



**PENGARUH PENGENDALIAN ANGGARAN
TERHADAP PRESTASI KERJA**
Studi Empiris Pada Kepala Unit Kerja Pemerintah
Kabupaten Lumajang

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Jember

Asal:	Hasil Pembelian	Kelas
Terima Tgl :	10 JUL 2006	677.Y2
Olehp: Induk :		Sus
KLA 10 / PERVALIN:		P

Firman David Susanto
NIM. 010810301132

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2006**

JUDUL SKRIPSI

PENGARUH PENGENDALIAN ANGGARAN TERHADAP PRESTASI KERJA (Studi Empiris Pada Kepala Unit Kerja Pemerintah Kabupaten Lumajang)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : FIRMAN DAVID SUSANTO

NIM : 010810301132

Jurusan : AKUNTANSI

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal :

03 Juni 2006

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan memperoleh gelar S a r j a n a dalam Ilmu Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

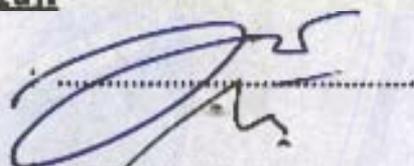
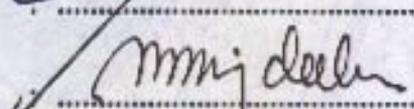
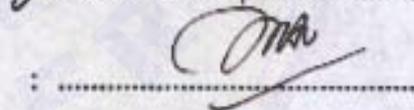
Susunan Tim Penguji

Ketua : Drs. Imam Mas'ud, MM, Ak
NIP. 131 832 326

Sekretaris : Rochman Efendi, SE, M.Si, Ak
NIP. 132 257 932

Anggota : M. Miqdad, SE, MM, Ak
NIP. 132 133 391

: Drs. Wasito, M.Si, Ak
NIP. 131 966 372


.....

.....

.....



Mengetahui,
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,




Drs. H. Sarwedi, MM
NIP. 131 276 658

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : **PENGARUH UNSUR PENGENDALIAN ANGGARAN
TERHADAP PRESTASI KERJA (Studi Empiris Pada
Kepala Unit Kerja Kabupaten Lumajang)**

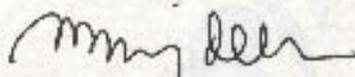
Nama Mahasiswa : **FIRMAN DAVID SUSANTO**

NIM : **010810301132**

Jurusan : **AKUNTANSI**

Disetujui tanggal : **Mei 2006**

Pembimbing I,



M. Miqdad, SE, MM, Ak
NIP. 132 133 391

Pembimbing II,



Drs. Wasito, M.Si, Ak
NIP: 131 966 372

**Mengetahui
Ketua Jurusan,**



Drs. Wasito, M.Si, Ak
NIP. 131 966 372

Persembahan

Skripsi ini aku persembahkan kepada:
Bapak dan Ibu Tercinta
Almamaterku



MOTO:

*Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madya Mangun Karso,
Tut Wuri Handayani*

(Kj Hajar Dewantoro)

*Cintailah pekerjaan anda.
Bila anda tidak menyukai pekerjaan anda.
Anda membutuhkan energi 3 kali lipat.
Pertama untuk memaksakan diri untuk bekerja.
Untuk menahan paksaan tersebut.
Akhirnya untuk pekerjaan itu sendiri.
Bila anda menyukai pekerjaan anda,
Anda tidak lagi bekerja, karena bekerja saat anda menyukai
bukan lagi bekerja, namun adalah kenikmatan semata.*

(H. L. Neri)

*Berusaha maksimal tanpa kata menyerah,
Hal yang tidak mungkin bukanlah batasan,
Semangat adalah kekuatan terbesar manusia.*

(Self Inspiration)

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali dan memberikan bukti empiris tentang pengaruh pengendalian anggaran terhadap prestasi kerja. Penelitian ini menggunakan Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang berasal dari kuesioner yang didistribusikan kepada 36 kepala unit kerja Pemerintah Kabupaten Lumajang, di mana untuk mengukur masing-masing variabel adalah dengan menggunakan skala likert. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Pengujian hipotesis menggunakan regresi linear berganda.

Penelitian ini menggunakan empat variabel, di mana partisipasi, evaluasi dan karakteristik anggaran sebagai variabel independen, dan prestasi kerja sebagai variabel dependen. Hipotesis dalam penelitian ini adalah pengendalian anggaran yang terdiri dari partisipasi, evaluasi dan karakteristik anggaran berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap prestasi kerja.

Hasil yang diperoleh dari uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel partisipasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja (H_1 diterima). Hasil dari uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa proses evaluasi sebagai upaya gambaran kinerja pimpinan tidak memberikan pengaruh yang signifikan pada peningkatan prestasi kerja (H_2 ditolak). Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa karakteristik anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja (H_3 diterima). Dan hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa secara simultan ketiga variabel tersebut berpengaruh terhadap perubahan prestasi kerja kepala unit kerja Pemerintah Kabupaten Lumajang sebesar 51,1 % pada tingkat signifikansi sebesar 0.000 (H_4 diterima).

Saran untuk penelitian mendatang adalah pengambilan sampel yang lebih luas agar hasil penelitian ini dapat digeneralisasikan. Penelitian ini dapat dikembangkan lagi dengan menambah faktor-faktor lain yang sekiranya bisa mempengaruhi prestasi kerja.

Kata kunci : partisipasi, evaluasi, karakteristik anggaran dan prestasi kerja.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, yang telah memberikan kasih karunia serta rahmat yang melimpah kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penelitian ini. Penelitian ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan akademik pada Program Strata Satu Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Dalam kesempatan yang berbahagia ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang tulus kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan karya ini, terlebih kepada :

1. Bapak M. Miqdad, SE, MM, Ak selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan petunjuk, saran, serta bimbingan dengan penuh kesabaran sehingga karya ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Bapak Drs. Wasito, M.Si, Ak selaku Dosen Pembimbing II sekaligus Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang juga telah memberikan bimbingan serta saran kepada penulis selama proses penyusunan sampai terselesaikannya skripsi ini.
3. Bapak Dra. Ririn Irmadariyani, M.Si, Ak selaku Dosen Pembimbing Akademik sekaligus Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang juga telah memberikan bimbingan selama proses belajar di Universitas Jember..
4. Bapak Dr. H. Sarwedi, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
5. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan dan kedisiplinan selama penulis menimba ilmu di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
6. Bapak Syamsul Bachri, terima kasih atas cinta, sayang, dukungan semangat, dan doa yang selalu diberikan, serta contoh keteladanan yang telah membuat peneliti lebih bisa lebih dewasa dalam memilih dan memilah. Terima kasih untuk segalanya.

7. Untuk ibunda Sri Hariyatin, ibu yang penuh kesabaran. Terima kasih untuk cinta, sayang, pengertian, dukungan semangat, doa, dan nyanyian terindah yang pernah terdengar di telingaku. Ibuku adalah anugerah terindah dalam hidupku, ibu yang terbaik. Terima kasih untuk segala kasih dan pengorbanan tanpa batasnya. *I Love You 4 Now And Forever.*
8. Adikku Kristina "kris" sukses ya, jangan mengecewakan ibu dan bapak. Aku tahu hidup tak selalu seperti yang kita pikirkan, yang penting menjalani hidup dengan penuh semangat. *"Don't worry, hidup adalah jalan, hal yang terindah adalah prosesnya.*
9. Bapak Sukaji & Ibu Surti "lélék", makasih atas segalanya, Futika "putick", Alan kalian adikku yang menyenangkan, dan seluruh keluarga di Tulungagung, maaf yang ga' sempat disebut satu-satu, jangan marah di mana pun kalian berada kini, kalian tetap hadir di hatiku, dan juga Alm. Sumirah "budhe sum", terima kasih atas kepercayaannya,
10. Seluruh keluargaku di Jatiroto, terima kasih untuk semuanya, kalian telah berbuat banyak untukku, aku ga' akan lupa.
11. Bunt seseorang yang telah mengisi sebagian kecil hidup dan pikiranku dan yang telah memberi banyak pelajaran hidup, aku jauh lebih bersemangat karena kamu, kamulah motivasi terbesarku. *"I'll be better and Much Better".*
12. Teman-teman terbaikku: "Hendri" akhirnya sclcsai juga, "Nizarul" makasih contoh baik dan jeleknya (banyak-an jeleknya) "Eko & Satrya" kalian teman yang baik, "Jarwo" jangan terbalik deh, mas "Oka" makasih atas segalanya, semangat Ok..., Susilo Cepetan Yo kuliah'c, Yefri "demang" my game rivals. Terima Kasih, kalian semua yang terbaik, dan selalu menjadi sahabatku selamanya.
13. Putri "poppy" *Smile Please*, Mufi, Desi, Fera, Syas, Niniet, Yu2n, Neni, Indah kesempatan baik bersahabat dengan kalian, thanks untuk kebersamaan dan persahabatan indah kita, aq banyak berubah karena kalian, thanks untuk kerjasama, dukungan, dan masukannya, Fitri juga ya,... makasih banyak,..... kamu telah buat aku lebih banyak berpikir.

14. Teman seminarku: Nizam, Ratih, Feri dan Mb. Diah, semangat ya, kata orang bijak kita gak boleh menyerah sebelum lakukan yang terbaik dan gak boleh patah semangat sebelum berhasil, jadi "Semangat".
15. All Friends di Akuntansi GP & GL dan semua teman-teman yang belum sempat disebut karena banyak banget. *Thanks for everything*, kalian semua adalah "mutiara indah" yang pernah kutemui. I will miss that....
16. Untuk aku sendiri dan semua makhluk Allah SWT. yang menyayangiku, terima kasih atas semua doa, bantuan dan dukungannya, semangat, keberanian, keberuntungan, kita sama tahu bahwa semua kekuatan itu berasal hanya dari Allah SWT.
17. Semua pihak yang tidak mungkin penulis sebutkan satu per satu yang membantu hingga skripsi ini terselesaikan.

Mengingat kemampuan penulis yang terbatas, penulis menyadari bahwa dalam penyajian dan pemilihan kata-kata dalam penelitian ini masih jauh dari sempurna, maka penulis dengan penuh kerendahan hati mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna perbaikan penelitian ini.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah mendukung terselesaikannya penelitian ini baik secara moral maupun spiritual. Semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya.

Jember, Mei 2006

Penulis

DAFTAR ISI

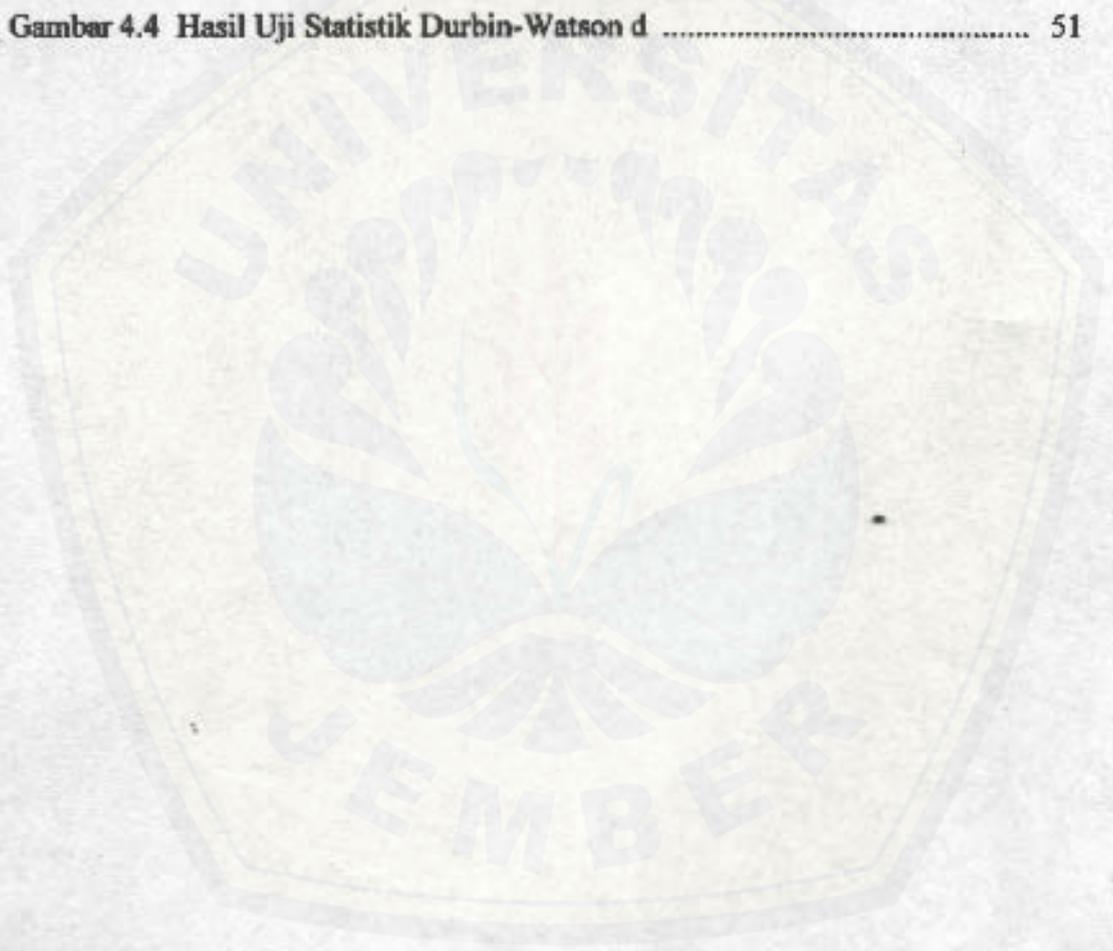
	Halaman
Halaman Judul	ii
Judul Skripsi	iii
Surat Pernyataan.....	iv
Tanda Persetujuan	v
Halaman Persembahan	vi
Halaman Motto.....	vii
Abstraksi	viii
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi	xii
Daftar Gambar	xv
Daftar Tabel	xvi
Daftar Lampiran	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Landasan Teori	6
2.1.1 Pengendalian Manajemen	6
2.1.2 Anggaran	7
2.1.3 Fungsi Anggaran	8
2.1.4 Pusat Pertanggungjawaban (<i>Responsibility Center</i>)	9
2.1.5 Penganggaran Partisipatif	10
2.1.6 Aspek Perilaku Dalam Penganggaran	11
2.1.7 Sistem Pengendalian Anggaran	13
2.1.7.1 Penyusunan Program	14

2.1.7.2 Penyusunan Anggaran	15
2.1.7.3 Pengukuran	16
2.1.7.4 Pelaporan dan Analisis	17
2.1.7.5 Kejelasan Tujuan Anggaran	18
2.1.7.6 Tingkat Kesulitan Anggaran	19
2.1.8 Prestasi Kerja	19
2.1.9 Penilaian Prestasi Kerja.....	21
2.2 Penelitian Terdahulu	22
2.3 Pengembangan Hipotesis	24
BAB III METODE PENELITIAN	26
3.1 Jenis Penelitian	26
3.2 Jenis Data	26
3.3 Populasi dan Sampel	27
3.3.1 Populasi	27
3.3.2 Sampel	27
3.4 Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya	27
3.4.1 Variabel Independen	27
3.4.2 Variabel Dependen	28
3.5 Analisis Data	29
3.5.1 Statistik Deskriptif	29
3.5.2 Uji Kualitas Data	29
3.5.2.1 Uji Validitas	29
3.5.2.2 Uji Reliabilitas	29
3.6 Pengujian Asumsi Klasik	30
3.6.1 Uji Normalitas Data.....	30
3.6.2 Uji Multikolinieritas	30
3.6.3 Uji Heteroskedastisitas	31
3.6.4 Uji Autokorelasi	32
3.7 Pengujian Hipotesis	32
3.7.1 Model Penelitian	32

3.7.2 Uji-t	33
3.7.3 Uji-F	34
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	35
4.1 Analisis Deskriptif	35
4.1.1 Gambaran Umum Responden	35
4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian	40
4.2 Uji Kualitas Data	41
4.2.1 Uji Validitas Data	41
4.2.2 Uji Reliabilitas Data	45
4.3 Uji Asumsi Klasik	46
4.3.1 Uji Normalitas Data	46
4.3.2 Uji Multikolinieritas	48
4.3.3 Uji Heteroskedastisitas	49
4.3.4 Uji Autokorelasi	51
4.4 Analisis Regresi Linier Berganda	52
4.4.1 Pengaruh Partisipasi Terhadap Prestasi Kerja.....	53
4.4.2 Pengaruh Evaluasi Terhadap Prestasi Kerja.....	54
4.4.3 Pengaruh Karakteristik Anggaran Terhadap Prestasi Kerja.....	55
4.4.4 Pengaruh Pengendalian Anggaran yang Meliputi: Partisipasi, Evaluasi, Pengaruh Karakteristik Anggaran Secara Simultan Terhadap Prestasi Kerja.....	56
BAB V KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN	58
5.1 Kesimpulan.....	58
5.2 Keterbatasan	60
5.3 Saran	61
DAFTAR PUSTAKA	62
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Esensi Pertanggungjawaban	10
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Konseptual	24
Gambar 4.1 Hasil Analisis Grafik Uji Normalitas – Histogram	46
Gambar 4.2 Hasil Analisis Grafik Uji Normalitas – <i>Normal Plot</i>	47
Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas Regresi Linier Berganda	49
Gambar 4.4 Hasil Uji Statistik Durbin-Watson d	51



DAFTAR TABEL.

	Halaman
Tabel 3.1 Jumlah Populasi Kepala Unit Kerja Pemerintah Kabupaten Lumajang.....	27
Tabel 3.2 Identifikasi Variabel dan Alat Ukur	29
Tabel 4.1 Jumlah Sampel Kepala Unit Kerja	35
Tabel 4.2 Rekapitulasi Kuesioner.....	36
Tabel 4.3 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Usia.....	37
Tabel 4.4 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	38
Tabel 4.5 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	38
Tabel 4.6 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	39
Tabel 4.7 Hasil Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	40
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Variabel Partisipasi (X_1).....	42
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Evaluasi (X_2).....	43
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Variabel Karakteristik Anggaran (X_3).....	44
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Variabel Prestasi Kerja (Y)	44
Tabel 4.12 Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	45
Tabel 4.13 Rekapitulasi Hasil Uji <i>Kolmogorov Smirnov</i>	48
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinieritas	48
Tabel 4.15 Hasil Uji <i>Glejser</i>	50
Tabel 4.16 Ringkasan Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	52
Tabel 4.17 Uji Hipotesis Simultan	56
Tabel 4.18 Koefisien Determinasi	57

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Untuk Responden
- Lampiran 2 Rekapitulasi Data Hasil Kuesioner
- Lampiran 3 Uji Validitas
- Lampiran 4 Uji Reliabilitas
- Lampiran 5 Uji Statistik Deskriptif dan Uji *Normalitas Kolmogorov Smirnov*
- Lampiran 6 Uji Regresi Berganda
- Lampiran 7 Daftar Unit Kerja Pemerintah Kabupaten Lumajang
- Lampiran 8 Rekapitulasi Gambaran Umum Responden
- Lampiran 9 Surat Permohonan Ijin Melaksanakan Penelitian (Lemlit-UNEJ)
- Lampiran 10 Surat Ijin Melaksanakan Penelitian (Bakesbangpol-Lumajang)

BAB I
PENDAHULUAN



1.1 Latar Belakang

Semakin tingginya pertumbuhan di bidang ekonomi mengharuskan organisasi pemerintah untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci untuk keberhasilan upaya peningkatan prestasi kerja, sebab bagaimanapun pegawailah yang akan menentukan kinerja organisasi secara keseluruhan. Tanpa adanya pegawai yang berprestasi tinggi, suatu organisasi akan gagal mencapai tujuannya. Salah satu upaya yang perlu dilakukan guna meningkatkan kinerja organisasi agar dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif, efisien, terarah dan terencana adalah menyiapkan suatu sistem pengendalian manajemen yang baik. Karena terwujudnya prestasi kerja yang baik dalam suatu organisasi tidak lepas dari kemampuan pemimpin dalam melaksanakan perencanaan, pengoordinasian dan pengendalian berbagai aktivitas yang dimiliki dalam rangka memperoleh target perusahaan (Nafarin, 2000).

Dalam upaya peningkatan prestasi kerja, salah satu elemen penting yang perlu diperhatikan oleh manajemen perusahaan adalah pengendalian manajemen yang baik. Pengendalian manajemen ini meliputi tindakan untuk menuntun dan memotivasi usaha pencapaian tujuan maupun tindakan untuk mendeteksi dan memperbaiki pelaksanaan yang tidak efektif dan tidak efisien (Anthony, 1992: 13). Agar dapat mencapai tujuan organisasi, para pegawai perlu distimulasi dan diarahkan untuk melaksanakan apa saja yang diinginkan oleh pemimpin dan melakukan tindakan koreksi apabila terjadi penyimpangan.

Salah satu elemen penting dalam pengendalian manajemen adalah adanya pengendalian anggaran yang baik. Menurut Damanhuri (2002), adanya pengendalian anggaran sangat mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Menurutnya dalam suatu anggaran terdapat standar atau target kinerja yang harus dicapai oleh suatu unit kerja.

Pemerintah daerah memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen yang penting agar dapat menjalankan berbagai aktivitas pemerintahan dengan baik. Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian agar unit kerja dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Anggaran merupakan suatu rencana kegiatan di masa yang akan datang yang digunakan untuk mengidentifikasi prestasi seorang pimpinan. Menurut Hansen dan Mowen (2000) sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk menterjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana jangka pendek dan jangka panjang.

Suatu organisasi menggunakan anggaran sebagai target terlaksananya berbagai program yang telah disusun dalam proses perencanaan sebelumnya. Di dalam menyusun anggaran ditentukan oleh tujuan dari masing-masing unit kerja. Hasil sesungguhnya yang dicapai akan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam anggaran untuk menentukan, meneliti dan analisa selisih yang ditimbulkan serta menentukan tindakan koreksi yang diperlukan atas kegiatan yang akan datang (Supriyono, 2000: 16).

Di dalam model Porter-Lawer (Joseph, 1984: 127), manajer yang telah memiliki persepsi yang jelas mengenai peran yang tercantum dalam anggaran akan diukur kinerjanya dengan menggunakan alat evaluasi akuntansi. Tujuan utama penilaian prestasi kerja adalah untuk pembinaan dan evaluasi, menghasilkan informasi yang dapat digunakan sebagai dasar umpan balik seperti rekomendasi training atau untuk menentukan kemajuan seseorang. Sedangkan penilaian prestasi kerja untuk tujuan evaluasi menghasilkan informasi yang dapat digunakan untuk melakukan promosi, pemutusan hubungan kerja, menaikkan gaji dan upah serta pemberian bonus bagi pegawai.

Anggaran bukan saja digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian, tetapi juga pemakaian anggaran dapat mendorong dipakainya standar sebagai alat pengukur suatu prestasi suatu bagian atau individu di dalam organisasi di dalam organisasi perusahaan (Supriyono, 2000: 18). Jadi secara tidak langsung anggaran dapat dijadikan standar prestasi yang harus dicapai oleh seseorang ataupun bagian dalam organisasi. Dari sini prestasi seseorang dapat

dilihat dari penyelesaian tugasnya dibandingkan dengan tugas yang harus diselesaikannya.

Tingginya prestasi kerja karyawan dalam perusahaan sangat dipengaruhi oleh faktor perencanaan, pengendalian dan penganggaran, karena hal tersebut dapat digunakan sebagai sarana memotivasi karyawan untuk dapat bekerja lebih bersemangat dan lebih baik. Oleh karena itu perlu dicermati dan ditaati lebih jauh tentang pengaruh sistem pengendalian anggaran terhadap prestasi karyawan di lingkungan organisasi. Secara sekilas prestasi kerja merupakan keadaan di mana karyawan dapat mencapai kualitas kerja yang baik sesuai dengan target, kecakapan karyawan terhadap pekerjaan serta loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Penilaian prestasi kerja ini sangat penting karena merupakan indikator bagi keberhasilan organisasi yang ditentukan dan tercermin dari keberhasilan pemimpin dan kesesuaiannya dengan apa yang sudah direncanakan. Tingginya prestasi kerja dalam perusahaan akan salah satunya dipengaruhi oleh faktor motivasi, dari sini standar prestasi juga akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan untuk bekerja dengan baik. Secara sekilas prestasi kerja merupakan keadaan di mana karyawan dapat mencapai kualitas kerja yang baik sesuai dengan target. Kecakapan karyawan dalam menyelesaikan semua tugas yang dibebankan serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugasnya.

Suatu pemimpin organisasi harus berusaha mendorong para pegawainya agar bersedia mengeluarkan prestasi terbaiknya. Salah satu wujud dari usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara membuat suatu sistem pengendalian anggaran yang baik yang mampu mengakomodasi tujuan dari individu dan organisasi sehingga terjadi *goal congruence*.

Penelitian mengenai pengaruh unsur pengendalian anggaran ini pernah dilakukan oleh Meilinda (2004) Studi empiris pada Pemerintah Kabupaten Situbondo. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa unsur pengendalian anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial, di mana variabel penyusunan program, penyusunan anggaran, kejelasan tujuan anggaran dan

tingkat kesulitan anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian serupa sebelumnya pernah dilakukan oleh Damanhuri (2002), dan hasilnya menunjukkan bahwa variabel penyusunan anggaran memiliki pengaruh dominan terhadap prestasi kerja. Variabel penyusunan program, penyusunan anggaran, tingkat pendidikan dan pengalaman memiliki pengaruh positif terhadap prestasi kerja, sedangkan variabel pelaksanaan pengukuran, pelaporan dan analisa, kejelasan tujuan serta tingkat kesulitan memiliki pengaruh negatif terhadap prestasi kerja.

Penelitian ini didasarkan pada penelitian yang telah dilakukan oleh Damanhuri (2002). Peneliti memiliki ketertarikan untuk meneliti hal yang sama adalah adanya pengukuran prestasi kerja dinilai dari pemimpin unit kerja, di mana pemimpin akan memberikan penilaian kepada pegawai yang dipimpinnya, sedangkan penelitian sebelumnya prestasi kerja dilihat dari tingkat penjualan polis asuransi kesesuaiannya dengan target yang sudah dianggarkan, yang membedakan antara perusahaan swasta (*profit oriented*) dengan organisasi sektor publik adalah dalam hal sistem pengendalian. Pada perusahaan yang bersifat *profit oriented* pada umumnya memiliki sistem pengendalian yang baik, hal ini ditandai oleh adanya sistem *reward and punishment* yang jelas dan tegas sedangkan pada organisasi sektor publik sistem *reward and punishment* tidak begitu jelas dan tegas.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di kemukakan di atas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh partisipasi, evaluasi, karakteristik anggaran secara parsial terhadap prestasi kerja?
2. Apakah ada pengaruh pengendalian anggaran yang terdiri dari variabel partisipasi, evaluasi dan karakteristik anggaran secara simultan terhadap prestasi kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah di atas maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

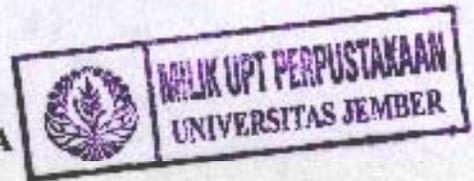
1. Untuk menguji pengaruh partisipasi, evaluasi, karakteristik anggaran secara parsial terhadap prestasi kerja.
2. Untuk menguji pengaruh pengendalian anggaran yang terdiri dari variabel partisipasi, evaluasi dan karakteristik anggaran secara simultan terhadap prestasi kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak yang memiliki relevansi kepentingan, antara lain:

1. Memberi bukti empiris mengenai pengaruh pengendalian anggaran terhadap prestasi kerja.
2. Memberikan bahan pertimbangan bagi obyek penelitian dalam menentukan upaya faktor pengendalian anggaran yang mana yang perlu ditingkatkan.
3. Dapat digunakan sebagai referensi bagi perpustakaan bagi Universitas Jember selanjutnya dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA



2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen merupakan suatu program untuk memastikan bahwa pelaksanaan suatu kegiatan dalam sebuah organisasi sesuai dengan yang direncanakan. Keterkaitan pengendalian manajemen dengan perencanaan dapat dilihat dari hubungan sebagai berikut (Mulyadi, 1992: 37):

1. Rencana adalah suatu pedoman untuk mengarahkan agar kegiatan yang akan dilaksanakan adalah dalam rangka mencapai tujuan dari suatu kegiatan atau operasi yang dilakukan. Pengendalian manajemen dibutuhkan untuk memastikan bahwa pelaksanaannya telah sesuai dengan rencana tersebut.
2. Perencanaan menentukan arah pelaksanaan dan hasil yang diinginkan. Pengendalian manajemen mengarahkan pelaksanaan dan hasil agar tetap berjalan sesuai dengan rencana.
3. Pemimpin suatu organisasi tidak dapat melakukan perencanaan secara efektif tanpa memiliki informasi, baik yang berasal dari periode lalu maupun yang sedang berlangsung. Informasi penting ini sebagian besar dari proses pengendalian.
4. Pemimpin tidak dapat mengendalikan organisasinya secara efektif kecuali jika terdapat perencanaan yang mengarahkan perusahaan pada tujuan-tujuan yang harus dicapai. Dengan demikian perencanaan dan pengendalian merupakan dua buah proses yang saling melengkapi dan mendukung.

Menurut Robert J Mockler (dalam Stoner, 1996: 248) mengenai pengendalian menunjukkan elemen esensial dari proses pengendalian:

Pengendalian manajemen adalah usaha sistematis untuk menetapkan standar prestasi kerja dengan tujuan perencanaan, untuk mendesain sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan prestasi yang sesungguhnya dengan standar yang ditetapkan terlebih dahulu, untuk menetapkan apakah ada deviasi dan untuk mengukur signifikansinya, serta mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa semua

sumber daya perusahaan digunakan dengan seefektif dan seefisien mungkin untuk mencapai tujuan perusahaan.

Definisi Mockler membagi pengendalian menjadi 4 langkah, yaitu:

1. Menetapkan standar dan metode mengukur prestasi kerja. Idealnya, sasaran dan tujuan yang ditetapkan ketika berlangsung proses perencanaan dinyatakan dalam istilah yang jelas, dapat diukur, termasuk batas waktunya.
2. Pengukuran prestasi kerja. Seperti semua aspek pengendalian, pengukuran adalah proses yang berulang-ulang dan berlangsung terus-menerus. Frekuensi pengukuran tergantung pada aktivitas yang diukur.
3. Menetapkan apakah prestasi kerja sesuai dengan standar. Yaitu dengan membandingkan hasil pengukuran dengan target atau standar yang telah ditetapkan.
4. Mengambil tindakan korektif. Langkah ini diambil bila prestasi lebih rendah dari standar, dan analisis menunjukkan ada tindakan korektif yang diperlukan, seperti perubahan standar.

Proses pengendalian manajemen merupakan suatu tindakan yang dilakukan untuk memastikan bahwa suatu organisasi telah melakukan suatu kegiatan untuk mencapai suatu tujuan sesuai dengan yang telah direncanakan. Proses pengendalian manajemen melibatkan komunikasi dan interaksi antara manajer dengan bawahan atau karyawan.

2.1.2 Anggaran

Anggaran sebagai alat manajemen untuk mengendalikan dan mengarahkan setiap kegiatan dalam perusahaan agar senantiasa mengacu atau berpedoman pada rencana yang dibuat. Anggaran sebagai alat manajemen berfungsi untuk mengoordinasikan dan menyinkronisasikan aktivitas atau kegiatan dalam perusahaan. Selain itu anggaran berfungsi sebagai sistem manajemen dengan tujuan agar kegiatan senantiasa dikendalikan dan diarahkan kepada yang ditetapkan untuk mencapai sasaran atau hasil yang telah ditentukan dalam rencana itu.

Anggaran merupakan rencana kuantitatif terhadap organisasi serta mengidentifikasi sumber daya dan komitmen yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan organisasi selama periode anggaran (Blocher, 2000: 350). Anggaran meliputi aspek keuangan maupun non keuangan dari operasi yang direncanakan dan merupakan proyeksi dari hasil operasi.

Hansen dan Mowen (1999) mendefinisikan anggaran sebagai komponen utama dari perencanaan keuangan untuk masa depan serta memuat tujuan-tujuan dan tindakan-tindakan dalam mencapai tujuan tersebut. Anggaran juga merupakan alat manajer tingkat atas untuk mengendalikan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, mengevaluasi kinerja dan memotivasi bawahannya.

Menurut Siegel dan Marconi (1989: 112) anggaran adalah rencana komprehensif jangka pendek yang menempatkan sasaran dan tujuan manajemen ke dalam operasi, yang merupakan alat manajerial yang memastikan pencapaian tujuan organisasi dan pedoman hitungan operasi sehari.

Berdasarkan uraian di atas, suatu anggaran dikatakan sebagai perwujudan dari rencana jangka pendek yang berupa pengalokasian sumber daya untuk aktivitas selama jangka waktu tersebut (biasanya dalam kurun waktu 1 tahun).

2.1.3 Fungsi Anggaran

Menurut Nafarin (2000) sesuai dengan fungsi manajemen yang terdiri dari fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan, fungsi anggaran juga demikian. Hal ini disebabkan anggaran sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya, yaitu:

1. Fungsi perencanaan, anggaran merupakan alat perencanaan tertulis menurut pemikiran yang teliti dan akan memberikan gambaran yang lebih nyata akan lebih jelas dalam unit dan uang.
2. Fungsi pelaksanaan, anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba). Jadi anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setiap bagian kegiatan, seperti: bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi dan keuangan.

3. Fungsi pengawasan, anggaran merupakan alat pengawasan (*controlling*). Pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan kegiatan, dengan cara:
 - a. Membandingkan realisasi dengan rencana.
 - b. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (apabila terdapat penyimpangan yang merugikan).

Menurut Bastian (2001) anggaran sektor publik mempunyai beberapa fungsi antara lain:

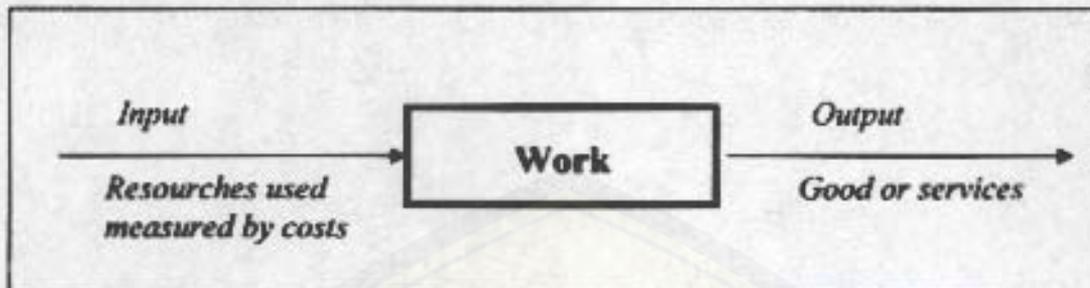
1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan di masa mendatang.
3. Anggaran sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit kerja dan mekanisme kerja atasan dan bawahan.
4. Anggaran sebagai alat pengendalian unit kerja
5. Anggaran sebagai alat motivasi dan persuasi tindakan efektif dan efisien dalam pencapaian visi organisasi.
6. Anggaran merupakan instrumen politik.
7. Anggaran merupakan instrumen kebijakan fiskal.

2.1.4 Pusat Pertanggungjawaban (*Responsibility Center*)

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang bertanggung jawab. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Masukan pusat pertanggungjawaban diukur dengan satuan unit yang disebut biaya, sedangkan keluaran pusat pertanggungjawaban yang dinyatakan dengan satuan uang disebut dengan pendapatan. Pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mempermudah pencapaian suatu sasaran tertentu, baik berupa sasaran tunggal maupun beraneka ragam.

Anthony dan Dearden (1992: 194) menyatakan: "*And from stan point of to management and board of directors, the whole company is responsibility*".

Selanjutnya esensi pertanggungjawaban secara skematis dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Esensi Pertanggungjawaban

Sumber: Anthony dan Dearden (1992: 195)

Setiap pusat pertanggungjawaban dalam kegiatannya memerlukan input berupa bahan baku, tenaga kerja, dan bermacam-macam jasa lainnya. Semua unsur-unsur tersebut dimasukkan dalam proses. Pada proses yang berlangsung dalam pusat pertanggungjawaban, diperlukan tambahan berupa modal kerja maupun sumber daya lainnya, sehingga dapat menghasilkan output yang berupa barang atau jasa. Pertanggungjawaban para pemimpin diwujudkan dalam bentuk hasil kerja.

2.1.5 Penganggaran Partisipatif

Penganggaran partisipatif (*participative budgeting*) memberikan kesempatan bagi para manajer untuk ikut menyusun anggaran (Hansen dan Mowen 1999: 372). Tujuan secara menyeluruh dikomunikasikan kepada para manajer, yang nantinya akan memberikan rasa tanggung jawab dan mendorong timbulnya kreativitas. Keikutsertaan manajer dalam menciptakan anggaran akan menyebabkan semakin tingginya tingkat keselarasan tujuan. Mowen menyatakan bahwa individu yang terlibat dalam penetapan standar mereka sendiri akan bekerja lebih keras untuk mencapai standar tersebut.

Selain memberikan keuntungan dalam masalah perilaku, penganggaran partisipatif memiliki keuntungan pada keseluruhan proses perencanaan karena keterlibatan individu yang memiliki pengetahuan tentang kondisi lokal, dan partisipasi memberikan kesempatan yang cukup untuk berinteraksi, sehingga kelompok dapat bekerja sama dengan baik. Partisipasi dalam penyusunan

anggaran membuat para pelaksana anggaran lebih memahami masalah-masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran. Partisipasi memungkinkan para pelaksana anggaran untuk saling mengenal, berkomunikasi dan berinteraksi satu sama lain sehingga dengan mudah dapat meningkatkan kerja sama. Tingkat partisipasi yang tinggi dapat menimbulkan moral yang lebih baik serta inisiatif yang lebih besar.

Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dapat menghasilkan informasi yang baik, tetapi ada kalanya juga dapat menimbulkan problema baru. Keikutsertaan pemimpin dalam menyusun anggaran mengakibatkan mereka akan menetapkan anggaran yang relatif lebih longgar, sehingga menimbulkan kelonggaran (*Slack*) yang akan memperkecil prestasi yang akan diharapkan. Hal ini terjadi karena para manajer mengetahui bahwa prestasi mereka dinilai berdasarkan anggaran. *Slack* dalam pandangan Cyrt dan Maarch (dalam Damanhuri, 2002: 22) muncul secara tidak disengaja dalam proses perundingan dan merupakan hal yang lazim dalam proses yang bersifat partisipatif. Sedangkan Schiff dan Lewin (dalam Damanhuri, 2002) menganggap bahwa adanya kelonggaran dalam anggaran (*slack*), merupakan hasil dari proses partisipasi dan mereka yakin bahwa para manajer memperjuangkan secara sengaja. Untuk itu manajer puncak harus memantau tingkat kelonggaran dalam anggaran sehingga tidak terjadi *slack* yang berlebihan.

Dengan demikian hendaknya partisipasi diarahkan kepada penetapan sasaran dengan diskusi yang cukup yang memungkinkan setiap pelaksana menyadari bahwa sasaran tersebut diterima oleh seluruh anggota dalam kelompok tersebut. Partisipasi harus diarahkan agar dapat memberikan kesempatan yang cukup untuk berinteraksi, sehingga kelompok dapat bekerja dengan baik dan dapat menerima sasaran-sasaran kelompok tersebut sebagai sarannya sendiri.

2.1.6 Aspek Perilaku Dalam Penganggaran

Salah satu tujuan pengendalian manajemen adalah memotivasi para pemimpin agar bekerja lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Pemakaian anggaran berdampak pada banyak orang dan akan mempengaruhi

perilaku mereka. Menurut Tosi Jr. (1980) dalam Damanhuri (2002): anggaran dapat digunakan oleh manajer sebagai patokan yang kaku atau longgar terhadap kerja bawahan.

Anggaran sering kali digunakan untuk menilai kinerja aktual manajer. Bonus, kenaikan gaji, dan promosi ditentukan oleh kemampuan manajer dalam mencapai atau melampaui tujuan yang ditentukan (Hansen dan Mowen, 1999: 370). Karena status keuangan dan karier para manajer dipertaruhkan, maka anggaran memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku mereka. Pengaruh positif maupun negatif yang ditimbulkan anggaran tergantung dari cara penggunaan anggaran.

Perilaku positif terjadi bila tujuan dari setiap manajer sesuai dengan tujuan organisasi (terjadi keselarasan tujuan atau *goal congruence*). Selain keselarasan tujuan, para manajer juga perlu memiliki usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Namun bila anggaran tidak di administrasikan dengan baik, manajer bawahan dapat menyimpang dari tujuan organisasi. Perilaku disfungsional ini merupakan perilaku individu yang memiliki konflik dasar dengan tujuan organisasi.

Sistem anggaran yang ideal adalah yang menuju keselarasan tujuan seutuhnya, dan secara bersamaan memberikan dorongan/ motivasi kepada manajer untuk mencapai tujuan organisasi (Hansen dan Mowen, 1999: 371)

Menurut Anthony (1993), aspek perilaku anggaran mencakup 5 (lima) hal, yaitu:

1. Tingkat kesulitan

Banyak yang berpendapat bahwa anggaran yang ideal adalah anggaran yang sulit dicapai, tetapi manajer yakin bisa dicapai. Anggaran yang mudah dicapai bahkan dapat merusak, pelaku anggaran mungkin tidak berprestasi menurut kemampuan maksimalnya guna menghindari besarnya penyimpangan yang menguntungkan. Jika hal ini terjadi, maka tugas untuk tahun mendatang akan lebih berat.

2. Partisipasi manajemen puncak

Partisipasi manajemen puncak diperlukan agar sistem anggaran efektif dalam memotivasi para pelakunya. Manajemen harus berpartisipasi dalam mereview

dan mengesahkan anggaran untuk menghindari terjadinya penyimpangan yang dilakukan oleh pelaku anggaran. Anggaran harus ditindak lanjuti, karena mungkin sistem anggaran tidak efektif lagi dalam memotivasi pelaku anggaran.

3. Prinsip keadilan

Agar anggaran efektif, maka para pelaksana anggaran harus percaya bahwa anggaran itu memang adil dan harus yakin bahwa derajat kesulitan dalam mencapai anggaran harus konsisten di antara penyusun anggaran. Tidak ada yang mengganggu efektivitas sistem pengendalian anggaran selain dari ketidaksetaraan tugas yang dianggarkan, dalam hal ini review manajemen puncak sangat penting.

4. Departemen anggaran

Departemen ini harus menganalisis anggaran secara rinci, dan ia harus merasa pasti bahwa anggaran telah disiapkan secara semestinya dan bahwa informasi yang terkandung di dalamnya akurat. Agar dapat menjalankan fungsinya secara efektif, para anggota departemen anggaran harus mempunyai reputasi sebagai orang yang integrasinya tidak diragukan dan harus memiliki keterampilan antar pribadi guna berhubungan secara efektif dengan orang lain.

5. Struktur organisasi

Mereka yang berada dalam organisasi yang sangat terstruktur cenderung merasa memiliki pengaruh yang lebih besar, mereka lebih banyak berpartisipasi dalam perencanaan anggaran, dan tampaknya mereka puas dengan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan anggaran.

2.1.7 Sistem Pengendalian Anggaran

Menurut pengertian dalam *Oxford English Dictionary* (dalam Koontz, 1996: 16), sistem didefinisikan secara sederhana sebagai "sekumpulan atau rangkaian dari sejumlah hal yang saling berhubungan, atau saling bergantung, sehingga terbentuk suatu kesatuan yang kompleks; suatu keseluruhan yang terdiri dari bagian-bagian yang telah tersusun dengan teratur menurut skema dan rencana tertentu".

Sistem pengendalian anggaran merupakan proses pengendalian manajemen serta merupakan upaya pengendalian operasional yang lebih diarahkan pada usaha untuk meminimumkan biaya operasi. Usaha penekanan biaya dilakukan dengan cara memotivasi manajer untuk selalu menjaga efisiensi kerja secara maksimum dan menyediakan sarana untuk menilai prestasi manajer. Usaha penyusunan anggaran mempunyai tujuan pokok yaitu memungkinkan pihak manajemen untuk mengendalikan biaya dengan cara turut berpartisipasi aktif sejak tahap perencanaan. Ada beberapa alasan mengapa anggaran dipakai sebagai alat pengendalian (Stoner, 1996: 258).

Pertama, anggaran dapat dinyatakan dalam bentuk uang yang mudah digunakan sebagai sebutan untuk beraneka ragam aktivitas. Kedua, aspek keuangan dari anggaran berarti bahwa anggaran secara langsung dapat menyampaikan sebuah informasi mengenai sumber daya dan tujuan kunci organisasi.

Ketiga, anggaran menetapkan standar prestasi kerja yang jelas dan tidak meragukan untuk jangka waktu tertentu. Dari sini prestasi kerja yang tercapai akan secara langsung dibandingkan dengan anggaran itu. Penyimpangan dapat dideteksi dengan cepat dan tindakan perbaikan dapat segera diambil.

Menurut Damanhuri (2002) sistem pengendalian anggaran ini meliputi elemen penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, pelaporan dan analisis, kejelasan tujuan anggaran, dan tingkat kesulitan anggaran.

2.1.7.1 Penyusunan Program ✓

Penyusunan program merupakan tahap pertama dalam sistem pengendalian anggaran. Penyusunan program adalah proses penyusunan rencana jangka panjang untuk menjabarkan *strategic initiatives* yang dipilih untuk mewujudkan *strategic obyektives*. Pelaksanaan *strategic initiatives* memerlukan perencanaan sistematis langkah-langkah yang akan ditempuh oleh perusahaan dalam jangka panjang ke depan beserta taksiran sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan langkah-langkah tersebut (Mulyadi dan Setyawan, 2000: 8).

Program belum menjelaskan rencana berdasarkan kuantitas dan dalam satuan rupiah, tetapi hanya berupa deskripsi kegiatan yang akan dilaksanakan selama lima tahun mendatang. Penyusunan program ini meliputi beberapa aktivitas, yaitu (Mulyadi, 1992: 75):

- a. Penyusunan dan analisis usulan program baru dan pembuatan keputusan berdasarkan analisis usulan program tersebut.
- b. Penelaahan program yang sedang berjalan.
- c. Sistem pengoordinasian program yang terpisah sehingga dapat mengoptimalkan fungsi perusahaan sebagai satu kesatuan.

Dalam proses penyusunan program dipilih program tertentu yang sesuai dengan kegiatan organisasi. Setiap program yang disusun akan menunjukkan jenis kegiatan yang akan dilakukan waktu pelaksanaan dan berapa jumlah sumber dana yang diperlukan. Inti dari program adalah seperangkat tindakan yang mengarah kepada produksi atau distribusi barang atau jasa dengan menggunakan sumber daya dari unit organisasi.

2.1.7.2 Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran didahului oleh penyusunan program. Dalam praktek penyusunan program umumnya melibatkan peran dari Departemen Anggaran Dan Komite Anggaran. Departemen Anggaran berfungsi mengadministrasikan aliran sistem pengendalian melalui anggaran, sedangkan Komite Anggaran bertugas mengusulkan dan menyebarkan pedoman umum penyusunan anggaran, mengkoordinasikan sebagai usulan anggaran, menyerahkan anggaran final kepada manajemen puncak.

Anggaran disusun berdasarkan asumsi-asumsi tertentu yang berlaku selama satu tahun anggaran. Proses penyusunan anggaran tradisional (penganggaran inkremental/ *base line*) dimulai dari anggaran tahun lalu dan menambahkan atau mengurangi anggaran tersebut sehingga menggambarkan perubahan yang diasumsikan untuk tahun mendatang (Hansen dan Mowen, 1999: 376).

Pendekatan yang lain adalah penyusunan anggaran atas dasar nol (*zero-based budgeting*) merupakan suatu penyusunan anggaran yang menuntut pemimpin memulainya dari tingkat anggaran nol dan menyampaikan semua biaya seakan-akan program yang terlibat diajukan untuk pertama kalinya. Namun cara ini memerlukan analisis yang ekstensif dan mendalam.

Penyusunan anggaran berbasis nol biasanya lebih baik digunakan dalam bidang-bidang jasa dan pendukung kegiatan perusahaan dibanding dalam bidang operasi manufaktur.

Pada proses penganggaran pada dasarnya merupakan negosiasi antara manajer pertanggungjawaban dengan manajer puncak yang menetapkan apa yang harus dilakukan manajer pertanggungjawaban dan bagaimana melaksanakannya. Negosiasi tersebut akan menghasilkan pernyataan tentang pendapatan dan biaya yang diharapkan untuk seluruh organisasi selama satu tahun anggaran.

Supriyono (1988: 56) menyatakan bahwa dalam upaya memberikan motivasi pada manajer pusat pertanggungjawaban, perlu diperhatikan perilaku para pelaksana dalam menyusun anggaran, sehingga penyusunan program dan penyusunan anggaran dalam karakteristik anggaran pada prinsipnya merupakan unsur partisipasi.

2.1.7.3 Pengukuran

Dalam aspek pengendalian, pengukuran adalah proses yang berulang-ulang dan berlangsung terus-menerus. Frekuensi pengukuran tergantung pada tipe aktivitas yang diukur (Stoner, 1996: 249). Pengukuran dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia merupakan proses, cara, perbuatan melaporkan. Pengukuran ini digunakan untuk menilai pelaksanaan pekerjaan (Moekijat, 1995: 123). Pada tahap ini, anggaran dilaksanakan oleh manajer pusat pertanggungjawaban. Selanjutnya bagian akuntansi akan mencatat semua biaya dan pendapatan yang diperoleh pusat pertanggungjawaban. Pencatatan setiap pendapatan dan biaya diklasifikasikan berdasarkan program dari pusat pertanggungjawaban. Untuk menentukan seperti apa seperti apa prestasi kerja yang sebenarnya, seorang manajer harus mendapatkan informasi mengenai hal tersebut.

Data yang diklasifikasikan berdasarkan program akan digunakan sebagai dasar penyusunan program pada masa yang akan datang. Selain itu juga dapat digunakan untuk mengukur efektivitas pelaksanaan program. Data yang telah diklasifikasikan menurut pusat pertanggungjawaban digunakan untuk mengukur prestasi manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Di samping itu juga data yang ada dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja masing-masing bagian.

2.1.7.4 Pelaporan dan Analisis -

Laporan merupakan suatu alat dalam perusahaan untuk mempertanggungjawabkan tugas-tugasnya. Laporan-laporan ini diserahkan kepada atasan dengan maksud agar atasan dapat mengetahui sampai seberapa jauh pekerjaan-pekerjaan sudah dilaksanakan. Agar atasan dapat mengetahui hasil kegiatan organisasi, biasanya disusun laporan-laporan secara periodik, yaitu mengenai bidang-bidang keuangan maupun bidang-bidang operasional. Agar suatu laporan dapat berfungsi dengan baik, Heckert dan Willson (dalam Baridwan, 2002) menyatakan 5 prinsip dasar sebagai berikut:

1. **Pertanggung jawaban**, yaitu prinsip yang menghendaki bahwa laporan itu harus disusun sesuai dengan tanggung jawab bagian-bagian dalam organisasi.
2. **Pengecualian**, yaitu prinsip yang menghendaki bahwa laporan yang disusun itu hendaknya menunjukkan hal-hal yang menyimpang dari standar atau budgetnya.
3. **Perbandingan**, yaitu prinsip yang menghendaki bahwa laporan yang disusun itu hendaknya membandingkan dengan data lain (budget) agar lebih mempunyai arti.
4. **Ringkas**, yaitu prinsip bahwa laporan dibuat untuk bagian yang lebih tinggi harus diringkas, sehingga dapat memberikan ruang lingkup yang lebih luas.
5. **Komentar**, yaitu prinsip bahwa laporan itu sebaiknya juga berisi beberapa komentar dari yang menyusun dengan maksud agar pembaca laporan keuangan dapat mengetahui hal-hal penting yang ada dalam laporan tersebut.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, pelaporan merupakan proses, cara, perbuatan melaporkan, sedangkan analisis merupakan penyelidikan terhadap suatu peristiwa untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya. Dalam hal ini, data yang sudah terkumpul disajikan dalam bentuk laporan, dan selanjutnya merupakan informasi bagi pemimpin untuk mengetahui apa yang telah terjadi dan untuk memastikan apakah tugas-tugas telah dilaksanakan oleh masing-masing unit kerja. Selanjutnya dapat juga dideteksi adanya penyimpangan yang dilakukan manajer pusat Berdasarkan laporan tersebut, dapat diambil keputusan mengenai tindakan yang harus dilakukan baik berupa perbaikan anggaran maupun perbaikan program.

Tujuan dari suatu pelaporan pada dalam suatu sistem pengendalian pada dasarnya sama dengan tujuan laporan keuangan seperti yang dikemukakan dalam SAK (IAI, 2004) yaitu menyediakan informasi yang menyangkut posisi keuangan, kinerja serta perubahan posisi keuangan suatu perusahaan yang bermanfaat bagi sejumlah besar pemakai dalam pengambilan keputusan ekonomi. Suatu pelaporan juga menunjukkan apa yang telah dilakukan manajemen (pemegang tanggung jawab) atau pertanggungjawaban manajemen atas sumber daya yang dipercayakan kepadanya, yang di dalamnya memberikan informasi tentang bagaimana manajemen (unit kerja) mempertanggungjawabkan pekerjaannya.

2.1.7.5 Kejelasan Tujuan Anggaran ✓

Kejelasan memiliki arti tujuan sejauh mana sasaran yang dicapai mampu dijabarkan dengan rinci dan jelas. Kejelasan tujuan anggaran berhubungan dengan sejauh mana tujuan anggaran dinyatakan secara khusus dan jelas serta dapat dijalankan bagian yang bertanggung jawab.

Kejelasan tujuan anggaran menjadi penting karena dengan adanya kejelasan tujuan dalam penyusunan anggaran maka dapat diinformasikan kepada manajer tingkat bawah (*lower management*) serta pada karyawan mengenai apa yang diharapkan oleh perusahaan. Kejelasan tujuan dapat digunakan sebagai sarana untuk memotivasi perilaku serta prestasi.

2.1.7.6 Tingkat Kesulitan Anggaran

Dalam praktek sering dijumpai anggaran yang terlalu ketat sehingga sangat sulit dicapai. Anggaran yang terlalu sulit dapat menyebabkan para pelaksananya tidak termotivasi untuk mewujudkan anggaran tersebut.

Menurut Siegel dan Helene (1989: 35) "Anggaran yang sangat ketat mencerminkan kemungkinan anggaran tersebut tidak terpenuhi". Sebaliknya anggaran yang terlalu longgar akan mengakibatkan para pelaksananya tidak termotivasi untuk berprestasi. Anggaran yang terlalu longgar tidak memerlukan upaya keras untuk dapat mencapainya, sehingga akan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

Menurut Anthony (1992: 499) Terdapat konsensus bahwa anggaran yang ideal merupakan hal yang sulit dicapai, meskipun manajer merasa yakin bahwa hal tersebut dapat dicapai. Jika suatu anggaran dianggap tidak mungkin dicapai, maka hal ini akan menimbulkan keengganan penyusunan anggaran untuk mencoba mencapainya. Jika suatu anggaran terlalu mudah untuk dicapai, juga kurang menimbulkan tantangan untuk melaksanakannya atau dengan kata lain anggaran tersebut bukan sebagai alat motivasi. Namun pada implikasinya anggaran yang baik bisa membuat para pelaksana akan termotivasi untuk bekerja lebih efisien dan dapat mempengaruhi peningkatan prestasi kerja.

2.1.8 Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan perwujudan dari hasil karya seseorang yang pada gilirannya akan menentukan keseluruhan dari keberhasilan faktor-faktor yang berpengaruh dalam menentukan apakah seseorang akan bekerja lebih baik atau berprestasi lebih baik. Menurut Hasibuan (1991: 105) yang menyatakan prestasi kerja adalah suatu hasil karya yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu.

Dharma (2000: 149) mendefinisikan prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.

Menurut Syarif (1987) dalam Wicaksono (2002) Pengukuran prestasi kerja adalah mutu (kehalusan, kebersihan, ketelitian), jumlah waktu (kecepatan), jumlah macam kerja (banyaknya keahlian), jumlah jenis alat (keterampilan dalam menggunakan macam-macam alat), pengetahuan tentang pekerjaan. Di samping hal tersebut prestasi kerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor perilaku seperti: faktor motivasi dan kepribadian.

Dharma (2000: 154) mengemukakan bahwa banyak cara pengukuran yang dapat digunakan, seperti: penghematan kesalahan dan sebagainya, tetapi hampir seluruh cara pengukuran prestasi kerja mempertimbangkan kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Cara pengukuran prestasi kerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kuantitas : Jumlah yang harus diselesaikan
- b. Kualitas : Mutu yang dihasilkan.
- c. Ketepatan Waktu : Sesuai atau tidak dengan waktu yang direncanakan.

Menurut Handoko (1987: 101) evaluasi prestasi kerja memerlukan standar-standar pelaksanaan kerja, agar efektif standar-standar kerja berhubungan dengan hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Menurut Supriyono (2000: 18) pemakaian anggaran dapat digunakan sebagai standar yang digunakan sebagai alat pengukur prestasi suatu bagian atau individu di dalam organisasi perusahaan.

Pada umumnya perusahaan menginginkan karyawan yang dimilikinya dapat bekerja dengan baik. Kelangsungan hidup perusahaan dalam menghadapi persaingan yang sudah menunjukkan hiperkompetitif sangat tergantung pada sumber daya manusia yang dimilikinya. Semakin bagus prestasi kerja dari sumber daya manusia, maka akan merefleksikan pada prestasi kerja perusahaan.

Berpijak dari konsep pengukuran prestasi kerja yang telah di kemukakan di atas, maka variabel prestasi kerja yang kami gunakan di dalamnya mencakup kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.

Istilah prestasi kerja merupakan ukuran seberapa efisien dan efektif seorang manajer-seberapa baik organisasi itu mencapai tujuan yang memadai. Yang mendasari pengukuran prestasi kerja menurut Peter Drucker, salah seorang penulis di bidang manajemen yang paling dihormati (dalam Stoner, 1996) adalah

efisiensi dan efektivitas. Seperti diungkapnya, efisiensi berarti melakukan sesuatu dengan tepat, dan efektivitas berarti melakukan sesuatu yang tepat. Secara konsepsi maka dapat disimpulkan bahwa *efficiency* (efisiensi) adalah kemampuan untuk meminimalkan penggunaan sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi: "melakukan dengan tepat". Sedangkan *effectiveness* (efektivitas) merupakan kemampuan untuk menentukan tujuan yang memadai: "melakukan hal yang tepat".

2.1.9 Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja (*appraisal of performance*) adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang karyawan telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan atau suatu proses yang terjadi di organisasi dalam menilai dan mengetahui kinerja karyawan (Stoner, 1996: 87). Konsep penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personelya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi dan Setyawan, 2000: 227). Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.. Penilaian prestasi kerja dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu: penilaian prestasi kerja informal dan penilaian prestasi kerja formal.

Penilaian prestasi kerja informal (*informal performance appraisal*) adalah istilah untuk mengartikan proses terus menerus memberikan umpan balik kepada karyawan yang berupa informasi mengenai seberapa baik mereka melakukan pekerjaannya untuk organisasi. Dalam hal ini ada hubungan erat antara tingkah laku dan umpan balik, dan penilaian informal merupakan cara yang baik sekali untuk mendorong prestasi kerja yang diinginkan dan mencegah prestasi kerja yang tidak dikehendaki sebelum menjadi kebiasaan.

Sedangkan penilaian prestasi kerja sistematis formal (*formal systematic appraisal*) merupakan proses penilaian yang dibuat formal untuk memberi nilai

prestasi kerja, untuk mengetahui mereka yang pantas mendapat kenaikan gaji atau promosi dan mengenai mereka yang memerlukan pelatihan lebih lanjut. Penilaian prestasi kerja sistematis formal biasanya dilakukan setengah tahun atau satu tahun sekali. Penilaian prestasi kerja formal memiliki empat tujuan, yaitu:

1. memberi tahu karyawan secara formal bagaimana prestasi kerjanya;
2. menentukan karyawan mana yang berhak mendapat kenaikan gaji;
3. mengetahui karyawan mana yang memerlukan pelatihan tambahan;
4. menentukan calon yang dapat dipromosikan.

Suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik akan bermanfaat untuk berbagai kepentingan (Wicaksono, 2002), antara lain:

1. mendorong peningkatan prestasi kerja yang baik,
2. sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan,
3. untuk kepentingan mutasi pegawai,
4. untuk menyusun program pendidikan dan pelatihan,
5. membantu para karyawan dalam menentukan rencana kariernya.

2.2 Penelitian Terdahulu.

Damanhuri (2002) melakukan penelitian yang berhubungan dengan pengaruh sistem pengendalian anggaran terhadap prestasi kerja manajer area pada sebelas kantor perwakilan yang tercakup dalam wilayah PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Jawa Timur. Penelitiannya berupaya mengamati pengaruh unsur dalam sistem pengendalian anggaran terhadap prestasi kerja. Dalam model penelitiannya, indikator pengukuran prestasi pemimpin adalah % Deviasi EBIT (*earning before interest and tax*) terhadap anggaran sebagai variabel dependen. Dan variabel independennya adalah sistem pengendalian anggaran yang meliputi 8 aspek terkait dengan sistem pengendalian anggaran yaitu: penyusunan program, penyusunan anggaran, pengukuran anggaran, pelaporan dan analisis, kejelasan tujuan, tingkat pendidikan dan pengalaman. Alat analisis yang digunakan adalah *Multiple Regression Analisis*.

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh yang dominan terhadap prestasi kerja

pemimpin. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa variabel penyusunan program, penyusunan anggaran, pendidikan manajer dan pengalaman memimpin memiliki pengaruh positif terhadap prestasi kerja pemimpin, sedangkan variabel pelaksanaan pengukuran, pelaporan dan analisa, kejelasan tujuan anggaran serta tingkat kesulitan anggaran memiliki pengaruh negatif terhadap prestasi kerja pemimpin.

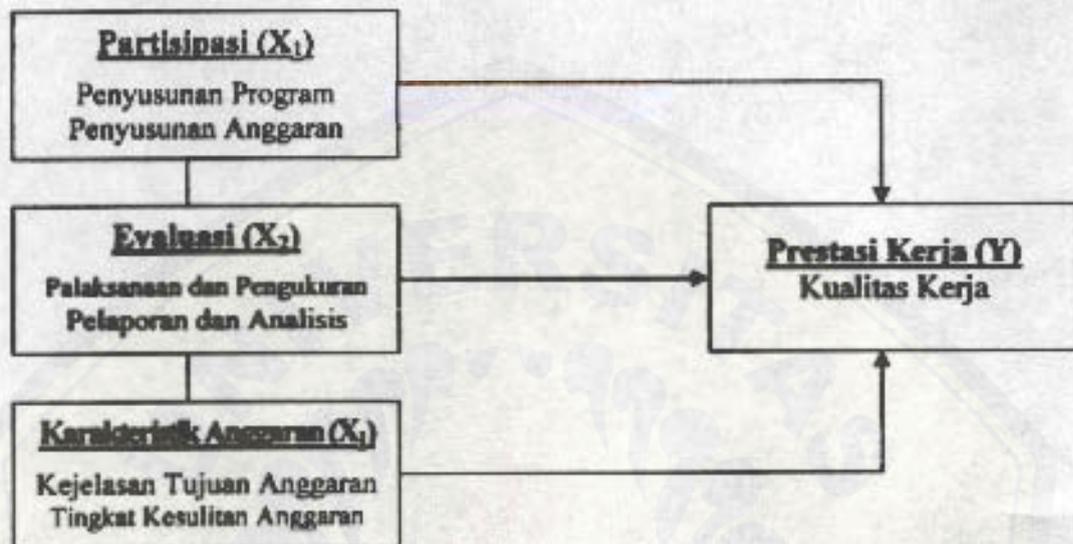
Penelitian selanjutnya dikembangkan oleh Meilinda (2004). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh unsur pengendalian anggaran terhadap kinerja manajerial. Obyek penelitian ini adalah Pemerintah Kabupaten Situbondo. Desain penelitian tersusun atas 6 variabel yaitu: variabel penyusunan program (X_1), penyusunan anggaran (X_2), pelaksanaan dan pengukuran (X_3), pelaporan dan analisa (X_4), kejelasan tujuan anggaran (X_5) serta tingkat kesulitan anggaran (X_6), sedangkan variabel dependen yang dianalisis adalah kinerja manajerial (Y).

Hasil penelitian yang dilakukan Meilinda (2004) menunjukkan bahwa semua variabel berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dari penelitian yang dilakukan Meilinda dapat disimpulkan bahwa variabel penyusunan program, penyusunan anggaran, tingkat kejelasan tujuan anggaran dan tingkat kesulitan anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya, yang membedakan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Meilinda adalah dari sampel yang digunakan. Perbedaan lain juga terletak pada variabel dependen yang digunakan yaitu: Meilinda menggunakan kinerja manajerial sedangkan penelitian ini menggunakan prestasi kerja sebagai variabel dependennya.

2.3 Pengembangan Hipotesis

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini secara lebih jelas dan singkat digambarkan dalam bagan berikut:

SISTEM PENGENDALIAN ANGGARAN



Gambar 2.1: Kerangka Pemikiran Konseptual
Sumber: Anthony (1992) dalam Damanhuri (2002) dimodifikasi

Hubungan penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja

Partisipasi pemimpin dalam proses perencanaan meliputi partisipasi dalam penyusunan program dan partisipasi dalam penyusunan anggaran. Hansen dan Mowen (1999) mengemukakan bahwa keikutsertaan manajer dalam proses penganggaran menimbulkan rasa tanggung jawab yang tinggi dan akan menerima anggaran secara penuh karena dalam anggaran tersebut terdapat kontribusi pemikirannya, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya. Yang membedakan antara program dan anggaran adalah waktu pelaksanaannya. Program disusun untuk rencana jangka panjang (biasanya lima tahun), sedangkan anggaran digunakan untuk rencana jangka pendek (satu tahun).

H₁ : Partisipasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja

Hubungan evaluasi dengan prestasi kerja

Menurut teori yang di kemukakan Robbin (1996) dalam Meilinda (2004) menyatakan bahwa dalam menentukan seperti apa kinerja sebenarnya itu, seorang manajer harus mendapatkan informasi mengenai hal tersebut. Sedangkan menurut teori yang di kemukakan oleh Mangkuprawira (2003), yang menyatakan bahwa evaluasi akan mempengaruhi fokus dari para individu dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang nantinya akan memberikan kontribusi pada strategik dari perusahaan. Strategik perusahaan secara umum akan terwujud berupa kinerja perusahaan.

H₂ : *Evaluasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja*

Hubungan kejelasan tujuan anggaran dengan prestasi kerja

Karakteristik anggaran dapat dilihat dari dua faktor yaitu: kejelasan tujuan dan tingkat kesulitan. Teori yang di kemukakan Locke (1986) yang menyatakan bahwa kejelasan tujuan anggaran akan mendorong manajer lebih produktif dan melakukan yang terbaik dibandingkan dengan tujuan yang tidak jelas. Sehingga kejelasan tujuan anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja. Menurut Anthony (1992: 499) anggaran yang ideal merupakan hal yang sulit dicapai, meskipun manajer merasa yakin bahwa hal tersebut dapat dicapai. Menurut teori yang di kemukakan Hansen dan Mowen (1999), apabila anggaran terlalu mudah dicapai, maka manajer dapat kehilangan semangat untuk mencapai anggaran yang ditetapkan, sehingga akan menyebabkan turunnya kinerja.

H₃ : *Karakteristik anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja*

H₄ : *Pengendalian Anggaran yang terdiri dari: partisipasi; evaluasi; dan karakteristik anggaran secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja*

BAB III METODE PENELITIAN



Suatu penelitian ilmiah di samping harus menggunakan konsep yang tepat juga harus menggunakan metode-metode penelitian tertentu yang tepat dan sesuai dengan masalah yang diteliti. Hal ini dimaksudkan agar penelitian dapat berjalan dengan baik dan tersusun secara sistematis, serta dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya. Dengan menggunakan metode-metode penelitian yang tepat, maka diharapkan kegiatan penelitian dapat lebih terarah dan dapat memperoleh hasil penelitian yang representatif dan dapat memenuhi tujuan penelitian yang telah dirumuskan.

3.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini diklasifikasikan sebagai penelitian dasar, yaitu merupakan tipe penelitian yang berkaitan dengan pemecahan persoalan, tetapi dalam pengertian yang berbeda, yaitu berupa persoalan yang bersifat teoritis dan tidak mempunyai pengaruh secara langsung dengan penentuan kebijakan, tindakan atau kinerja tertentu. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan deduktif. Penelitian deduktif adalah tipe penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis melalui validasi teori atau pengujian aplikasi teori pada keadaan tertentu. Penelitian ini dilakukan dengan mengembangkan hipotesis berdasarkan teori. dan hasil pengujian data digunakan sebagai dasar untuk menarik kesimpulan penelitian: mendukung atau menolak hipotesis yang dikembangkan dari telaah teoritis (Indriyantoro, 2002).

3.2 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer. Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner yang dengan memberikan secara langsung kepada responden maupun dari hasil wawancara dengan responden.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kepala unit kerja pada jajaran dinas instansi Pemerintah Kabupaten Lumajang. Populasi dipilih dengan pertimbangan bahwa kepala unit kerja merupakan pusat pertanggung jawaban yang mana harus bertanggung jawab atas prestasi kerja unit yang dipimpinnya, sebagai pengendali kerja dan memberikan motivasi serta sekaligus berperan dalam menyusun anggaran yang dilakukan secara partisipatif. Jumlah kepala unit kerja Pemerintah Kabupaten Lumajang adalah sebanyak 36 orang, yang terdiri dari:

Tabel 3.1
Jumlah Populasi Kepala Unit Kerja Pemerintah Kabupaten Lumajang

No.	Keterangan	Total
1.	Kepala Bagian	11
2.	Sekretariat DPRD	1
3.	Kepala Dinas	13
4.	Kepala Badan	5
5.	Kepala Kantor	3
6.	Kepala Perusahaan Daerah	3
	Jumlah	36

Sumber: Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (2006)

3.3.2 Sampel

Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh bagian dari populasi yaitu kepala bagian, sekretaris DPRD, kepala dinas, kepala badan, kepala kantor dan kepala perusahaan daerah.

3.4 Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

3.4.1 Variabel Independen

Variabel yang diteliti meliputi variabel bebas dan variabel terikat/tidak bebas. Variabel bebas terdiri dari unsur-unsur pengendalian anggaran yaitu:

1. Partisipasi (X_1)

Dalam partisipasi ini terdiri dari dua faktor yaitu: penyusunan program dan penyusunan anggaran, di mana dalam penyusunan program terdiri dari keterlibatan manajer dalam penyusunan program, frekuensi kehadiran.

diterimanya konsep dari manajer, persiapan data, dan analisa program yang sedang berjalan, sedangkan dalam penyusunan anggaran terdiri dari besarnya pengaruh manajer dalam menentukan dan merumuskan tujuan, pengendalian dan pengambilan keputusan.

2. Evaluasi (X_2).

Dalam evaluasi terdiri dari pengukuran serta pelaporan dan analisa. Pengukuran anggaran yang dimaksud adalah penginformasian anggaran, persepsi, pelaksanaan anggaran, pengukuran efektivitas program, pelaporan. Sedangkan pelaporan dan analisa yaitu berupa laporan kegiatan, analisa penyimpangan, pelaporan penyimpangan, tindakan koreksi dan evaluasi.

3. Karakteristik anggaran (X_3)

Meliputi: kejelasan tujuan anggaran dan tingkat kesulitan anggaran. Kejelasan tujuan adalah kesatuan tujuan anggaran yang meliputi: perincian tujuan, penjabaran bagian anggaran, pemahaman, prioritas pencapaian tujuan, sedangkan tingkat kesulitan yang dimaksud adalah tingkat kesulitan pencapaian anggaran yang berhubungan dengan tinggi rendahnya target yang ditetapkan dengan kemampuan yang dimilikinya.

3.4.2 Variabel Dependen

Variabel terikat (dependen) dalam penelitian ini adalah prestasi kerja. Dalam penelitian ini prestasi kerja diukur dari kualitas kerja, di mana kualitas kerja meliputi faktor motivasi, kesesuaian antara kemampuan individu dengan posisi dan intensitas penyimpangan prosedur.

Instrumen penelitian ini dikembangkan oleh Damanhuri (2002). Pengukuran variabel dalam penelitian secara keseluruhan diukur dengan menggunakan skala *Likert* lima penilaian yaitu:

- Skor 1 : untuk menyatakan pendapat sangat tidak setuju
- Skor 2 : untuk menyatakan pendapat tidak setuju
- Skor 3 : untuk menyatakan tidak berpendapat/ ragu-ragu
- Skor 4 : untuk menyatakan pendapat setuju
- Skor 5 : untuk menyatakan pendapat sangat setuju

Tabel 3.2 Identifikasi Variabel dan Alat Ukur.

Variabel	Indikator	Notasi	Skala	Instrumen	Jumlah
Dependen:	Kualitas Kerja	Y	Ordinal	Kuesioner	5
Independen:	Partisipasi	X ₁	Ordinal	Kuesioner	10
	Evaluasi	X ₂	Ordinal	Kuesioner	10
	Karakteristik Anggaran	X ₃	Ordinal	Kuesioner	10

←3.5 Analisis Data

3.5.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dalam penelitian pada dasarnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan. Tabulasi menyajikan ringkasan pengaturan atau penyusunan data dalam bentuk tabel numerik dan grafik. Tujuannya untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian yang utama. Ukuran yang digunakan dalam deskripsi antara lain berupa: frekuensi, tendensi sentral (rata-rata, mean, modus), dispersi (deviasi standar dan varian).

3.5.2 Uji Kualitas Data

3.5.2.1 Uji Validitas

Validitas data penelitian ditentukan oleh pengukuran yang akurat, esensi dari validitas adalah akurasi. Suatu instrumen pengukur dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur (Indriantoro, 2002: 181). Uji validitas dilakukan terhadap kuesioner dengan mengkorelasikan nilai atau skor item dengan skor total seluruh item. Teknik pengujian yang digunakan adalah memakai korelasi *Product Moment (Pearson Correlation)*. Suatu pertanyaan dikatakan valid jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka instrumen dapat dikatakan valid.

3.5.2.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Tujuan dari uji reliabilitas adalah

untuk mengukur konsistensi alat ukur (kuesioner) dengan menggunakan dengan menggunakan uji *Cronchbach Alpha*. Suatu instrumen dapat dikatakan andal (reliabel) jika memiliki koefisien keandalan reliabilitas (α) lebih besar dari 0.6 (Nunally, dalam Gozali, 2001)

3.6 Pengujian Asumsi Klasik

Penggunaan Model Regresi Berganda dalam menguji hipotesis haruslah menghindari kemungkinan terjadinya asumsi klasik. Dalam penelitian ini asumsi klasik yang dianggap penting adalah data terdistribusi secara normal, tidak terjadi *multikolinieritas* antar variabel bebas, tidak terjadi *heteroskedastisitas* dan tidak terjadi autokorelasi atau *residual* setiap variabel bebas (Gujarati, 1995).

3.6.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan analisis grafik uji normalitas histogram dan grafik uji normalitas normal plot. Model regresi memenuhi asumsi normalitas jika data menyebar di sekitar garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Ghazali, 2001: 74).

Uji normalitas data terhadap sampel dapat dilakukan dengan menggunakan *Kolmogorov Smirnov Test*, yaitu dengan membandingkan taraf signifikansi ($\alpha = 0,05$) dan probabilitas. Apabila probabilitas lebih besar dari taraf signifikansi, maka sebaran data penelitian adalah normal. Sebaliknya, jika probabilitas lebih kecil daripada taraf signifikansi maka sebaran data tidak normal (Santoso, 2004).

3.6.2 Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas ini dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terjadi problem multikolinieritas (Santoso, 2004: 203). Adanya *multikolinieritas* dalam model persamaan regresi yang digunakan akan

mengakibatkan ketidakpastian estimasi, sehingga mengarahkan kesimpulan yang menerima hipotesis nol. Hal ini mengakibatkan koefisien regresi menjadi tidak signifikan dan standar deviasi sangat sensitif terhadap perubahan data (Gujarati, 1995).

Menurut Santoso (2004) adanya multikolinieritas dapat dideteksi dengan melihat:

a. Besaran VIF (*Variance Inflation Factor*) dan tolerance

Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas adalah:

- Mempunyai nilai VIF di sekitar angka 1.
- Mempunyai angka tolerance mendekati 1.

(Tolerance = $1 / \text{VIF}$ atau bisa juga $\text{VIF} = 1 / \text{Tolerance}$)

b. Besaran korelasi antar variabel independen haruslah lemah (koefisien korelasi harus di bawah 0,5). Jika koefisien korelasi di atas 0,5, maka terjadi problem multikolinieritas.

Untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai nilai VIF, apabila nilai VIF tidak lebih besar dari 10 dan tidak lebih kecil dari 0,1 ($0,1 < \text{VIF} < 10$) berarti dalam model regresi tidak terjadi multikolinieritas.

3.6.3 Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika terjadi perbedaan varian maka terjadi masalah heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi adanya gejala heteroskedastisitas ini dilakukan melalui metode *scatterplot* yaitu dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada *scatterplots* (Santoso, 2004: 210). Jika terdapat pola tertentu, seperti titik-titik (*point-point*) yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (*bergelombang, melebar kemudian menyempit*), maka telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol (0) pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara lain untuk mendeteksi adanya gejala *Heteroskedastisitas*

dalam model persamaan regresi digunakan model *Glejser*, dengan cara melakukan regresi sederhana antara nilai absolut ($|ci|$) dengan tiap-tiap variabel bebas. Apabila ditemukan nilai hitung t hitung $> t$ tabel diantara hasil regresi tersebut, maka pada model terjadi *Heteroskedastisitas*. Kriteria lain terjadinya *Heteroskedastisitas* nilai probabilitas lebih besar dari signifikansi ($\alpha = 0,05$).

3.6.4 Uji Autokorelasi

Menurut Santoso (2004) pengujian autokorelasi dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Apabila terjadi gejala *autokorelasi* maka *estimator least square* masih tidak bias, tetapi tidak efisien, sehingga koefisien estimasi yang diperoleh menjadi tidak akurat (Gujarati, 1995). Untuk mendeteksi gejala otokorelasi digunakan *Durbin Watson* dan *statistic test*. Jika $du < d < 4-du$, maka tidak terdapat autokorelasi baik positif maupun negatif dalam model persamaan regresi yang digunakan (Gujarati, 1995).

3.7 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian dilakukan dengan menggunakan regresi linier berganda (*multiple regression analysis*). Teknik ini digunakan untuk memeriksa arah dan kuatnya hubungan beberapa variabel independen dengan satu variabel dependen.

3.7.1 Model Penelitian

Model persamaan regresi yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

$$Y = a + bX_1 + bX_2 + bX_3 + e$$

Di mana:

- Y = prestasi kerja (kualitas kerja)
- a = konstanta
- b = koefisien regresi
- X₁ = partisipasi
- X₂ = evaluasi
- X₃ = karakteristik anggaran
- e = error term

3.7.1 Uji-t

Uji-t digunakan untuk melihat signifikansi dari pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependennya. Dalam penelitian ini Uji-t dilakukan dengan menggunakan alat bantu SPSS 12.0 yang digunakan untuk menguji pengaruh partisipasi, evaluasi dan karakteristik anggaran secara parsial terhadap variabilitas prestasi kerja, dengan formulasi sebagai berikut:

a. Merumuskan hipotesis

H_0 : $b_i = 0$ berarti variabel independen tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen

H_a : $b_i \neq 0$ berarti bahwa independen mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen

Di mana $i = 1, 2, 3$

b. Menentukan nilai hitung dengan rumus (Gujarati, 1995: 114)

$$t_{hitung} = \frac{b_i}{S_b}$$

Di mana: b_i = koefisien regresi dari X_1, X_2, X_3

S_b = standar deviasi dari b_1, b_2, b_3

Pengujian dilakukan dengan uji-t dengan membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} pada taraf nyata (α) yang digunakan sebesar 5% dengan derajat kebebasan $df = (n - k - 1)$.

Kesimpulan:

- Apabila $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel bebas secara parsial mampu menjelaskan variasi pada variabel dependennya.
- Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel bebas secara parsial tidak mampu menjelaskan variasi pada variabel dependennya.

3.7.2 Uji F

Uji F, digunakan untuk menguji pengaruh penyusunan partisipasi, evaluasi dan karakteristik anggaran secara simultan terhadap variabel prestasi kerja. Langkah-langkah dalam Uji F adalah sebagai berikut:

a. Merumuskan hipotesis

H_0 : $b_1 = b_2 = b_3 = 0$; (tidak satu pun X_1, X_2, X_3 yang berpengaruh terhadap Y).

H_a : $b_i \neq 0$; (paling sedikit ada satu di antara X_i yang berpengaruh terhadap Y)

b. Menentukan nilai F_{hitung}

Pada tingkat signifikansi sebesar 5% dengan *degree of freedom* (df) = $(k - 1)(n - k)$ untuk menghitung nilai F_{tabel} . Untuk menghitung nilai F dengan menggunakan rumus dengan (Gujarati, 1995: 121) sebagai berikut:

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / k - 1}{(1 - R^2) / (n - k)}$$

Di mana: R^2 = *explained sum square* (ESS) = koefisien determinasi
 $1 - R^2$ = *residual sum square* (RSS)
 n = jumlah sampel
 k = jumlah variabel bebas

Kesimpulan:

- Apabila $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_A diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas secara simultan mampu menjelaskan variasi pada variabel dependennya.
- Sebaliknya apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_A ditolak. Kondisi ini menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas secara serentak tidak mampu memberikan penjelasan terhadap variasi pada variabel dependennya.



BAB V

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan memberikan bukti empiris tentang pengaruh sifat pengendalian anggaran yang terdiri dari: partisipasi, evaluasi dan karakteristik anggaran terhadap prestasi kerja.

Dari hasil penelitian, pengujian, analisis, dan pembahasan yang telah dilakukan terhadap 32 responden kepala unit kerja diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel partisipasi berpengaruh pada prestasi kerja kepala unit kerja. Semakin partisipasi seorang kepala unit kerja, semakin tinggi pula tingkat prestasi kerja seorang kepala unit kerja. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa derajat partisipasi seorang kepala unit kerja dapat digunakan untuk memprediksi kualitas kerja dari seorang kepala unit kerja sebagai pusat pertanggungjawaban.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Damanhuri (2002) dan Meilinda (2004), yang menunjukkan bahwa partisipasi memiliki pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Dalam hal ini berarti hipotesis 1 (H_{a1}) yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

2. Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa variabel evaluasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja kepala unit kerja. Secara praktis dapat dilihat bahwa kepala unit kerja cenderung hanya menggunakan informasi dari hasil evaluasi ini untuk menyusun perencanaan kegiatan selanjutnya dan bukan sebagai pedoman untuk meningkatkan prestasi kerja, faktor lain adalah adanya sistem penghargaan dan sanksi (*Reward and Punishment*) yang tidak tegas dalam sebuah organisasi sektor publik, sehingga peningkatan evaluasi tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap perubahan prestasi kerja.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Meilinda (2004) tetapi bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Damanhuri (2002), yang mana dalam penelitian ini menunjukkan bahwa evaluasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja, yang berarti hipotesis 2 (H_{a2}) yang diajukan dalam penelitian ini ditolak.

3. Hasil pengujian menunjukkan bahwa karakteristik anggaran memiliki pengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Locke (1986) dan Hansen dan Mowen (1999). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja. Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Melinda (2004), tetapi bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan Damanhuri (2002), di mana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa evaluasi berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja. Hal ini berarti hipotesis 3 (H_{a3}) yang diajukan dalam penelitian ini diterima.
4. Dari pengujian dan analisis regresi linier berganda menyatakan bahwa pengendalian anggaran yang terdiri dari: partisipasi, evaluasi dan karakteristik anggaran secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja. Hal ini berarti hipotesis 4 (H_{a4}) yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Damanhuri (2002) dan Meilinda (2004).

5.2 Keterbatasan

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Adanya kemungkinan *lineancy bias*, yaitu adanya kecenderungan para responden untuk memberikan skor jawaban yang lebih tinggi terhadap dirinya. Walaupun instrumen memiliki reliabilitas dan validitas yang baik.
2. Sampel yang digunakan yaitu pusat pertanggungjawaban anggaran yang hanya sebatas kepala unit kerja, kepala kecamatan (camat) yang juga merupakan pusat pertanggungjawaban tidak dijadikan sampel dengan alasan pada lokasi penelitian (Pemerintah Kabupaten Lumajang) kepala kecamatan baru memasuki tahap pembelajaran dalam penyusunan anggaran dan baru diterapkan pada awal tahun 2006). Mungkin bila juga menggunakan sampel kepala kecamatan akan memberikan hasil yang berbeda.
3. Berdasarkan hasil pengujian dapat diketahui bahwa masih terdapat variabel lain yang berpengaruh terhadap prestasi kerja di luar model regresi

5.3 Saran

Setelah menguraikan kesimpulan, maka perlu dikemukakan beberapa saran yang berkaitan dengan kegiatan operasi organisasi, yang mungkin dapat menjadi bahan pertimbangan dalam upaya peningkatan prestasi kerja di masa mendatang.

Adapun saran yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:

a. Bagi instansi yang bersangkutan

1. Pemimpin sebagai pusat pertanggung jawaban suatu anggaran hendaknya lebih berpartisipasi dalam proses penyusunan program dan penyusunan anggaran, karena elemen-elemen yang terkait dengan partisipasi memiliki korelasi positif terhadap peningkatan prestasi kerja.
2. Dalam menjalankan kegiatan hendaknya kegiatan evaluasi yang meliputi: pengukuran, pelaporan dan analisis lebih ditingkatkan karena akan mempengaruhi fokus dari para individu dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga prestasi kerja juga akan meningkat.
3. Sebaiknya anggaran disusun lebih jelas dan terperinci dan memiliki tingkat kesulitan yang lebih tinggi karena akan memberikan nilai kepuasan yang lebih kepada pelaksananya dan juga akan mempengaruhi hubungannya dengan atasan.

b. Bagi pihak akademisi

1. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan mengambil sampel yang lebih luas, yaitu dengan menambahkan sampel kepala kecamatan (camat) yang juga merupakan pusat pertanggungjawaban dari sebuah anggaran. Hal ini dimungkinkan agar hasil penelitian ini dapat digeneralisasikan.
2. Penggunaan kombinasi variabel pada penelitian yang akan datang diharapkan tidak hanya sebatas pengendalian anggaran saja, tetapi juga meliputi faktor-faktor internal lain dan juga faktor eksternal yang dapat mempengaruhi prestasi kerja seseorang.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi IV. Rineka Cipta. Jakarta.
- Anthony, Robert N.; Jauh Daerden. 1992. *Management Control System*. Sixth Edition. Richard D. Irwin Inc. Illinois. Terjemahan Agus Maulana. Erlangga Jakarta.
- Baridwan, Zaki. 2002. *Sistem Akuntansi: Penyusunan Prosedur dan Metode*. BPFE. Yogyakarta.
- Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. BPFE. Yogyakarta.
- Blocher, Edward J., Kung H Chen., Thomas W. Lin. 1997. *Manajemen Biaya*. Terjemahan Dra. A. Susty Ambarriani, M.Si., Akt. Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Damanhuri. 2002. *Pengaruh Unsur Pengendalian Anggaran Terhadap Prestasi Kerja*. Tesis. Universitas Jember. Tidak dipublikasikan.
- Dharma, A. 2000. *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Garrison, Ray H. 1997. *Akuntansi Manajemen: Konsep Untuk Perencanaan, Pengendalian dan pengambilan Keputusan*. Penerbit ITB. Bandung.
- Ghozali, Imam 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gujarati, Damodar N., 1995. *Basics Econometrics*. McGraw Hill International Edition Economics Series. Third Edition.
- Handoko, T. 1987. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Empat. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hansen., Don R, Maryanne M. Mowen. 1999. *Akuntansi Manajemen*. Jilid 1, Erlangga. Jakarta
- Hasibuan, M.S.P. 1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Haji Masagung. Jakarta.
- Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). 2004. *Standar Akuntansi Keuangan*. Salemba Empat. Jakarta
- Indriyantoro. Nur., Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Kedua. BPFE. Yogyakarta.

- Koontz, Harold., Cyril O'Donnel, Heinz Wehrich. 1996. *Manajemen*. Jilid I. Gelora Aksara Pratama. Jakarta.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Halia Indonesia. Jakarta.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Meilinda, Yusita Septa. 2004. *Pengaruh Unsur Pengendalian Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi. Universitas Jember. Tidak Dipublikasikan.
- Moekijat. 1995. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Mondar Maju. Bandung.
- Mulyadi. 1992. *Akuntansi Manajemen, Konsep dan Rekayasa*, STIE-YKPN. Yogyakarta.
- Mulyadi, Johny Setyawan. 2000. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan*. Aditya Media. Yogyakarta.
- Nafarin, M. 2000. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Pertama. Salemba Empat. Jakarta
- Nasir, Safar M. Dkk. 2003. Prosiding Seminar Nasional: Pengukuran Kinerja Pemerintahan Daerah. UAD Press Kerja Sama dengan Fakultas Ekonomi UAD, BPK Perwakilan III Yogyakarta, dan Patnership for Governance Reform in Indonesia.
- Pasoloran, Oktavianus. 2002. *Pengaruh Percieved Environment Uncertainty (PEU) terhadap Hubungan antara Karakteristik Sasaran Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Simposium Nasional Akuntansi V.
- Santoso, Singgih. 2004. *SPSS Statistik Parametrik*. Elex Media Komputindo. Jakarta
- Siegel, Garry and Hellen R. Marconi. 1989. *Behavioral Accounting*. South Western Co.
- Supriyono. 2000. *Akuntansi Biaya: Perencanaan Dan Pengendalian Serta Pembuatan Keputusan*. Edisi II. BPFE. Yogyakarta.
- Stoner, James A.F, R.Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr., 1996. *Manajemen*. Jilid I dan II. Edisi Bahasa Indonesia. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Wicaksono, Bambang. 2002. *Pengaruh Cultur Corporate Terhadap Prestasi Kerja Karyawan*. Tesis. Universitas Jember. Tidak Dipublikasikan.
- Widarjono, Agus. 2005. *Ekonometrika: Teori dan Aplikasi Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Ekonisia. Yogyakarta.

No. Responden: _____

KUESIONER UNTUK RESPONDEN

Dalam pengisian kuesioner ini, identitas pribadi anda akan dirahasiakan, dukungan dan partisipasi anda di dalam menjawab setiap item pertanyaan dengan benar akan sangat membantu keberhasilan penelitian. Berikut kami sajikan daftar pertanyaan untuk bapak/ibu/sdr. Yang terdiri dari tipe isian dan tipe pilihan. Untuk tipe isian adalah mengenai data demografi responden dan untuk pilihan adalah data untuk penelitian kami. Atas kerja samanya kami ucapkan terima kasih.

I. PERTANYAAN UMUM

Demografi Responden

- 1. Nama :
- 2. Umur : tahun
- 3. Jenis Kelamin : pria / wanita (coret yang tidak perlu)
- 4. Jabatan :
- 5. Masa Kerja : tahun
- 6. Pendidikan terakhir :
- 7. Alamat :

II. PERTANYAAN MENGENAI SISTEM PENGENDALIAN ANGGARAN

DAN PRESTASI KERJA. Berikanlah tanda silang (X) pada pilihan yang sesuai dengan pendapat anda.

Keterangan

- 1 : sangat tidak setuju
- 2 : tidak setuju
- 3 : tidak berpendapat atau ragu-ragu
- 4 : setuju
- 5 : sangat setuju

Partisipasi

Penyusunan Program

1. Dalam menyusun program, keterlibatan pemimpin sebesar
2. Dalam menyusun program, frekuensi kehadiran pemimpin sebesar
3. Dalam menyusun program, konsep dari pemimpin biasanya diterima sebesar
4. Dalam menyusun program, persiapan data yang diperlukan sebesar:
5. Dalam menyusun program, analisa program yang sedang berjalan sebesar:

<20%	>20% ≤40%	>40% ≤60%	>60% ≤80%	>80% ≤100%
1	2	3	4	5

<20%	>20% ≤40%	>40% ≤60%	>60% ≤80%	>80% ≤100%
1	2	3	4	5

<20%	>20% ≤40%	>40% ≤60%	>60% ≤80%	>80% ≤100%
1	2	3	4	5

<20%	>20% ≤40%	>40% ≤60%	>60% ≤80%	>80% ≤100%
1	2	3	4	5

<20%	>20% ≤40%	>40% ≤60%	>60% ≤80%	>80% ≤100%
1	2	3	4	5

Penyusunan Anggaran

6. Pemimpin mempunyai pengaruh besar dalam menentukan tujuan anggaran
7. Pemimpin mempunyai pengaruh besar dalam merumuskan tujuan anggaran
8. Pemimpin mempunyai pengaruh besar dalam pengendalian anggaran
9. Para kepala divisi banyak menanyakan pendapat pemimpin dalam menentukan anggaran
10. Keputusan menentukan anggaran dapat dipengaruhi oleh keputusan pemimpin

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

Partisipasi

Pengukuran Anggaran

1. Anggaran perlu diinformasikan kepada pelaksana kegiatan
2. Perlu adanya persepsi pelaksanaan tentang apa yang harus dilakukan berdasarkan anggaran.
3. Semua kegiatan harus berpedoman pada anggaran.
4. Adanya pengukuran prestasi berdasarkan anggaran pada setiap tahap kegiatan
5. Adanya pelaporan berdasarkan bagian anggaran

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

Pelaporan dan Analisa

6. Perlu adanya pelaporan tentang kegiatan yang telah terjadi
7. Adanya analisa penyimpangan yang terjadi secara periodik
8. Perlu adanya laporan atas penyimpangan untuk setiap periodik tertentu
9. Perlu adanya tindakan koreksi atas penyimpangan yang terjadi setiap periodik tertentu
10. Perlu adanya evaluasi tiap-tiap bagian anggaran

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

Karakteristik Anggaran

Kejelasan Tujuan

1. Tujuan anggaran sudah jelas dan terperinci
2. Tujuan anggaran dijabarkan untuk tiap bagian anggaran
3. Pemimpin harus memahami prioritas anggaran
4. Tujuan anggaran harus dipahami oleh semua pelaksana anggaran
5. Pemimpin harus mendominasi dalam menetapkan tujuan anggaran

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

Tingkat Kesulitan

6. Pemimpin tidak terlalu sulit dalam mencapai tujuan anggaran
7. Tujuan anggaran sangat sulit tercapai
8. Tujuan anggaran memerlukan usaha yang keras dalam mencapainya
9. Untuk mencapai anggaran memerlukan keahlian dan pengetahuan yang tinggi
10. Secara umum anggaran pada unit-unit dikategorikan longgar

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

Prestasi Kerja

Kualitas Kerja

1. Ada kemauan yang besar pada diri karyawan untuk meningkatkan keahlian dan pengetahuan.

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

2. Semua karyawan bekerja sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki.

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

3. Karyawan saling mengemukakan faktor yang mendorong dan menghambat pekerjaan.

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

4. Karyawan memiliki kemauan untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin.

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

5. Intensitas penyimpangan prosedur yang dilakukan karyawan relatif kecil.

STS	TS	TP	S	SS
1	2	3	4	5

Terima Kasih Atas Partisipasi Bapak / Ibu / Saudara.

No.	PARTISIPASI										EVALUASI										KARAKTERISTIK ANGGARAN										PRESTASI KERJA											
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P8	P10	TOT	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	TOT	KA1	KA2	KA3	KA4	KA5	KA6	KA7	KA8	KA9	KA10	TOT	PK1	PK2	PK3	PK4	PK5	TOT			
1	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	44	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	39	5	4	4	4	5	22
2	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	44	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	45	3	2	5	4	2	4	5	4	4	4	4	4	37	5	5	4	5	5	24
3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	34	4	4	4	4	4	4	20
4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	48	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	37	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	36	5	4	4	4	4	5	22
5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	41	5	4	5	4	3	5	4	4	4	4	42	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	20
6	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	42	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	43	4	3	5	4	3	4	5	4	4	4	4	40	4	5	4	4	4	4	21	
7	3	4	4	4	3	4	2	4	4	4	38	5	4	4	2	5	5	2	4	4	4	39	3	2	5	2	4	4	2	4	4	4	4	35	4	5	4	5	4	4	22	
8	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	44	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	43	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	5	37	5	4	4	4	4	5	22
9	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	42	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	38	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	37	4	4	4	4	4	4	20	
10	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	45	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49	4	2	5	5	3	5	5	5	5	5	5	44	5	5	5	5	5	5	25	
11	5	5	5	4	4	4	2	4	4	4	41	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	48	4	2	4	2	2	4	4	2	4	4	4	32	4	4	4	4	4	3	19	
12	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	41	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41	2	1	4	2	2	4	4	2	3	4	28	4	4	4	4	4	4	20		
13	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	48	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39	4	4	4	4	4	4	20		
14	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	38	5	4	4	2	4	5	4	4	4	4	40	4	3	4	4	2	4	4	4	4	37	4	4	4	4	4	4	20			
15	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	45	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42	3	2	4	5	2	4	4	5	4	4	37	4	4	4	4	4	5	4	21	
16	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	44	5	5	4	4	5	5	2	4	4	5	44	4	2	4	5	2	4	4	5	5	5	40	5	4	5	4	5	5	24		
17	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	39	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41	4	2	4	4	2	4	4	4	4	36	5	4	4	4	4	4	4	21		
18	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4	4	5	4	4	5	2	4	4	4	41	4	3	4	4	3	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	4	4	20		
19	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39	2	2	4	3	2	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	3	18			
20	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	41	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	43	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41	4	4	4	4	4	4	4	20		
21	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	46	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	47	4	4	4	4	5	4	4	4	4	42	4	4	4	4	4	4	5	21		
22	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	43	5	4	4	4	4	5	3	3	5	5	42	4	2	5	5	3	5	4	5	4	42	5	5	4	5	5	5	25			
23	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	44	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	46	4	3	5	5	3	4	4	5	4	41	5	5	4	4	4	5	24			
24	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	45	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	39	5	2	4	4	2	4	4	4	4	37	4	4	4	4	4	4	4	20		
25	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	38	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	37	4	4	3	5	3	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	3	5	4	20	
26	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38	4	2	4	2	2	4	4	2	4	32	4	4	4	4	4	2	4	18		
27	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	40	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48	4	2	4	4	2	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	20	
28	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	47	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	47	4	2	4	5	3	5	5	5	4	42	5	4	5	4	5	4	23			
29	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	35	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	46	4	2	4	4	2	3	4	4	3	34	3	4	4	4	4	4	4	19		
30	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	43	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	45	2	1	4	4	2	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	5	21	
31	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	2	4	5	4	2	5	4	5	4	40	5	5	4	4	5	4	5	4	23	
32	2	4	3	4	5	3	4	4	4	4	37	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	47	4	4	4	3	3	3	3	3	3	35	4	4	4	4	4	3	4	19		

Correlations

	par1	par2	par3	par4	par5	par6	par7	par8	par9	par10	PART
par1	1	.545**	.588**	.308	.115	.236	.004	-.138	.064	.119	.509**
		.001	.000	.067	.531	.189	.981	.450	.728	.517	.000
	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
par2	.545**	1	.532**	.145	.318	.276	-.052	-.012	.294	.269	.640**
	.001		.002	.430	.078	.126	.779	.946	.102	.106	.000
	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
par3	.588**	.532**	1	.119	.209	.402**	.025	.235	.164	.263	.647**
	.000	.002		.518	.251	.022	.890	.196	.369	.146	.000
	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
par4	.308	.145	.119	1	.320	-.062	.472**	.088	.407**	.237	.649**
	.057	.430	.616		.074	.737	.006	.640	.021	.191	.001
	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
par5	.115	.318	.209	.320	1	.109	.282	.262	.169	.354*	.603**
	.531	.078	.251	.074		.554	.118	.148	.354	.047	.000
	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
par6	.236	-.052	.402**	-.062	.109	1	.183	.547**	.085	.175	.480**
	.189	.779	.022	.737	.554		.317	.001	.642	.337	.004
	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
par7	.004	-.052	.025	.066	.282	.183	1	.373**	.234	.086	.457**
	.981	.779	.890	.006	.118	.317		.036	.197	.605	.009
	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
par8	-.138	.064	.235	.066	.262	.472**	.373**	1	.343	.245	.431*
	.450	.728	.102	.640	.148	.001	.036		.054	.177	.014
	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
par9	.064	.294	.164	.407**	.169	.085	.234	.343	1	.283	.473**
	.728	.102	.369	.021	.354	.642	.197	.054		.118	.006
	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
par10	.119	.269	.263	.237	.354**	.175	.086	.245	.283	1	.578**
	.517	.108	.146	.191	.047	.337	.806	.177	.118		.001
	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
PART	.568**	.640**	.647**	.549**	.603**	.480**	.457**	.431*	.473**	.578**	1
	.000	.000	.000	.001	.000	.004	.009	.014	.006	.001	
	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

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

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

Correlations

	eva1	eva2	eva3	eva4	eva5	eva6	eva7	eva8	eva9	eva10	EVA
eva1	1	.563**	.139	.243	.537**	.607**	.280	.234	.472**	.268	.621**
			.449	.180	.002	.000	.181	.198	.008	.101	.000
			32	32	32	32	32	32	32	32	32
eva2	.563**	1	.244	.547**	.581**	.290	.508**	.483**	.357**	.473**	.781**
			.179	.001	.000	.107	.003	.008	.045	.008	.000
			32	32	32	32	32	32	32	32	32
eva3	.139	.244	1	.447*	.163	.268	.271	.050	.028	.260	.508**
				.010	.404	.136	.133	.784	.880	.121	.003
				32	32	32	32	32	32	32	32
eva4	.243	.547**	.447**	1	.446*	.237	.478**	.439*	.275	.381*	.781**
					.010	.192	.008	.012	.128	.042	.000
					32	32	32	32	32	32	32
eva5	.537**	.581**	.163	.446*	1	.333	.300	.413*	.268	.265	.858**
			.404	.010		.062	.086	.019	.110	.143	.000
			32	32	32	32	32	32	32	32	32
eva6	.607**	.290	.268	.237	.333	1	.222	.403*	.435*	.485**	.615**
			.136	.192	.062		.222	.022	.013	.007	.000
			32	32	32	32	32	32	32	32	32
eva7	.280	.508**	.271	.478**	.300	.222	1	.591**	-.004	.133	.681**
			.133	.008	.095	.222		.000	.981	.468	.000
			32	32	32	32	32	32	32	32	32
eva8	.234	.483**	.050	.439*	.413*	.403*	.591**	1	.055	.078	.621**
			.784	.012	.019	.022	.000		.765	.672	.000
			32	32	32	32	32	32	32	32	32
eva9	.472**	.357**	.028	.275	.288	.435*	-.004	.055	1	.489**	.452**
			.880	.128	.110	.013	.981	.765		.005	.008
			32	32	32	32	32	32	32	32	32
eva10	.296	.673**	.260	.381*	.265	.485**	.133	.078	.469**	1	.554**
			.121	.042	.143	.007	.468	.672	.005		.001
			32	32	32	32	32	32	32	32	32
EVA	.621**	.781**	.508**	.781**	.658**	.615**	.681**	.621**	.452**	.554**	1
			.003	.000	.000	.000	.000	.000	.009	.001	.001
			32	32	32	32	32	32	32	32	32

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

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

Correlations

	ka1	ka2	ka3	ka4	ka5	ka6	ka7	ka8	ka9	ka10	KA
ka1 Pearson Correlation	1										
Sig. (2-tailed)											
N	32										
ka2 Pearson Correlation	.260	1									
Sig. (2-tailed)	.150										
N	32	32									
ka3 Pearson Correlation	-.063	.131	1								
Sig. (2-tailed)	.731	.476									
N	32	32	32								
ka4 Pearson Correlation	.244	.178	.244	1							
Sig. (2-tailed)	.731	.476	.178								
N	32	32	32	32							
ka5 Pearson Correlation	.182	.319	.182	.352	1						
Sig. (2-tailed)	.001	.048	.001	.001							
N	32	32	32	32	32						
ka6 Pearson Correlation	-.079	.001	.015	.352	.083	1					
Sig. (2-tailed)	.667	.934	.018	.048	.653						
N	32	32	32	32	32	32					
ka7 Pearson Correlation	-.089	.002	.000	.223	.000	.675	1				
Sig. (2-tailed)	.629	.934	.934	.048	.000	.000					
N	32	32	32	32	32	32	32				
ka8 Pearson Correlation	.171	.127	.062	.736	.190	.273	.273	1			
Sig. (2-tailed)	.350	.490	.737	.000	.000	.131	.003	.003			
N	32	32	32	32	32	32	32	32	32		
ka9 Pearson Correlation	.145	.086	.366	.545	.080	.502	.502	.506	1		
Sig. (2-tailed)	.429	.594	.039	.001	.003	.003	.003	.003	.003		
N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	
ka10 Pearson Correlation	.117	.066	.077	.196	.236	.344	.085	.236	.319	1	
Sig. (2-tailed)	.523	.762	.676	.282	.193	.054	.642	.194	.075	.019	
N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
KA Pearson Correlation	.433	.400	.354	.728	.575	.520	.451	.697	.584	.413	1
Sig. (2-tailed)	.013	.004	.047	.000	.001	.002	.010	.000	.000	.019	.019
N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

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

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

Correlations

	pk1	pk2	pk3	pk4	pk5	PK
pk1	1					
Pearson Correlation		.400*	.343	.582**	.624**	.805**
Sig. (2-tailed)		.023	.055	.000	.000	.000
N	32	32	32	32	32	32
pk2		1				
Pearson Correlation	.400*		.234	.453**	.309	.636**
Sig. (2-tailed)	.023		.198	.009	.085	.000
N	32	32	32	32	32	32
pk3			1			
Pearson Correlation	.343	.234		.447*	.285	.688**
Sig. (2-tailed)	.055	.198		.010	.113	.000
N	32	32	32	32	32	32
pk4				1		
Pearson Correlation	.582**	.453**	.447*		.383*	.785**
Sig. (2-tailed)	.000	.009	.010		.031	.000
N	32	32	32	32	32	32
pk5					1	
Pearson Correlation	.624**	.309	.285	.383*		.699**
Sig. (2-tailed)	.000	.085	.113	.031		.000
N	32	32	32	32	32	32
PK						1
Pearson Correlation	.805**	.636**	.688**	.785**	.699**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	32	32	32	32	32	32

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

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

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.722	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
par1	4.0938	.92838	32
par2	4.2188	.65915	32
par3	4.3125	.53506	32
par4	4.5000	.50800	32
par5	4.1250	.79312	32
par6	4.1563	.51490	32
par7	3.9688	.73985	32
par8	4.1563	.36890	32
par9	4.0938	.39015	32
par10	3.7500	.80322	32

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
par1	37.2813	9.112	.370	.711
par2	37.1583	9.555	.505	.680
par3	37.0625	9.931	.543	.680
par4	36.8750	10.371	.434	.696
par5	37.2500	9.355	.426	.694
par6	37.2188	10.564	.364	.704
par7	37.4063	10.249	.264	.722
par8	37.2188	11.080	.339	.711
par9	37.2813	10.918	.379	.706
par10	37.6250	9.468	.392	.701

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.813	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
eva1	4.5938	.49899	32
eva2	4.5625	.50402	32
eva3	4.2813	.77186	32
eva4	4.0938	.85607	32
eva5	4.4375	.56440	32
eva6	4.6563	.48258	32
eva7	3.8438	.98732	32
eva8	4.2500	.62217	32
eva9	4.1875	.47093	32
eva10	4.4063	.49899	32

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
eva1	38.7188	13.489	.534	.794
eva2	38.7500	12.839	.723	.778
eva3	39.0313	13.193	.342	.816
eva4	39.2188	11.273	.644	.777
eva5	38.8750	13.081	.585	.790
eva6	38.6563	13.588	.530	.795
eva7	39.4688	11.354	.508	.804
eva8	39.0625	13.028	.510	.794
eva9	39.1250	14.242	.349	.810
eva10	38.9063	13.765	.457	.801

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.707	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ka1	3.6250	.79312	32
ka2	2.4688	.87931	32
ka3	4.1875	.47093	32
ka4	4.0000	.84242	32
ka5	2.5313	.84183	32
ka6	4.0625	.43533	32
ka7	4.1583	.51490	32
ka8	3.8750	.83280	32
ka9	4.1250	.42121	32
ka10	4.0938	.39015	32

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ka1	33.5000	10.645	.224	.714
ka2	34.6563	10.168	.266	.710
ka3	32.9375	11.480	.230	.704
ka4	33.1250	8.823	.580	.839
ka5	34.5938	9.733	.380	.684
ka6	33.0625	11.028	.421	.683
ka7	32.9688	11.064	.323	.692
ka8	33.2500	9.032	.541	.648
ka9	33.0000	10.581	.612	.663
ka10	33.0313	11.451	.315	.696

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.763	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
pk1	4.3125	.53506	32
pk2	4.1875	.47093	32
pk3	4.1250	.65991	32
pk4	4.1250	.49187	32
pk5	4.3125	.47093	32

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
pk1	16.7500	2.258	.662	.671
pk2	16.8750	2.694	.449	.747
pk3	16.9375	2.319	.425	.774
pk4	16.9375	2.383	.648	.681
pk5	16.7500	2.681	.533	.721

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PART	32	35.00	47.00	41.3750	3.47108
EVA	32	36.00	50.00	43.3125	3.96303
KA	32	28.00	44.00	37.1250	3.52640
PK	32	18.00	25.00	21.0625	1.89970
Valid N (listwise)	32				

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		PART	EVA	KA	PK
N		32	32	32	32
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	41.3750	43.3125	37.1250	21.0625
	Std. Deviation	3.47108	3.96303	3.52640	1.89970
Most Extreme Differences	Absolute	.144	.105	.108	.212
	Positive	.096	.080	.108	.212
	Negative	-.144	-.105	-.094	-.132
Kolmogorov-Smirnov Z		.817	.595	.610	1.199
Asymp. Sig. (2-tailed)		.516	.871	.850	.113

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PK	21.0625	1.89970	32
PART	41.3750	3.47108	32
EVA	43.3125	3.96303	32
KA	37.1250	3.52640	32

Correlations

Pearson Correlation	PK	1.000	.623	.287	.658
	PART	.623	1.000	.282	.476
	EVA	.267	.282	1.000	.274
	KA	.658	.476	.274	1.000
Sig. (1-tailed)	PK	.	.000	.070	.000
	PART	.000	.	.069	.003
	EVA	.070	.069	.	.084
	KA	.000	.003	.064	.
N	PK	32	32	32	32
	PART	32	32	32	32
	EVA	32	32	32	32
	KA	32	32	32	32

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KA, EVA, PART		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PK

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	.747 ^a	.558	.511	1.32892	.658	11.783	3	28	.000	2.189

a. Predictors: (Constant), KA, EVA, PART

b. Dependent Variable: PK

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62.426	3	20.809	11.783	.000 ^a
	Residual	49.449	28	1.766		
	Total	111.875	31			

a. Predictors: (Constant), KA, EVA, PART

b. Dependent Variable: PK

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Std. Error	Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error		Beta				Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.273	3.569		.637		.528			
	PART	.216	.078	.394	2.714		.011		.749	1.335
	EVA	.014	.064	.029	.220		.827		.695	1.117
	KA	.249	.078	.463	3.197		.003		.752	1.329

a. Dependent Variable: PK

Coefficient Correlations^a

Model		KA	EVA	PART
1	Correlations	1.000	-.166	-.432
		EVA	1.000	-.179
		PART	-.432	1.000
	Covariances	.006	-.001	-.003
		EVA	-.001	.004
		PART	-.003	-.001

a. Dependent Variable: PK

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	PART	EVA	KA
1	1	3.966	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.006	25.040	.01	.07	.66	.34
	3	.004	30.998	.11	.45	.16	.66
	4	.003	35.805	.88	.47	.19	.00

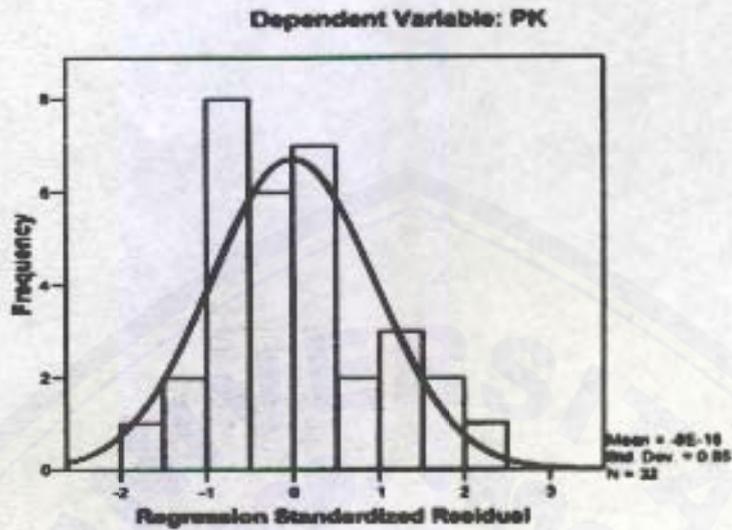
a. Dependent Variable: PK

Residuals Statistics^a

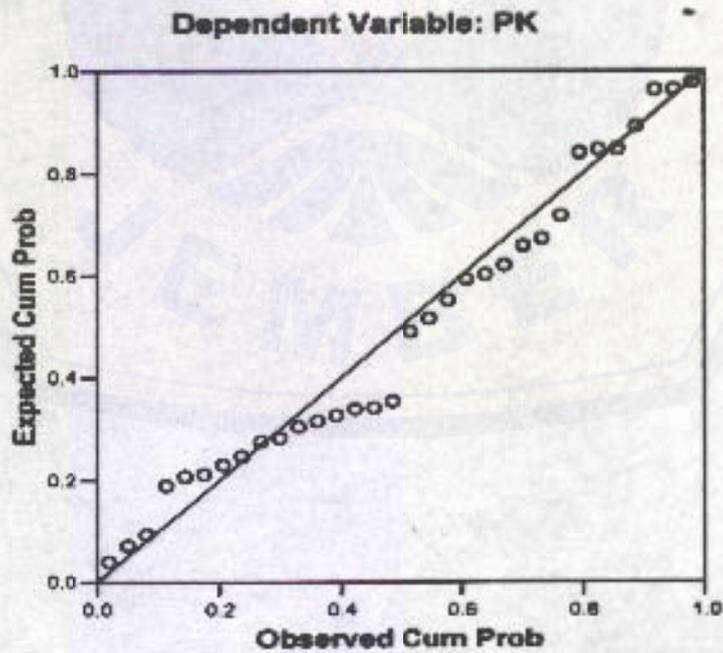
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	18.5984	23.6389	21.0625	1.41908	32
Std. Predicted Value	-1.736	1.816	.000	1.000	32
Standard Error of Predicted Value	.255	.728	.466	.116	32
Adjusted Predicted Value	18.1039	23.6396	21.0582	1.44762	32
Residual	-2.32756	2.68704	.00000	1.26298	32
Std. Residual	-1.751	2.022	.000	.850	32
Stud. Residual	-1.885	2.183	.001	1.011	32
Deleted Residual	-2.63962	3.07374	.00431	1.43156	32
Stud. Deleted Residual	-1.957	2.327	.010	1.042	32
Mahel. Distance	.175	8.335	2.906	1.908	32
Cook's Distance	.000	.168	.034	.046	32
Centered Leverage Value	.006	.269	.094	.062	32

a. Dependent Variable: PK

Histogram

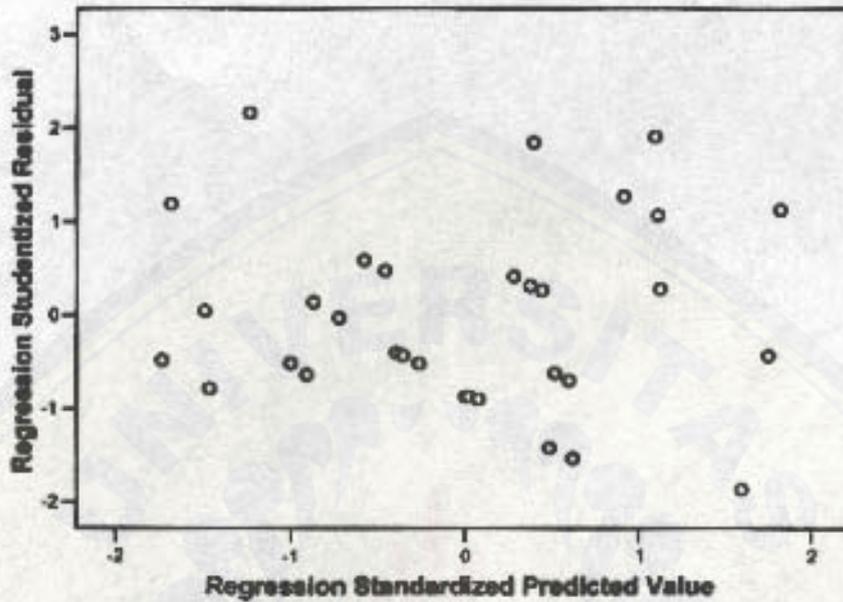


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

Dependent Variable: PK



Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.062	1.913		-.555	.583
	PART	.036	.043	.173	.845	.405
	EVA	-.028	.034	-.168	-.832	.413
	KA	.049	.042	.241	1.175	.250

a. Dependent Variable: AbsUt

Rekapitulasi Gambaran Umum responden

No. Resp.	Jenis Kelamin	Usia	Masa Kerja	Pendidikan
1	Pria	47	26	Strata-1
2	Pria	52	24	Strata-1
3	Pria	49	22	Strata-2
4	Pria	50	22	Strata-2
5	Pria	48	23	Strata-1
6	Pria	52	25	Strata-2
7	Wanita	44	12	Strata-1
8	Wanita	52	26	Strata-1
9	Pria	46	15	Strata-1
10	Pria	44	15	Strata-1
11	Pria	55	24	Strata-1
12	Pria	41	16	Strata-2
13	Pria	53	27	Strata-2
14	Pria	44	11	Strata-1
15	Pria	55	32	Strata-2
16	Pria	48	20	Strata-1
17	Pria	51	22	Strata-1
18	Pria	51	22	Strata-1
19	Pria	52	22	Strata-1
20	Pria	55	26	Strata-2
21	Wanita	55	23	Strata-1
22	Pria	48	21	Strata-1
23	Pria	51	23	Strata-2
24	Pria	48	23	Strata-2
25	Pria	50	30	Strata-1
26	Pria	55	32	Strata-2
27	Wanita	50	28	Strata-1
28	Pria	48	21	Strata-1
29	Pria	53	26	Strata-2
30	Pria	46	20	Strata-2
31	Pria	49	23	Strata-1
32	Wanita	30	7	Strata-1

Sumber: Data Primer



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37 Telp. (0331) 333385 Fax. (0331) 337818 Jember 68121
E-mail : lemba_urej@jember.telkom.net.id

Nomor : 189/J25.3.1/PL.5/2006
Lampiran : 1 (satu) berkas
Perihal : Permohonan ijin melaksanakan Penelitian

21 Februari 2006

Kepada : Y'h. Kepala Badan Kesatuan Bangsa
Dan Perlindungan Masyarakat
Pemerintah Kabupaten Lumajang
ci -

LUMAJANG

Memperhatikan surat pengantar dari Fakultas Ekonomi Universitas Jember No. 0774/J25.1.4/PL.5/2006 tanggal 21 Februari 2006, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama / NIM : FIRMAN DAVID SUSANTO / 01 - 1132
Fakultas/Jurusan : Ekonomi / Akuntansi
Alamat : Ds. Ledoktempuro, Randuagung - Lmj. (0334) 442381
Judul Penelitian : Pengaruh Unsur Pengendalian Anggaran Terhadap Proslasi Kerja.
Lokasi : Dinas Instansi Jajaran Pemerintah Kabupaten Lumajang (berkas Terlampir)
Lama Penelitian : 4 (empat) bulan

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan Saudara disampaikan terima kasih.

Ketua,



Susno, DEA., Ph.D.
131 592 357

Tomboran Kepada Yth. :

1. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs.
3. Arsip.

