dapat dipercaya apabila instrumen tersebut secara konsisten memunculkan hasil yang sama setiap kali dilakukan pengukuran (Ferdinand, 2006:278). Uji reliabilitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *cronbac's alpha*. Menurut Suryani dan Hendryadi (2016:141) angka *cronbac's alpha* pada kisaran 0,70 adalah dapat diterima dan lebih dari 0,80 adalah baik. Apabila nilai *cronbac's alpha* kurang dari 0,70 maka butir-butir instrumen kuesioner pada masing-masing variabel dinyatakan tidak reliabel.

### 3.8. Uji Asumsi Klasik

#### 3.8.1. Uji Normalitas

Menurut Kurniawan dan Yuniarto (2016:158) uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah data yang dimiliki sudah mewakili populasi sehingga hasil penelitian yang dibangun bisa digeneralisasikan. Untuk mendeteksi apakah data terdistribusi dengan normal atau tidak, penulismenggunakan uji Kolmogorov-Smirnov dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Kriteria pengujian yang dipakai adalah:

- a. Apabila probabilitas penelitian signifikan  $> 0,05$ , maka variabel penelitian terdistribusi dengan normal
- b. Apabila probabilitas penelitian signifikan  $< 0,05$ , maka variabel penelitian tidak terdistribusi dengan normal

#### 3.8.2. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Kurniawan dan Yuniarto (2016:113) uji heteroskedastisitas digunakan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Banyak metode statistik yang dapat digunakan untuk menentukan apakah suatu model terbebas dari masalah heteroskedastisitas atau tidak yaitu uji *white*, uji *park*, diagram *scatter plot* dan uji glejser. Dalam penelitian ini, penulismenggunakan uji glejser untuk melakukan uji heteroskedastisitas. Model yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 3.8.3. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi atas variabel independen. Uji multikolinearitas dalam penelitian ini menggunakan uji *variance inflation factor* (VIF). Kriteria yang ditetapkan untuk melihat terjadinya multikolinieritas menurut Gani dan Amalia (2015:151) yaitu dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dengan ketentuan apabila nilai VIF > 10, maka terjadi multikolinieritas, sebaliknya jika nilai VIF < 10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Model yang baik adalah yang tidak terjadi multikolinieritas.

### 3.9. Uji Hipotesis

#### 3.9.1. Analisis Regresi Linier Berganda

Metode analisis data yang digunakan penulis untuk mengetahui pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap pengendalian adalah analisis regresi linier berganda. Model regresi berganda (*multiple regression*) menurut Santosa dan Hamdani (2007:282) adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Dimana:

Y = Pengendalian Biaya

a = Konstanta regresi

b = Koefisien regresi

X<sub>1</sub> = Struktur Organisasi

X<sub>2</sub> = Perencanaan atau Anggaran

X<sub>3</sub> = Pelaksanaan dan Pelaporan

X<sub>4</sub> = Pelaporan

e = Variabel pengganggu



### 3.9.2. Uji t ( Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui signifikansi antara variabel independen dengan variabel dependen secara parsial. Tingkat signifikansi yang dipakai yaitu sebesar 5% dengan hipotesis:

$H_0 : \beta = 0$ , berarti seluruh variabel bebas tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat

$H_0 : \beta \neq 0$  berarti seluruh variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat

Kriteria pengambilan keputusan pada uji t ini adalah:

- a. Apabila probabilitas nilai  $t < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak. Jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.
- b. Apabila probabilitas nilai  $t > 0,05$ , maka  $H_0$  diterima. Jadi variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

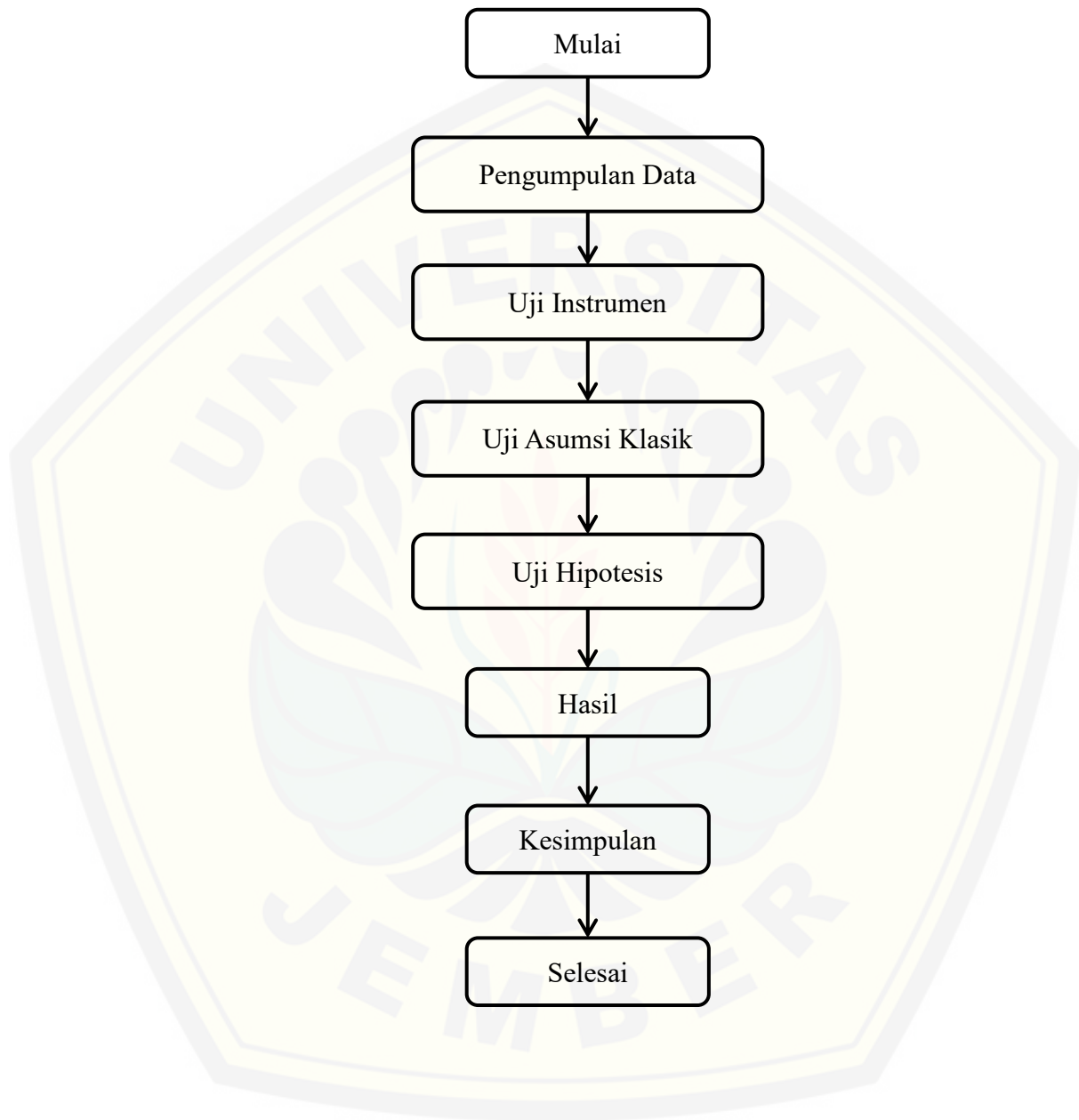
### 3.9.3. Analisis Koefisien Determinasi Berganda Disesuaikan ( $\bar{R}^2$ )

Analisis ini digunakan untuk mengetahui proporsi sumbangan variabel bebas (X) terhadap variasi atau naik turunnya variabel terikat (Y) secara bersama-sama (simultan). Koefisien determinasi berganda dinyatakan dengan notasi  $\bar{R}^2$ . Kriteria pengujian dalam analisis koefisien determinasi berganda disesuaikan adalah:

- a. Apabila  $\bar{R}^2$  mendekati 1, maka pengaruh antara variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat terdapat pengaruh yang kuat.
- b. Apabila  $\bar{R}^2$  mendekati 0, maka pengaruh antara variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat terdapat pengaruh yang lemah atau tidak ada pengaruh.
- c. Apabila  $\bar{R}^2$  sama dengan 1, maka pengaruh antara variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat terdapat pengaruh yang sempurna.

### 3.10. Kerangka Pemecahan Masalah

Gambar 3. 1 Kerangka Pemecahan



## BAB 5. PENUTUP

### 5.1. Kesimpulan

Kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dibahas di bab sebelumnya adalah sebagai berikut:

- a. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik struktur organisasi yang diterapkan maka pengendalian biaya akan semakin baik pula. Apabila struktur organisasi telah membagi perusahaan menjadi unit-unit bagian dan terlihat jelas siapa yang bertanggungjawab atas kinerja dan realisasi anggaran pada unit tersebut, maka apabila terjadi penyimpangan akan mudah ditunjuk yang bertanggungjawab atas penyimpangan tersebut.
- b. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik perencanaan atau anggaran yang ada maka pengendalian biaya akan semakin baik pula. Rencana kerja dan anggaran disusun oleh manajer yang mana manajer tersebut mempunyai wewenang dan kendali atas anggaran tersebut sehingga manajer bertanggungjawab penuh atas penggunaan anggaran. Dengan demikian, apabila terjadi ketidaksesuaian antara apa yang terjadi dengan anggaran yang telah direncanakan, akan mudah ditunjuk siapa yang bertanggungjawab.
- c. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan dan penilaian yang diterapkan maka pengendalian biaya akan semakin baik pula. Pada proses pelaksanaan dan penilaian ini dapat diketahui apakah seorang manajer telah membuat keputusan atau kebijakan yang menyimpang dari rencana kerja dan rencana anggaran atau tidak sehingga penyimpangan atas rencana dan anggaran dapat dideteksi.
- d. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem pelaporan yang diterapkan maka pengendalian biaya akan semakin baik pula. Dari laporan pertanggungjawaban masing-masing manajer, dapat dilihat realisasi dari rencana kerja dan anggaran yang telah direncanakan

sebelumnya dan penyimpangan apa saja yang terjadi selama proses realisasi dari rencana kerja dan penggunaan anggaran.

### **5.2. Keterbatasan Penelitian**

- a. Populasi dalam penelitian ini hanya mencakup PT. Utama Karya wilayah IV, sehingga kurang mewakili keseluruhan perusahaan yang terbagi menjadi lima wilayah diseluruh Indonesia.
- b. Penelitian ini hanya menggunakan sampel pada satu proyek dan terbatas pada pusat biaya sehingga hanya memperoleh sampel yang kecil (34 responden).
- c. Penelitian ini hanya terbatas pada pusat pertanggungjawaban biaya, tidak mencakup pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi.

### **5.3. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan, yaitu:

- a. Perusahaan sebaiknya memisahkan antara biaya terkendali dan tidak terkendali dalam menyusun anggaran pada proses perencanaan maupun dalam laporan biaya.
- b. Sebaiknya setiap penyimpangan yang terjadi dilaporkan oleh masing-masing manajer dalam setiap pusat pertanggungjawaban dalam laporan pertanggungjawaban, hal ini akan sangat mendukung pengendalian biaya karena apabila terjadi penyimpangan atas anggaran yang telah direncanakan akan mudah ditelusuri.
- c. Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya memperluas cakupan populasi dan sampel dan memperluas penelitian sehingga mencakup pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adharawati, Athena. 2010. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya (Studi Kasus pada PT. PELNI Cabang Makasar)*. Skripsi pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Ardiani, Ni Made Suari., dan I Wayan Pradnyantha Wirasedana. 2013. Pengaruh Penerapan Akuntansi pertanggungjawaban terhadap Efektivitas Pengendalian Biaya. *e-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. 5(3): 561-573.
- Bidang, Handrinal. 2013. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. Telkomsel Regional Sulawesi dan Papua*. Skripsi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
- Daljono. 2009. *Akuntansi biaya: penentuan harga pokok dan pengendalian*. Edisi 3. Cetakan pertama. Semarang; badan penerbit universitas diponegoro
- Dwijayanti, Arie. 2015. *Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan pada PT. Niaga Nusa Abadi cabang Jember*. Skripsi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Edisi Kedua. Semarang: CV. Indoprint.
- Gani, Irwan., dan Siti Amalia. 2015. *Alat Analisis Data: Aplikasi Statistik untuk Penelitian Bidang Ekonomi dan Sosial*. Edisi Satu. Yogyakarta: ANDI.
- Hansen, Don R., dan Maryanne M. Mowen. 2005. *Management Accounting*. Edisi Tujuh. Buku Dua. Terjemahan Dewi Fitriasi dan Denny Arnos Kwari. Jakarta: Salemba Empat.
- Hall, James A. 2007. *Sistem Informasi Akuntansi*. Edisi Keempat. Buku Satu. Terjemahan. Terjemahan Dewi Fitriasi dan Denny Arnos Kwari. Jakarta: Salemba Empat.
- Ingga, Ibrahim. 2017. *Akuntansi Manajemen*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Deepublish.

- Kurniawan, Robert., dan Budi Yuniarto. 2016. *Analisis Regresi: Dasar dan Penerapannya dengan R*. Edisi Pertama. Cetakan Kesatu. Jakarta: Kencana.
- Mulyadi. 2015. *Akuntansi Manajemen: Konsep Manfaat dan Rekayasa*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Nisak, Zuhrotun. 2016. Penerapan Akuntansi pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. Telkom Cabang Lamongan. *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Akuntansi*. 1(1): 11-16.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Buku 2. Edisi 12. Terjemahan Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat.
- Samryn, L.M. 2012. *Akuntansi Manajemen: Informasi Biaya Untuk Mengendalikan Biaya Aktivitas Operasi & Informasi*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Santosa, Purabyu Budi., dan Muliawan Hamdani. 2007. *Statistika Deskriptif dalam Bidang Ekonomi dan Niaga*. Jakarta: Erlangga.
- Supriyono, R.A. 2017. *Akuntansi Keprilakuan*. Jakarta: Grasindo.
- Suryani., dan Hendryadi. 2016. *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Timotius, Kris H. 2017. *Pengantar Metodologi Penelitian: Pendekatan Manajemen Pengetahuan untuk Perkembangan Pengetahuan*. Edisi Satu. Yogyakarta: ANDI.
- Usman, Husaini. 2011. *Manajemen: Teori, Pratik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Widoyoko, Eko Putro. 2016. *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Cetakan Kelima. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wijayani, Aprillia Rahma. 2014. Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Pengendalian Biaya Standar. *Jurnal Provita*. 3(7):34-40.



# LAMPIRAN

**LAMPIRAN 1****Kuesioner****Variabel X : Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban****1. Indikator Struktur organisasi**

Pernyataan	Penilaian				
	TS	KS	CS	S	SS
	1	2	3	4	5
1. Dalam struktur organisasi di perusahaan Anda sudah ditentukan dengan jelas batas-batas wewenang dan tanggungjawab dari masing-masing manajer					
2. Dalam pelaksanaan prosedur kerja, semua karyawan hanya melakukan tugas dan tanggungjawabnya sendiri					
3. Sebagai manajer, Anda mengetahui dengan jelas pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab yang Anda miliki.					
4. Struktur organisasi membantu Anda dalam melaksanakan tugas dan berkomunikasi dengan bawahan maupun atasan					

**2. Indikator Perencanaan atau Anggaran**

Pernyataan	Penilaian				
	TS	KS	CS	S	SS
	1	2	3	4	5
1. Proses penyusunan anggaran berdasarkan pada pusat pertanggungjawaban dalam struktur organisasi					



2. Sebagai manajer pusat pertanggungjawaban, Anda ikut berperan serta dalam menyusun perencanaan dan anggaran					
3. Perencanaan dan anggaran yang Anda buat merupakan cerminan dari rencana kerja bagian yang Anda pimpin					
4. Setiap terjadi penyimpangan, Anda sebagai manajer bertanggungjawab atas penyimpangan tersebut					
5. Anda sebagai manajer bertanggungjawab atas terealisasinya rencana kerja dan anggaran					

### 3. Indikator Pelaksanaan dan Penilaian

Pernyataan	Penilaian				
	TS	KS	CS	S	SS
	1	2	3	4	5
1. Kebijakan Anda terkait penggunaan sumber daya perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan					
2. Anda sebagai manajer menerima tugas, wewenang dan tanggungjawab yang dibebankan kepada Anda					
3. Setiap penyimpangan yang terjadi dalam divisi Anda dilaporkan pada laporan kinerja					
4. Secara periodik, realisasi rencana kerja dan anggaran pada divisi Anda dievaluasi dan diberikan penilaian oleh manajer tingkat atas					
5. Laporan kinerja yang Anda buat berisi perbandingan antara realisasi dengan rencana					

6. Tugas, wewenang dan tanggungjawab yang Anda laksanakan sesuai dengan struktur organisasi					
7. Anda sebagai manajer memiliki wewenang untuk mengendalikan atau mempengaruhi hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan realisasi rencana dalam divisi yang Anda pimpin					
8. Adanya tindakan korektif dari manajer tingkat atas terkait penyimpangan yang terjadi dalam divisi yang Anda pimpin					

#### 4. Indikator Pelaporan

Pernyataan	Penilaian				
	TS	KS	CS	S	SS
	1	2	3	4	5
1. Sistem pengumpulan dan pelaporan biaya pada perusahaan Anda sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam struktur organisasi					
2. Laporan pertanggungjawaban yang Anda buat mencakup laporan yang berisi pertanggungjawaban biaya					
3. Dalam laporan pertanggung jawaban tersebut dapat diketahui orang atau kelompok yang bertanggungjawab atas prestasi maupun penyimpangan yang terjadi					
4. Laporan pertanggung jawaban yang Anda buat berisi informasi tentang biaya yang dianggarkan dengan biaya yang terjadi sesungguhnya					

5. Laporan pertanggungjawaban dibuat secara periodik oleh setiap pusat pertanggung jawaban					
6. Laporan pertanggungjawaban yang Anda buat didasarkan pada wewenang yang Anda miliki					
7. Laporan pertanggungjawaban yang Anda buat mencerminkan pelaksanaan anggaran					

#### Variabel Y : Pengendalian Biaya

Pernyataan	Penilaian				
	TS	KS	CS	S	SS
	1	2	3	4	5
1. Perusahaan telah melakukan penggolongan biaya terkendali dan tidak terkendali (contoh biaya terkendali: biaya pemasangan iklan termasuk biaya terkendali bagi manajer pemasaran. Biaya tak terkendali: penggunaan bahan baku yang tidak terkendali bagi manajer pembelian)					
2. Perusahaan mampu mendeteksi masalah atau penyimpangan yang terjadi					
3. Laporan pertanggungjawaban memberikan informasi terkait prestasi manajer dalam merealisasikan rencana kerja					
4. Terjadi efisiensi biaya dalam perusahaan					

5. Meningkatnya laba perusahaan					
6. Meningkatnya pendapatan operasional perusahaan					



## LAMPIRAN 2

## Daftar Karyawan



**HUTAMA  
KARYA**



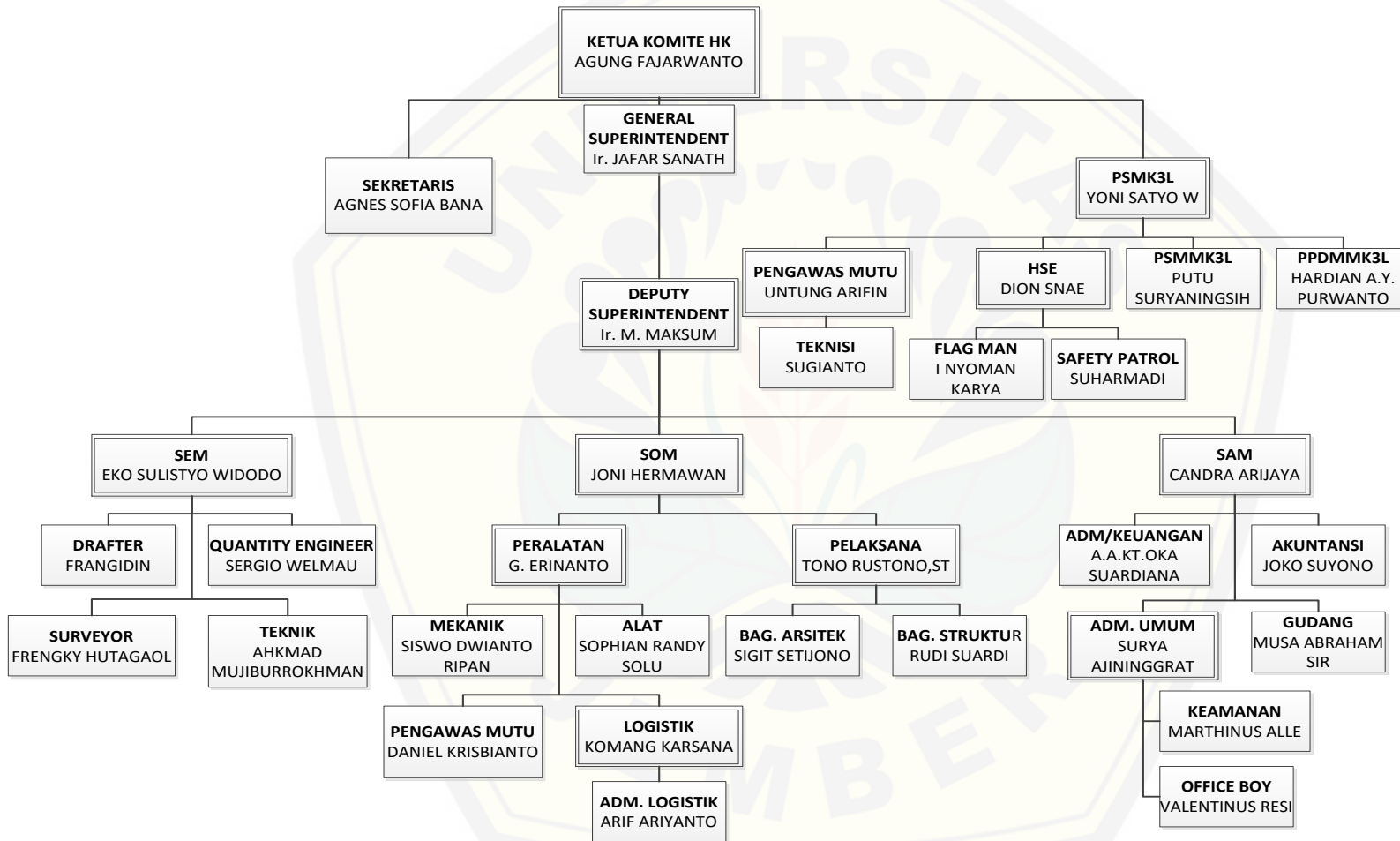
INOVASI UNTUK SOLUSI  
DAFTAR KARYAWAN HUTAMA KARYA  
PROYEK JEMBRAN PETUK

Nomor Karya :  
Nama Karya : **Proyek Jembatan Petuk**

No.	N A M A	Jabatan/Tugas	Tanggal Masuk
	<b>KETUA KOMITE</b>		
1	AGUNG FAJARWANTO	KETUA KOMITE HK	25/09/2015
	<b>SUPERINTENDENT</b>		
2	Ir. JAFAR SANATH	GENERAL SUPERINTENDENT	26/10/2015
3	Ir. M. MAKSUM	DEPUTY SUPERINTENDENT	27/10/2015
	<b>SEKRETARIS</b>		
4	AGNES SOFIA BANA	SEKRETARIS	16/11/2015
5	CAHYA ANGGI	WAKIL SEKRETARIS	23/11/2015
	<b>PSMK3L</b>		
6	YONI SATYO W	PSMK3L	25/09/2015
7	UNTUNG ARIFIN	PENGAWAS MUTU	21/09/2015
8	SUGIANTO	TEKNISI	09/11/2015
9	DADANG SURYANDI	PEMBANTU TEKNISI	20/11/2015
10	SITI RUNINGSIH	PEMBANTU TEKNISI	30/11/2015
11	AGUS SUPRIYADI	PEMBANTU TEKNISI	30/11/2015
12	DION SNAE	HSE	10/10/2015
13	I NYOMAN KARYA	FLAG MAN	06/11/2015
14	SURYANDI	PEMBANTU FLAG MAN	05/12/2015
15	SUHARI	PEMBANTU FLAG MAN	02/01/2016
16	SUHARMADI	SAFETY PATROL	07/11/2015
17	DIDIK MULYADI	PEMBANTU SAFETY PATROL	07/11/2015
18	JATMIKO	PEMBANTU SAFETY PATROL	07/11/2015

19	HARDIAN A.Y. PURWANTO	PPDMMK3L	25/09/2015
20	NANING ARIANI	ANGGOTA PPDMMK3L	25/09/2015
21	ENDANG SUSILAWATI	ANGGOTA PPDMMK3L	08/11/2015
22	EDI WAHYONO	ANGGOTA PPDMMK3L	08/11/2015
23	PUTU SURYANINGSIH	PSMMK3L	26/09/2015
24	SITI HODIJAH	ANGGOTA PSMMK3L	26/09/2015
25	MULYANI	ANGGOTA PSMMK3L	26/09/2015
26	IDA DEULIS	ANGGOTA PSMMK3L	07/10/2015
<b>SITE ENGINEERING</b>			
27	EKO SULISTYO WIDODO	SEM	25/09/2015
28	SERGIO WELMAU	QUANTITY ENGINEER	01/12/2015
29	AHKMAD MUJIBURROKHMAN	TEKNIK	16/11/2015
30	DIDIN WAHYU	PEMBANTU TEKNIK	16/11/2015
31	HADI HUSEIN	PEMBANTU TEKNIK	16/11/2015
32	ARIF HAIDAR NUR SHIDQI	PEMBANTU TEKNIK	24/11/2015
33	FRENGKY HUTAGAOL	SURVEYOR	25/09/2015
34	SHENDY NAYOAN	PEMBANTU SURVEYOR	04/01/2016
35	SUYATNO	PEMBANTU SURVEYOR	11/11/2015
36	DIANTO	PEMBANTU SURVEYOR	11/11/2015
37	FRANGIDIN	DRAFTER	12/09/2015
38	AMANDUS FAHIK	PEMBANTU DRAFTER	25/09/2015
39	ANI WARDANI	PEMBANTU DRAFTER	25/09/2015
40	GEORGE FREDERIK WENNYI	PEMBANTU DRAFTER	21/12/2015
<b>SITE OPERATIONAL</b>			
41	JONI HERMAWAN	SOM	25/09/2015
42	G. ERINANTO	PERALATAN	20/10/2015
43	MUH. KUSNAIDI	PEMBANTU PERALATAN	10/11/2015
44	NUGRAHA AGUS	PEMBANTU PERALATAN	10/11/2015
45	KOMANG KARSANA	LOGISTIK	27/10/2015
46	ARIF ARIYANTO	ADM. LOGISTIK	25/09/2015
47	ERI HARTATI	STAF ADM. LOGISTIK	30/09/2015
48	ABDULLAH KARSAN	PEMBANTU LOGISTIK	25/10/2015
49	SOPHIAN RANDY SOLU	ALAT	01/10/2015
50	SISWO DWIANTO RIPAN	MEKANIK	30/09/2015
51	KOKBAR LUDHI	PEMBANTU MEKANIK	25/10/2015
52	SANUSI	PEMBANTU MEKANIK	25/10/2015

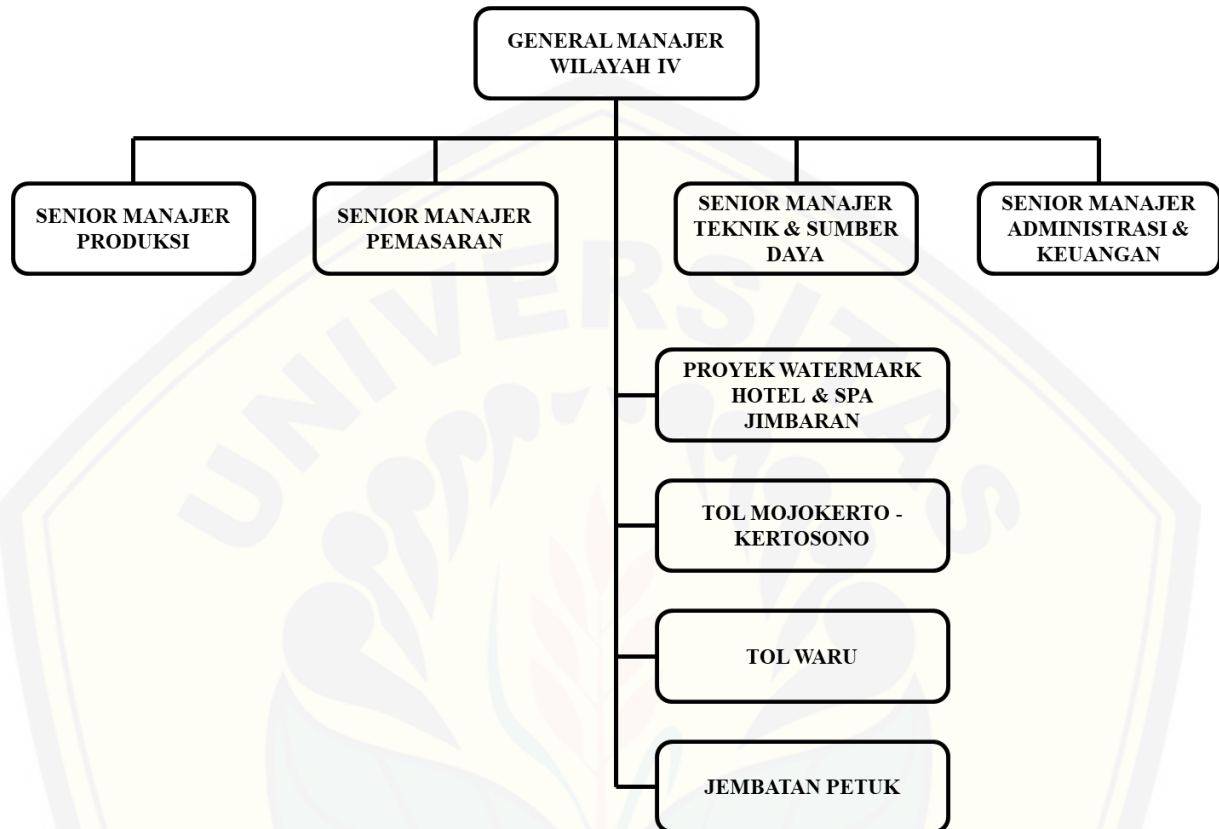
53	SURIANTO	PEMBANTU MEKANIK	25/10/2015
54	EDY POERNOMO,BE	PENGAWAS MUTU	27/09/2015
55	TONO RUSTONO,ST	PELAKSANA	26/10/2015
56	SIGIT SETIJONO	BAG. ARSITEK	12/10/2015
57	RUDI SUARDI	BAG. STRUKTUR	26/09/2015
	<b>SITE ADMINISTRATION</b>		
58	CANDRA ARIJAYA	SAM	26/09/2015
59	A.A.KT.OKA SUARDIANA	ADM/KEUANGAN	26/09/2015
60	SITI ASYIAH	STAF ADM/KEUANGAN	26/09/2015
61	NURLAILI	STAF ADM/KEUANGAN	26/09/2015
62	MUSA ABRAHAM SIR	GUDANG	02/10/2015
63	MUHTADIN	PEMBANTU GUDANG	11/10/2015
64	AGUS MULYANA	PEMBANTU GUDANG	04/11/2015
65	JOKO SUYONO	AKUNTANSI	29/09/2015
66	DIAN INDAH	STAF AKUNTANSI	12/10/2015
67	RURY KASETYA	STAF AKUNTANSI	12/10/2015
68	SURYA AJININGGRAT	ADM. UMUM	29/09/2015
69	NENI PUJANTI	STAF ADM. UMUM	02/10/2015
70	MARTHINUS ALLE	KEAMANAN	02/10/2015
71	ABRAHAM SIR	PEMBANTU KEAMANAN	02/12/2015
72	MARTHEN RETORMIS DOKO	PEMBANTU KEAMANAN	21/12/2015
73	VALENTINUS RESI	OFFICE BOY	04/11/2015
74	AMBROSIUS LIDI MANGU	PEMBANTU OFFICE BOY	11/11/2015
75	EFNASIUS MISSA	PEMBANTU OFFICE BOY	17/11/2015
76	MELIANIUS LISNAHAN	PEMBANTU OFFICE BOY	02/12/2015
77	HEZRO NOVRANDO ADAM	PEMBANTU OFFICE BOY	22/12/2015





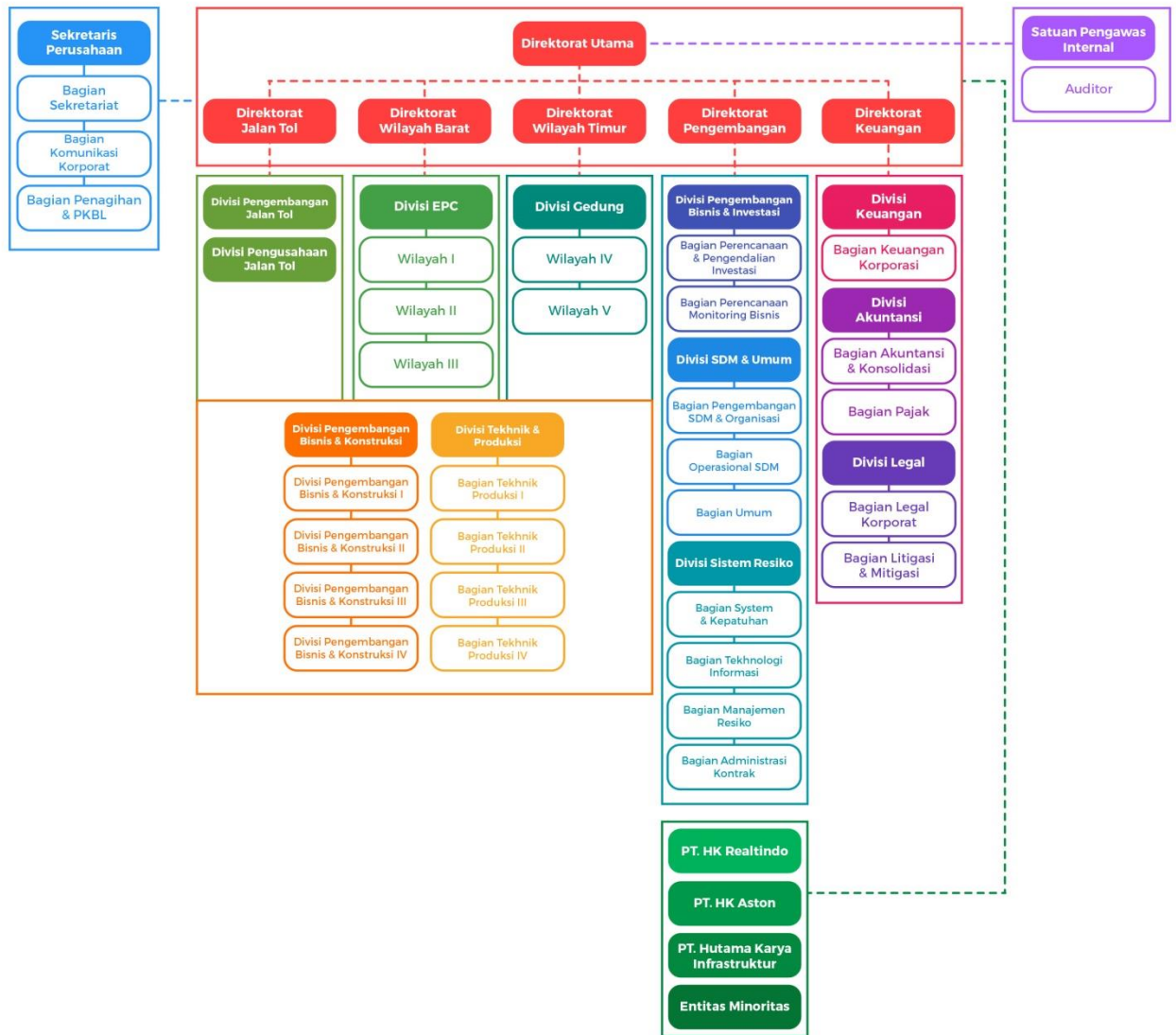
## LAMPIRAN 4

## Struktur Organisasi Wilayah IV



LAMPIRAN 5

Struktur Organisasi Pusat



**LAMPIRAN 6****Rekapitulasi Jawaban Responden**

Variabel X1 (Struktur Organisasi) dan X2 (Perencanaan atau Anggaran)

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
5	4	4	4	17	3	3	3	2	2	13
2	4	2	2	10	2	3	3	3	3	14
3	3	4	4	14	3	3	3	2	3	14
4	5	3	4	16	3	4	4	3	3	17
4	4	3	3	14	2	3	3	2	3	13
3	4	4	5	16	1	2	2	2	2	9
2	4	3	3	12	3	2	2	2	2	11
2	2	4	4	12	2	2	2	2	3	11
4	5	4	3	16	2	3	3	3	3	14
3	4	4	3	14	1	3	3	2	3	12
3	3	3	4	13	2	2	2	2	3	11
3	4	4	2	13	2	2	2	3	2	11
3	3	3	3	12	3	2	2	3	2	12
3	4	3	4	14	3	2	2	2	3	12
3	2	2	2	9	1	2	2	1	2	8
2	2	1	3	8	2	1	1	2	2	8
2	3	2	2	9	2	2	2	2	1	9
2	4	3	2	11	2	2	2	2	2	10
1	2	3	2	8	2	2	2	4	2	12
3	3	2	3	11	2	2	3	3	2	12
2	3	4	2	11	2	2	2	1	2	9
2	3	2	3	10	2	2	2	2	4	12
2	2	2	2	8	2	2	2	1	1	8
2	4	3	4	13	2	1	1	2	1	7
2	2	2	3	9	1	2	2	2	2	9
4	2	2	3	11	2	2	2	2	2	10
4	3	3	3	13	3	2	2	2	2	11
2	3	2	4	11	1	1	1	2	2	7
4	4	3	3	14	1	2	2	1	2	8
2	2	2	1	7	2	2	2	2	2	10
3	3	3	2	11	2	2	2	2	2	10
3	3	2	3	11	2	2	2	2	3	11
3	3	2	3	11	2	1	1	2	2	8
3	4	4	4	15	3	3	3	2	3	14

## Variabel X3 (Pelaksanaan dan Penilaian)

X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3
4	3	4	4	4	3	4	3	29
4	4	4	3	4	4	5	4	32
5	3	3	3	3	4	3	3	27
3	2	4	4	2	4	4	4	27
3	3	4	3	3	2	2	3	23
4	3	4	3	3	3	3	3	26
3	3	3	2	3	3	3	3	23
4	3	3	3	3	3	3	3	25
4	2	5	3	3	4	4	4	29
3	3	3	3	4	3	3	3	25
3	2	3	3	2	2	3	4	22
5	4	2	3	2	3	3	4	26
3	2	3	4	3	5	2	3	25
2	2	4	3	3	3	3	3	23
3	2	3	3	3	3	3	2	22
3	2	4	2	5	3	3	3	25
3	1	3	1	2	3	2	3	18
3	2	4	3	2	2	3	3	22
2	1	3	3	2	3	3	2	19
3	2	3	3	2	2	2	3	20
3	3	3	4	2	3	2	3	23
2	3	2	3	2	3	3	2	20
3	2	3	2	2	3	3	1	19
3	3	4	4	3	3	3	3	26
3	3	3	2	2	3	3	2	21
2	3	3	2	2	3	2	3	20
3	3	3	3	3	2	3	2	22
3	2	2	2	3	2	2	2	18
2	3	3	2	3	2	2	2	19
3	3	4	3	2	2	3	3	23
3	3	3	2	3	3	3	3	23
3	2	2	2	3	2	1	2	17
3	3	4	3	2	3	3	3	24
2	4	3	3	3	3	3	3	24

## Variabel X4 (Pelaporan)

X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	X4.7	X4
2	3	4	4	4	2	3	22
3	4	4	3	2	3	3	22
3	3	4	2	3	3	3	21
4	4	5	3	3	4	4	27
3	3	4	3	3	3	3	22
2	3	5	3	3	5	3	24
2	3	2	3	3	2	2	17
2	3	3	2	3	3	3	19
4	2	4	2	3	4	4	23
3	2	3	2	3	4	4	21
3	2	3	3	3	3	3	20
3	3	3	3	4	3	3	22
3	4	4	5	3	3	3	25
3	2	4	3	3	3	3	21
3	2	3	2	2	1	3	16
2	2	3	2	2	3	3	17
1	2	2	3	3	2	2	15
2	2	3	3	3	2	2	17
3	1	4	2	4	3	3	20
3	2	3	3	2	2	2	17
3	3	4	2	3	3	3	21
3	3	3	3	5	3	5	25
3	2	3	2	3	2	2	17
3	2	3	4	5	3	3	23
3	3	3	2	2	2	2	17
2	3	3	2	3	3	3	19
3	3	2	2	3	4	4	21
2	2	3	2	3	3	3	18
3	3	2	2	3	2	2	17
3	3	3	3	3	3	3	21
5	3	4	4	4	4	4	28
4	1	3	3	3	3	3	20
3	3	3	3	2	3	3	20
2	3	3	3	4	3	4	22

## Variabel Y (Pengendalian Biaya)

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y
4	3	3	4	3	4	21
3	2	3	3	5	4	20
3	3	3	4	3	3	19
4	5	3	3	4	4	23
3	3	4	5	3	3	21
3	4	4	3	4	3	21
3	4	3	3	3	3	19
3	3	3	2	3	3	17
3	3	5	4	3	3	21
3	3	3	3	3	3	18
3	2	3	3	3	3	17
3	2	2	3	3	3	16
4	3	3	2	4	4	20
3	3	4	3	3	3	19
3	2	2	2	1	3	13
2	2	3	3	2	2	14
1	2	3	2	3	1	12
3	1	3	3	2	3	15
3	3	3	2	3	3	17
3	3	2	2	2	3	15
4	2	3	2	2	4	17
3	3	2	2	3	3	16
2	2	2	3	2	2	13
4	3	3	2	3	4	19
2	2	2	2	3	2	13
2	3	3	2	3	2	15
3	3	3	3	3	3	18
2	1	1	3	2	2	11
2	3	2	3	3	2	15
3	3	3	2	2	3	16
2	3	4	2	3	2	16
2	3	3	3	2	2	15
3	2	3	3	2	3	16
3	3	3	3	3	3	18

**LAMPIRAN 7****Rekapitulasi Responden**

No. Responden	Jenis Kelamin	Jabatan	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja
1	Laki-laki	Ketua Komite	S1	2 tahun
2	Laki-laki	General Superintendent	S1	2 tahun
3	Laki-laki	Deputy Superintendent	S1	1,5 tahun
4	Perempuan	Sekretaris	D3	2 tahun
5	Laki-laki	PSMK3L	D3	2 tahun
6	Laki-laki	Pengawas Mutu	D3	1 tahun
7	Laki-laki	Teknisi	S1	1,2 tahun
8	Laki-laki	HSE	D3	2 tahun
9	Laki-laki	Flag Man	D3	1 tahun
10	Perempuan	Safety Patrol	D3	1,5 tahun
11	Laki-laki	PPDMMK3L	S1	2 tahun
12	Laki-laki	PSMMK3L	S1	1,7 tahun
13	Laki-laki	SEM	S1	2 tahun
14	Laki-laki	Quantity Engineer	S1	2 tahun
15	Laki-laki	Teknik	D3	1,5 tahun
16	Laki-laki	Surveyor	D3	2 tahun
17	Laki-laki	Drafter	D3	1 tahun
18	Laki-laki	SOM	S1	2 tahun
19	Laki-laki	Peralatan	D3	1,7 tahun
20	Laki-laki	Logistik	D3	2 tahun
21	Laki-laki	Adm. Logistik	S1	1,5 tahun
22	Laki-laki	Alat	D3	1 tahun
23	Laki-laki	Mekanik	D3	1,5 tahun
24	Laki-laki	Pengawas Mutu	S1	2 tahun
25	Laki-laki	Pelaksana	S1	2 tahun
26	Laki-laki	Bag. Arsitek	S1	1,5 tahun
27	Laki-laki	Bag. Struktur	S1	1,2 tahun
28	Laki-laki	SAM	S1	2 tahun
29	Laki-laki	Adm/Keuangan	S1	1,5 tahun
30	Laki-laki	Gudang	D3	1 tahun
31	Laki-laki	Akuntansi	S1	2 tahun
32	Laki-laki	Adm. Umum	S1	1,5 tahun
33	Laki-laki	Kepala Keamanan	SMA	2 tahun
34	Laki-laki	Kepala Office Boy	SMA	2 tahun

**LAMPIRAN 8**

**Analisis Deskriptif**

Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

1. Variabel Struktur Organisasi (X1)

**Statistics**

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4
N	Valid	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,7941	3,2353	2,8529	3,0000
Median		3,0000	3,0000	3,0000	3,0000
Mode		2,00 <sup>a</sup>	3,00 <sup>a</sup>	2,00 <sup>a</sup>	3,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,9	2,9	2,9
	2,00	13	38,2	38,2	41,2
	3,00	13	38,2	38,2	79,4
	4,00	6	17,6	17,6	97,1
	5,00	1	2,9	2,9	100,0
Total		34	100,0	100,0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	8	23,5	23,5	23,5
	3,00	12	35,3	35,3	58,8
	4,00	12	35,3	35,3	94,1
	5,00	2	5,9	5,9	100,0
Total		34	100,0	100,0	



**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,9	2,9	2,9
	2,00	12	35,3	35,3	38,2
	3,00	12	35,3	35,3	73,5
	4,00	9	26,5	26,5	100,0
Total		34	100,0	100,0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,9	2,9	2,9
	2,00	9	26,5	26,5	29,4
	3,00	14	41,2	41,2	70,6
	4,00	9	26,5	26,5	97,1
	5,00	1	2,9	2,9	100,0
Total		34	100,0	100,0	

## 2. Variabel Perencanaan atau Anggaran (X2)

**Statistics**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5
N	Valid	34	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,0588	2,1471	2,1765	2,1176	2,2941
Median		2,0000	2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Mode		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	17,6	17,6	17,6
	2,00	20	58,8	58,8	76,5
	3,00	8	23,5	23,5	100,0
Total		34	100,0	100,0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	11,8	11,8	11,8
	2,00	22	64,7	64,7	76,5
	3,00	7	20,6	20,6	97,1
	4,00	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	11,8	11,8	11,8
	2,00	21	61,8	61,8	73,5
	3,00	8	23,5	23,5	97,1
	4,00	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	11,8	11,8	11,8
	2,00	23	67,6	67,6	79,4
	3,00	6	17,6	17,6	97,1
	4,00	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**X2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	8,8	8,8	8,8
	2,00	19	55,9	55,9	64,7
	3,00	11	32,4	32,4	97,1
	4,00	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

3. Variabel Pelaksanaan dan Penilaian (X3)

**Statistics**

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8
N Valid	34	34	34	34	34	34	34	34
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,0882	2,6176	3,2647	2,8235	2,7353	2,9118	2,8529	2,8529
Median	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000
Mode	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00

**x3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	17,6	17,6	17,6
	3,00	21	61,8	61,8	79,4
	4,00	5	14,7	14,7	94,1
	5,00	2	5,9	5,9	100,0
Total		34	100,0	100,0	

**x3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	5,9	5,9	5,9
	2,00	12	35,3	35,3	41,2
	3,00	17	50,0	50,0	91,2
	4,00	3	8,8	8,8	100,0
Total		34	100,0	100,0	

**X3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	11,8	11,8	11,8
	3,00	18	52,9	52,9	64,7
	4,00	11	32,4	32,4	97,1
	5,00	1	2,9	2,9	100,0
Total		34	100,0	100,0	

**x3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,9	2,9	2,9
	2,00	9	26,5	26,5	29,4
	3,00	19	55,9	55,9	85,3
	4,00	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**X3.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	14	41,2	41,2	41,2
	3,00	16	47,1	47,1	88,2
	4,00	3	8,8	8,8	97,1
	5,00	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**X3.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	9	26,5	26,5	26,5
	3,00	20	58,8	58,8	85,3
	4,00	4	11,8	11,8	97,1
	5,00	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**X3.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,9	2,9	2,9
	2,00	8	23,5	23,5	26,5
	3,00	21	61,8	61,8	88,2
	4,00	3	8,8	8,8	97,1
	5,00	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**X3.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,9	2,9	2,9
	2,00	8	23,5	23,5	26,5
	3,00	20	58,8	58,8	85,3
	4,00	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

4. Variabel Pelaporan(X4)

**Statistics**

		x4.1	x4.2	x4.3	x4.4	x4.5	x4.6	x4.7
N	Valid	34	34	34	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,8235	2,6176	3,2941	2,7353	3,0882	2,9118	3,0294
Median		3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000
Mode		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00

**X4.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,9	2,9	2,9
	2,00	9	26,5	26,5	29,4
	3,00	20	58,8	58,8	88,2
	4,00	3	8,8	8,8	97,1
	5,00	1	2,9	2,9	100,0
	Total		34	100,0	100,0

**X4.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	5,9	5,9	5,9
	2,00	12	35,3	35,3	41,2
	3,00	17	50,0	50,0	91,2
	4,00	3	8,8	8,8	100,0
	Total		34	100,0	100,0

**X4.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	11,8	11,8	11,8
	3,00	18	52,9	52,9	64,7
	4,00	10	29,4	29,4	94,1
	5,00	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**X4.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	14	41,2	41,2	41,2
	3,00	16	47,1	47,1	88,2
	4,00	3	8,8	8,8	97,1
	5,00	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**X4.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	17,6	17,6	17,6
	3,00	21	61,8	61,8	79,4
	4,00	5	14,7	14,7	94,1
	5,00	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**X4.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,9	2,9	2,9
	2,00	8	23,5	23,5	26,5
	3,00	19	55,9	55,9	82,4
	4,00	5	14,7	14,7	97,1
	5,00	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

x4.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	20,6	20,6	20,6
	3,00	20	58,8	58,8	79,4
	4,00	6	17,6	17,6	97,1
	5,00	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

## 5. Variabel Pengendalian Biaya (Y)

Statistics

		y1	y2	y3	y4	y5	y6
N	Valid	34	34	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2,8529	2,7059	2,9118	2,7353	2,8235	2,8824
Median		3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000
Mode		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00

y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,9	2,9	2,9
	2,00	8	23,5	23,5	26,5
	3,00	20	58,8	58,8	85,3
	4,00	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	5,9	5,9	5,9
	2,00	10	29,4	29,4	35,3
	3,00	19	55,9	55,9	91,2
	4,00	2	5,9	5,9	97,1
	5,00	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,9	2,9	2,9
	2,00	7	20,6	20,6	23,5
	3,00	21	61,8	61,8	85,3
	4,00	4	11,8	11,8	97,1
	5,00	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	13	38,2	38,2	38,2
	3,00	17	50,0	50,0	88,2
	4,00	3	8,8	8,8	97,1
	5,00	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,9	2,9	2,9
	2,00	9	26,5	26,5	29,4
	3,00	20	58,8	58,8	88,2
	4,00	3	8,8	8,8	97,1
	5,00	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	



y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,9	2,9	2,9
	2,00	8	23,5	23,5	26,5
	3,00	19	55,9	55,9	82,4
	4,00	6	17,6	17,6	100,0
Total		34	100,0	100,0	



## LAMPIRAN 9

## Uji Instrumen

## 1. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	X3	X4	y
N		34	34	34	34	34
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	11,8824	10,7941	23,1471	20,5000	16,9412
	Std. Deviation	2,59095	2,34559	3,47399	3,13581	2,91226
Most Extreme Differences	Absolute	,133	,101	,105	,133	,097
	Positive	,133	,101	,105	,133	,097
	Negative	-,102	-,094	-,077	-,093	-,084
Test Statistic		,133	,101	,105	,133	,097
Asymp. Sig. (2-tailed)		,132 <sup>c</sup>	,200 <sup>c,d</sup>	,200 <sup>c,d</sup>	,138 <sup>c</sup>	,200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

## 2. Uji Validitas

- Variabel Struktur Organisasi (X1)

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	,451**	,320	,349 <sup>+</sup>	,720**
	Sig. (2-tailed)		,007	,065	,043	,000
	N	34	34	34	34	34
X1.2	Pearson Correlation	,451**	1	,523**	,345 <sup>+</sup>	,788**
	Sig. (2-tailed)	,007		,001	,045	,000
	N	34	34	34	34	34
X1.3	Pearson Correlation	,320	,523**	1	,358 <sup>+</sup>	,742**
	Sig. (2-tailed)	,065	,001		,037	,000
	N	34	34	34	34	34
X1.4	Pearson Correlation	,349 <sup>+</sup>	,345 <sup>+</sup>	,358 <sup>+</sup>	1	,698**
	Sig. (2-tailed)	,043	,045	,037		,000
	N	34	34	34	34	34
X1	Pearson Correlation	,720**	,788**	,742**	,698**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	34	34	34	34	34

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

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

- Variabel Perencanaan atau Anggaran (X2)

		Correlations					
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	,334	,323	,275	,167	,586**
	Sig. (2-tailed)		,053	,063	,116	,346	,000
	N	34	34	34	34	34	34
X2.2	Pearson Correlation	,334	1	,967**	,246	,514**	,865**
	Sig. (2-tailed)	,053		,000	,162	,002	,000
	N	34	34	34	34	34	34
X2.3	Pearson Correlation	,323	,967**	1	,302	,482**	,869**
	Sig. (2-tailed)	,063	,000		,083	,004	,000
	N	34	34	34	34	34	34
X2.4	Pearson Correlation	,275	,246	,302	1	,198	,561**
	Sig. (2-tailed)	,116	,162	,083		,262	,001
	N	34	34	34	34	34	34
X2.5	Pearson Correlation	,167	,514**	,482**	,198	1	,670**
	Sig. (2-tailed)	,346	,002	,004	,262		,000
	N	34	34	34	34	34	34
X2	Pearson Correlation	,586**	,865**	,869**	,561**	,670**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	
	N	34	34	34	34	34	34

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

- Variabel Pelaksanaan dan Penilaian

Correlations

	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x3.6	x3.7	x3.8	X3
x3.1 Pearson Correlation	1	,280	,125	,198	,203	,297	,348 <sup>*</sup>	,426 <sup>*</sup>	,608 <sup>**</sup>
Sig. (2-tailed)		,109	,481	,261	,249	,088	,044	,012	,000
N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
x3.2 Pearson Correlation	,280	1	-,032	,212	,194	,049	,280	,239	,471 <sup>**</sup>
Sig. (2-tailed)	,109		,856	,229	,271	,783	,108	,174	,005
N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
x3.3 Pearson Correlation	,125	-,032	1	,333	,249	,228	,535 <sup>**</sup>	,445 <sup>**</sup>	,598 <sup>**</sup>
Sig. (2-tailed)	,481	,856		,054	,155	,196	,001	,008	,000
N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
x3.4 Pearson Correlation	,198	,212	,333	1	,023	,325	,348 <sup>*</sup>	,369 <sup>*</sup>	,583 <sup>**</sup>
Sig. (2-tailed)	,261	,229	,054		,896	,061	,044	,032	,000
N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
x3.5 Pearson Correlation	,203	,194	,249	,023	1	,182	,254	,096	,468 <sup>**</sup>
Sig. (2-tailed)	,249	,271	,155	,896		,304	,148	,588	,005
N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
x3.6 Pearson Correlation	,297	,049	,228	,325	,182	1	,432 <sup>*</sup>	,337	,593 <sup>**</sup>
Sig. (2-tailed)	,088	,783	,196	,061	,304		,011	,051	,000
N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
x3.7 Pearson Correlation	,348 <sup>*</sup>	,280	,535 <sup>**</sup>	,348 <sup>*</sup>	,254	,432 <sup>*</sup>	1	,421 <sup>*</sup>	,759 <sup>**</sup>
Sig. (2-tailed)	,044	,108	,001	,044	,148	,011		,013	,000
N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
x3.8 Pearson Correlation	,426 <sup>*</sup>	,239	,445 <sup>**</sup>	,369 <sup>*</sup>	,096	,337	,421 <sup>*</sup>	1	,693 <sup>**</sup>
Sig. (2-tailed)	,012	,174	,008	,032	,588	,051	,013		,000
N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
X3 Pearson Correlation	,608 <sup>**</sup>	,471 <sup>**</sup>	,598 <sup>**</sup>	,583 <sup>**</sup>	,468 <sup>**</sup>	,593 <sup>**</sup>	,759 <sup>**</sup>	,693 <sup>**</sup>	1



X4	Pearson	,561**	,464**	,661**	,521**	,507**	,713**	,734**	1
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,001	,006	,000	,002	,002	,000	,000	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34

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

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

- Variabel Pengendalian Biaya (Y)

Correlations

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y
y1	Pearson	1	,353*	,204	,106	,235	,972**	,722**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)		,041	,247	,550	,182	,000	,000
	N	34	34	34	34	34	34	34
y2	Pearson	,353*	1	,409*	,084	,462**	,303	,683**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,041		,016	,635	,006	,081	,000
	N	34	34	34	34	34	34	34
y3	Pearson	,204	,409*	1	,342*	,343*	,201	,647**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,247	,016		,048	,047	,254	,000
	N	34	34	34	34	34	34	34
y4	Pearson	,106	,084	,342*	1	,140	,116	,457**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,550	,635	,048		,431	,515	,007
	N	34	34	34	34	34	34	34
y5	Pearson	,235	,462**	,343*	,140	1	,345*	,654**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,182	,006	,047	,431		,045	,000
	N	34	34	34	34	34	34	34
y6	Pearson	,972**	,303	,201	,116	,345*	1	,739**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,081	,254	,515	,045		,000
	N	34	34	34	34	34	34	34

y	Pearson							
	Correlation	,722**	,683**	,647**	,457**	,654**	,739**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,007	,000	,000	
	N	34	34	34	34	34	34	34

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

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

### 3. Uji Reliabilitas

- Variabel Struktur Organisasi(X1)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	34	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,720	4

- Variabel Perencanaan atau Anggaran (X2)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	34	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,757	5

- Variabel Pelaksanaan dan Penilaian (X3)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	34	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	34	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,741	8

- Variabel Pelaporan (X4)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	34	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	34	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,701	7

- Variabel Pengendalian Biaya (Y)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	34	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	34	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.



**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,726	6



**LAMPIRAN 10****Uji Asumsi Klasik**

## 1. Uji Heterokedastisitas

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4, X3, X2, X1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: RES2

b. All requested variables entered.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,497	1,107		,449	,657
	X1	,020	,069	,065	,295	,770
	X2	-,070	,077	-,203	-,907	,372
	X3	-,033	,052	-,142	-,638	,529
	X4	,084	,057	,326	1,462	,154

a. Dependent Variable: RES2

## 2. Uji Multikolinearitas

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4, X3, X2, X1 <sup>b</sup>	.	Enter

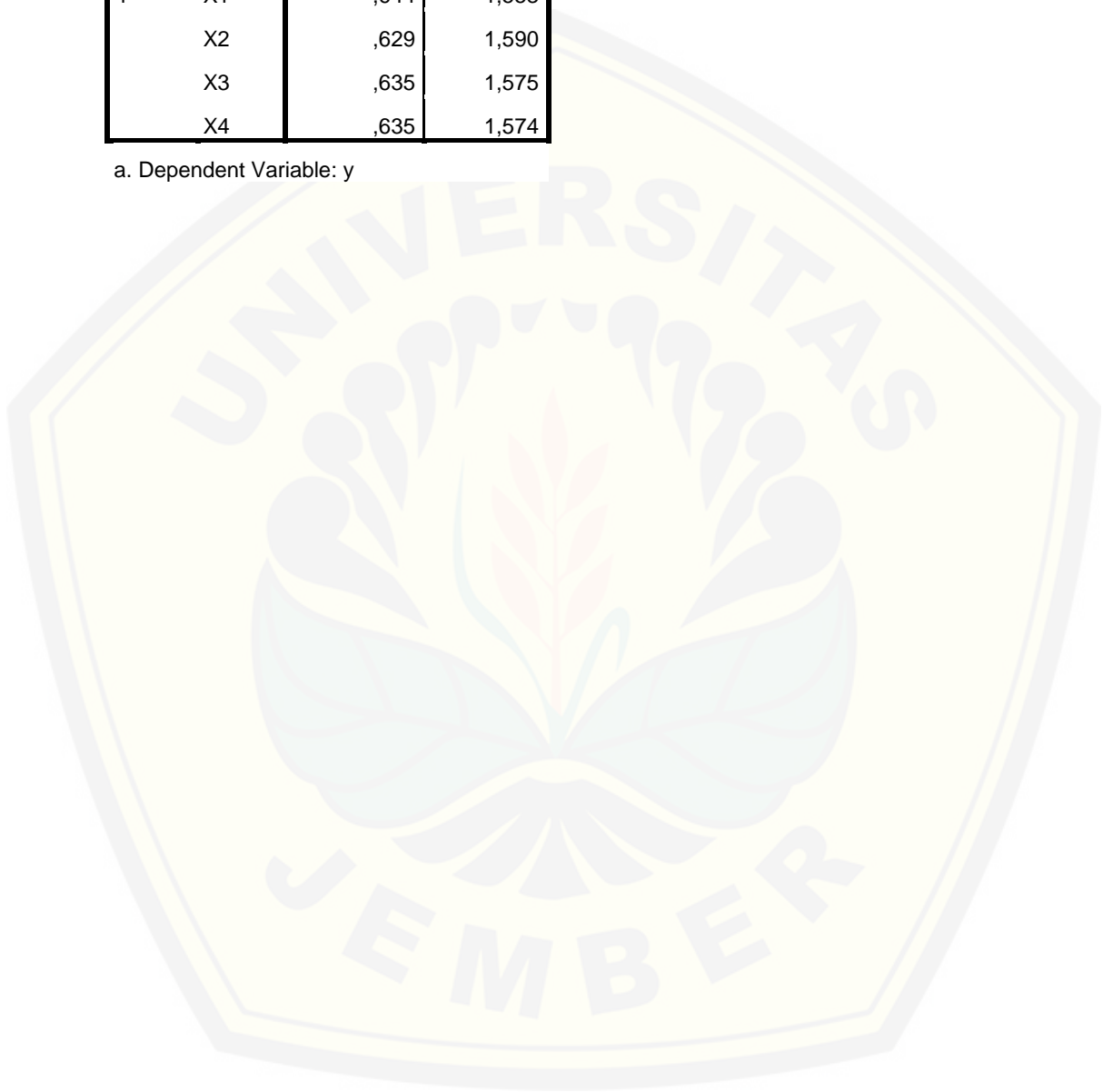
a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	,644	1,553
	X2	,629	1,590
	X3	,635	1,575
	X4	,635	1,574

a. Dependent Variable: y



## LAMPIRAN 11

Analisis Linier Berganda, Uji t, dan Analisis Koefisien Determinasi Disesuaikan  $R^2$ Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4, X3, X2, X1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,903 <sup>a</sup>	,816	,790	1,33298

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X3, X2

b. Dependent Variable: y

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,740	1,789		-,973	,339
	X1	,349	,112	,311	3,129	,004
	X2	,339	,125	,273	2,716	,011
	X3	,273	,084	,326	3,257	,003
	X4	,222	,093	,239	2,394	,023

a. Dependent Variable: y