

SKRIPSI

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL PADA PT. BANK BRI CABANG
TAKALAR**

**PUSPITA SARI
10572 03626 12**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2016**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Penelitian : PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. BANK BRI CABANG TAKALAR

Nama Mahasiswa : PUSPITA SARI

No Stambuk : 105720 3626 12

Jurusan : MANAJEMEN

Fakultas : EKONOMI DAN BISNIS

Menyatakan bahwa skripsi ini telah diperiksa dan diajukan didepan panitia penguji skripsi stara satu (S1) pada hari Rabu, 06 Juni 2018 Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Makassar

Makassar, Juni 2018

Menyetujui:

Pembimbing I

Pembimbing II



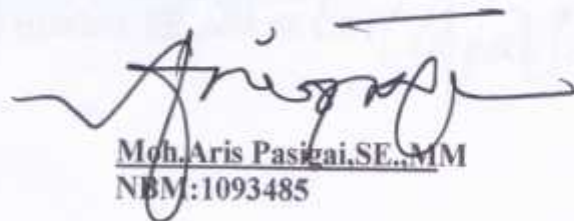
Dr. H. Abd. Rahman Rahim, SE., MM

Drs. H.A. Muhiddin Daweng, MM

Mengetahui:

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Makassar

Ketua Jurusan Manajemen
Universitas Muhammadiyah Makassar



Moh. Aris Pasigai, SE., MM
NBM: 1093485

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Skripsi ini telah di sahkan oleh Panitia ujian skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar dengan Surat Keputusan Universitas Muhammadiyah Makassar dengan No. 0006 /2018 Tahun 1439 H/2018 M yang di pertahankan di depan Tim Penguji pada hari Rabu, 06 Juni 2018 M/21 Ramadhan 1439 H sebagai persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 07Juni 2018

Panitia Ujian :

Pengawasan Umum : Dr. H. Abd. Rahman Rahim, SE, MM

(Rektor Unismuh Makassar)

(.....) 

Ketua : Ismail Rasulong, SE, MM.

(Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis)

(.....) 

Sekretaris : Dr. Agussalim HR, SE, MM.

(WD I Fakultas Ekonomi dan Bisnis)

(.....) 

Penguji : 1. Dr. Agussalim HR, SE, MM.

(.....) 

2. Ismail Rasulong, SE, MM.

(.....) 

3. Dr. H. Mahmud Nuhung, MA.

(.....) 

4. Dr. H. Andi Rustam, SE.,MM.Ak.CA.

(.....) 

ABSTRAK

Puspita Sari, 10572 03626, 2016 : Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada Bank BRI Cabang Takalar. Dibawah bimbingan Dr. H. Abdul Rahman Rahim SE., MM selaku pembimbing I dan Drs. H. A. Muhiddin Daweng selaku pembimbing II.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh system pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada Bank BRI Cabang Takalar. Metode Kuesioner dan penelitian kepustakaan untuk pengumpulan data. Metode analisis menggunakan analisis Deskriptif, Uji Regresi, Uji T, dan Uji F. populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah manajer Bank BRI takalar yang terlibat dalam penyusunan program dan anggaran yang berjumlah 36 orang.

Dari hasil analisis regresi berganda dapat diperoleh persamaan $Y = 0,753 + 0,487 X_1 + 0,307X_2 + 0,173X_3$ bernilai positif artinya sistem pengendalian manajemen yang terdiri atas programan, penganggaran dan tingkat kesulitan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

Dari hasil uji F dapat diketahui bahwa F_{hitung} sebesar 8,854 sedangkan F_{tabel} sebesar 2,901 dengan demikian F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($8,854 > 2,901$) dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 artinya bahwa secara bersama-sama variable bebas yang terdiri dari programan (X_1), penganggaran (X_2) dan tingkat kesulitan anggaran (X_3) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial (Y).

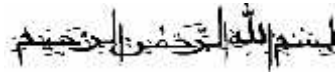
Hasil uji T terhadap variabel programan menghasilkan T_{hitung} sebesar 3,477 sedangkan T_{tabel} sebesar 2,036 ($3,477 > 2,036$) dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel programan terhadap kinerja manajerial

Hasil uji T terhadap variabel penganggaran menghasilkan T_{hitung} sebesar 3,846 sedangkan T_{tabel} sebesar 2,036 ($3,846 > 2,036$) dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel penganggaran terhadap kinerja manajerial.

Hasil uji T terhadap variabel tingkat kesulitan anggaran menghasilkan T_{hitung} sebesar 1,040 sedangkan T_{tabel} sebesar 2,036 ($1,040 < 2,036$) dapat dikatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan variabel tingkat kesulitan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Kata Kunci : *Programan, Penganggaran, Tingkat Kesulitan Anggaran, Kinerja Manajerial*

KATA PENGANTAR



Assalamu Alaikum Wr.Wb

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas limpahan dan Rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada Bank BRI Cabang Takalar”**. Penyusunan Skripsi ini ditujukan untuk memenuhi syarat menempuh ujian sarjana pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Dalam Penelitian Skripsi Ini penulis banyak memperoleh bantuan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya Kepada:

1. Bapak Dr. H. Abdul Rahman Rahim, SE,. MM selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Bapak Dr. H. Mahmud Nuhung M.A selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Bapak Moh. Aris Pasigai SE, MM dan Nur Rasyid, SE, MM selaku Ketua Jurusan Manajemen dan Sekretaris Jurusan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

4. Bapak Dr. H. Abdul Rahman Rahim, SE., MM dan Bapak Drs. H. A. Muhiddin Dawen selaku pembimbing I dan Pembimbing II yang banyak meluangkan waktunya dalam mengarahkan dan membimbing sampai selesainya penulisan ini dalam sebuah bentuk Proposal Penelitian
5. Seluruh Dosen dan Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan, pengalaman, serta bantuan yang tidak dapat terhitung kepada penulis selama berada di dalam maupun di luar bangku perkuliahan.
6. Segenap Pimpinan beserta Karyawan Bank BRI Cabang Takalar yang telah banyak membantu dalam memberikan informasi berkaitan dengan penelitian ini.
7. Keluarga Besar baik di Makassar maupun kampung halaman yang selalu mendoakan penulis, terima kasih atas semuanya.
8. Keluarga besar Manajemen 2-2012 yang telah berbagi cerita, persaudaraan, dan bantuan dari awal hingga sekarang terima kasih
9. Keluarga besar Lembaga Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar Khususnya Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar (HMJ-M) yang memberikan pengalaman dan pembelajaran bagi penulis.
10. Semua Pihak Yang telah membantu memberikan semangat serta doanya kepada penulis, yang tidak dapat penulis sampaikan satu-persatu. Terima Kasih Banyak.

Penulis menyadari bahwa penulis skripsi ini masih jauh dari sempurna dan belum memenuhi keinginan berbagi pihak mengingat keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis. Untuk itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun guna perbaikan di masa yang akan datang. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan umumnya.

Wasalamu'alaikum Wr.Wb

Makassar, November 2016

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Peneliti Terdahulu	12
B. Landasan Teori	15
1. Sitem Pengendalian Manajemen	15
2. Struktur Sitem Pengendalian Manajemen	17
3. Proses Pengendalian Manajemen	19
4. Penilaian Kinerja	23
5. Ketidak Pastian lingkungan	28
C. Kerangka Pikir	32
D. Hipotesis	35
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Lokasi dan Waktu Penelitian	37
B. Metode Pengumpulan Data	37

C. Jenis dan Sumber Data	37
D. Jenis Dan Objek Penelitian	38
E. Jenis Data	39
F. Populasi Dan Sampel	40
G. Metode Analisis Data.....	41

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat Perusahaan	43
B. Visi dan Misi	47
C. Struktur Organisasi	48
D. Uraian Tugas dan Tanggung Jawab	49

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data	56
B. Karakteristik Responden	58
C. Deskripsi Hasil Penelitian	60
D. Analisis Data	73
E. Pembahasan	84

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan	51
B. Saran	52

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1 Tingkat pengembalian Koefisien 57	57
Tabel 5.2 Karakteristik Responden Menurut Usia 58	58
Tabel 5.3 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin 59	59
Tabel 5.4 Karakteristik Responden Menurut Status Pendidikan 60	60
Tabel 5.6 skor jawaban responden mengenai programan 62	62
Tabel 5.7 skor jawaban responden mengenai penganggaran 65	65
Tabel 5.8 skor jawaban responden mengenai tingkat kesulitan anggaran 68	68
Tabel 5.9 skor jawaban responden mengenai kinerja manajerial 71	71
Tabel 5.10 Uji Validitas 75	75
Tabel 5.11 Uji Reabilitas 76	76
Tabel 5.12 Analisis Regresi Sederhana 77	77
Tabel 5.13 Uji Simultan (Uji F) 79	79
Tabel 5.14 Uji Parsial (Uji T) 81	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Skema Kerangka Pikir.....	32
Gmbar 2 Struktur Organisasi Perusahaan	48

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setelah dikeluarkannya pakto 1988, industri perbankan di Indonesia terlihat semakin semarak, pertumbuhannya semakin meningkat, baik bank pemerintah maupun bank swasta. Bank-bank tersebut saling berlomba membuka cabang-cabangnya di beberapa sudut kota di Indonesia atau di wilayah daerah-daerah sampai tingkat kecamatan. Akhirnya menyebabkan timbulnya persaingan antara bank menjadi sangat ketat, untuk menarik perhatian para calon nasabahnya guna memperoleh masukan dana dan mampu menyalurkan dana tersebut sebanyak-banyaknya dengan harapan dapat memberikan hasil yang diinginkan secara optimal menguntungkan.

Agar mempunyai daya saing yang tinggi, diupayakan menciptakan bank-bank yang sehat. Suatu bank yang selalu berhati-hati dalam usahanya akan berdampak positif, dalam bentuk resiko usaha yang kecil. Resiko yang kecil ini akan meningkatkan daya saing bank yang bersangkutan, mengingat resiko merupakan salah satu aspek yang diperhatikan dalam persaingan di dunia keuangan.

Dengan kondisi persaingan yang ketat, tajam, menuntut kemampuan manajemen untuk mengelola perbankan sampai ke tingkat unit-unit usahanya di mana berada dengan efisien. Untuk mewujudkan efisiensi perbankan, diperlukan kemampuan manajemen dalam merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan berbagai aktivitas dan program-program yang dilaksanakan, serta sumber daya yang dimiliki dan digunakan perusahaan. Salah satu komponen penting dalam perencanaan perbankan adalah anggaran. Menurut M Munandar (1990 ; 25) Anggaran adalah Suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Perencanaan dan pengendalian mempunyai hubungan yang sangat erat. A.W. Widjaya (1995 ; 32) mengatakan Perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang daripada hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan konsep Pengendalian yang dikatakan oleh Anthony, Dearden dan Bedford (1992 ; 5) yaitu, tindakan yang dilakukan manajemen untuk mengarahkan orang, mesin dan fungsi-fungsi guna mencapai tujuan dan sasaran organisasi, yang dilengkapi dengan system pengendalian

manajemen, yakni suatu proses dan struktur yang tertata secara sistematis yang digunakan manajemen dalam pengendalian manajemen.

Menurut Welsch et al. (1998 ; 1) bahwa budget merupakan pendekatan formal dan sistematis untuk melaksanakan tahap-tahap penting dari perencanaan dan pengendalian manajemen. Kiranya harus dimengerti dan disadari bahwa anggaran hanya merupakan alat bantu dari manajemen, maka efektifitas dalam pelaksanaan anggaran hanya akan terwujud bila didukung oleh kecakapan manusia atau orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Orang-orang yang dimaksud baik para manajer maupun para karyawan baik secara sendiri-sendiri atau bersama-sama yang mempunyai komitmen kepentingan terhadap ketepatan dan kecepatan pelayanan atas jasa perbankan dengan sistem komputer, membantu kelancaran pelayanan dan pencatatan atas transaksi-transaksi yang terjadi. Sistem transfer dana, system online dan sebagainya itu di era teknologi informasi ini kiranya sudah menjadi kebutuhan yang harus dipenuhi.

Dengan pembukaan cabang-cabang pembantu bagi perbankan sudah barang tentu menjadikan organisasinya menjadi semakin kompleks. Untuk itu perlu disusun suatu system organisasi yang mampu untuk melaksanakan pengendalian manajemen dengan baik, yang memudahkan pengaturan dan

pelaksanaan tugas-tugas di dalam organisasi/lembaga perbankan, membutuhkan suatu komitmen/loyalitas yang tinggi.

Diawali dengan rumusan strategi untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sebagaimana konsep para ekonom, Cristensen (1975 ; 5) mengatakan bahwa hakekat pemanfaatan strategi usaha adalah bagaimana memaksimalkan alokasi sumber daya yang terbatas demi mencapai tujuan perusahaan. Oleh karenanya rumusan strategi usaha yang baik jika dilengkapi dengan pengendalian manajemen akan membantu mencapai tujuan yang diinginkan. Penekanan yang terdapat dalam pengendalian manajemen adalah : (1) Adanya interaksi antar personal (2) Terwujudnya keselarasan tindakan dengan sasaran yang telah ditetapkan, (3) Mencapai prestasi yang efektif dan efisien.

Salah satu unsur pengendalian manajemen adalah penilaian kinerja baik bagi setiap individu karyawan maupun untuk para eksekutif/manajer. Oleh karena itu pengendalian manajemen perlu dirancang secara sistematis dan dijalankan secara periodic untuk dapat menghasilkan suatu penilaian yang obyektif dan adil. Karena penilaian kinerja tersebut akan bermanfaat bagi karyawan ataupun manajer yang dinilai prestasi kerjanya, maupun akan bermanfaat bagi organisasi atau lembaganya, berkaitan dengan kelangsungan hidup perbankan secara menyeluruh dalam bentuk perencanaan anggaran.

Dalam menerapkan pengendalian manajemen, Mulyadi dan Setiawan (1995;5) menyatakan bahwa harus terdapat unsur-unsur yang terbagi dalam kelompok struktur dan proses. Termasuk dalam kelompok struktur adalah : (1) Struktur organisasi, (2) Jaringan informasi, (3) Sistem penghargaan. Sedangkan yang terdapat dalam kelompok proses menurut Anthony et al (1992 ; 30) adalah ; (1) Pemrograman, (2) Penganggaran, (3) Operasi dan pengukuran, (4) Pelaporan dan analisis.

Disamping itu dengan penilaian kinerja akan ada kaitannya dengan kontraprestasi serta untuk menyadarkan dan meyakinkan bagi manajer maupun karyawan mengenai pentingnya tindakan korelasi perbaikan atas pekerjaan-pekerjaan yang telah dilakukan. Manajer juga akan dapat menilai kepuasan kerja para karyawan atas pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasarnya misalnya pengembangan karier, promosi jabatan, penyesuaian gaji/insentif dan sebagainya sebagai salah satu alat motivasi yang dipakai untuk penilaian kinerjanya adalah anggaran yang berisi program-program jangka pendek sebagai penjabaran dari perencanaan strategic.

Karena anggaran merupakan pedoman kerja ke arah tercapainya tujuan BPR, kiranya anggaran merupakan alat yang baik untuk dipakai sebagai alat penilaian kinerja manajemen. Cara penilaiannya dengan membandingkan antara anggaran rencana program dengan hasil pelaksanaan dan realisasi

anggaran sehingga dapat diketahui apakah ada perbedaan/ penyimpangan/ kesenjangan atau seberapa besarkah penyimpangan/perbedaan tersebut dan perbedaan itu menguntungkan atau merugikan serta kira-kira apa yang menjadi penyebabnya, guna menentukan tindak lanjut untuk perbaikannya di periode berikutnya.

Faktor penyebab timbulnya penyimpangan tersebut datang dari dalam organisasi atau datang dari luar organisasi. Penyebab timbulnya penyimpangan dari factor intern organisasi termasuk yang dapat dikontrol atau sulit dikontrol.

Penilaian kinerja itu penting karena berkaitan dengan imbalan, kontraprestasi, *reward*, sanksi atau hukuman, tergantung prestasi kerja yang dicapainya. Pemberian imbalan/kontraprestasi, sanksi yang sesuai, tepat seimbang dengan prestasi kerjanya, akan dapat mendorong/menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi dan akhirnya menimbulkan kepuasan kerja, selanjutnya dapat menumbuhkan komitmen kerjasama organisasi dengan baik dan sehat. Untuk maksud tersebut di atas diperlukan partisipasi dalam penyusunan anggaran dan serangkaian informasi yang relevan dengan masing-masing bidang tugas pekerjaan yang dapat digunakan sebagai suatu alat untuk mendiagnosa dalam mengelola usaha bisnis yang sedang berlangsung (Drucker, 1995;54-63).

Tingkat kepastian yang dihadapi bawahan dalam lingkungan organisasi mempunyai implikasi yang penting terhadap organisasi (Anderson dan Kida, 1985; Ferris, 1977, 1978, 1982) dalam Ivan Budi Yuwono (1999). Dengan adanya ketidakpastian akan menyebabkan seseorang bimbang atau ragu-ragu dalam bertindak untuk melaksanakan tugas maupun dalam pengambilan keputusan. Untuk mengurangi atau bahkan untuk menghilangkan rasa dan sikap keragu-raguan dalam bertindak maupun dalam pengambilan keputusan, perlu didukung adanya informasi yang relevan lagi memadai serta komitmen yang tinggi juga partisipasi yang sungguh-sungguh. Disamping itu informasi yang relevan dengan pekerjaan dapat memperbaiki kinerja, sebab dapat memberikan atau dapat dipakai untuk memprediksi keadaan ketidakpastian lebih tepat sehingga memungkinkan untuk memiliki suatu kesempatan yang efektif, memudahkan dalam pengambilan keputusan. Untuk itu agar anggaran dapat dilaksanakan tetapi juga tidak terlalu mudah pencapaiannya juga harus diperhatikan unsur-unsur berikut dalam penyusunannya :

1. Kejelasan anggaran yang dirumuskan agar mudah dimengerti dan dipahami oleh para manajer pelaksana yang bertanggung jawab untuk pencapaiannya. Tujuan yang jelas, tidak membingungkan, tidak mengaburkan pemahaman akan menumbuhkan motivasi bagi para

pelaksana, mengurangi kesalahan maka perlu partisipasi dari yang bertanggung jawab dalam pencapaiannya.

2. Tingkat kesulitan pencapaian anggaran. Agar ada semangat kesungguhan kerja yang optimal, maka sebaiknya anggaran tidak terlalu longgar ditetapkan tetapi juga tidak terlalu ketat/berat ditetapkan namun tetap memiliki tingkat kesulitan yang terukur. Sebab kalau terlalu mudah, pelaksanaan kurang optimal dan kurang bersungguh-sungguh bekerjanya. Sebaliknya kalau terlalu sulit kurang mendorong semangat motivasi dan bahkan dapat menimbulkan frustrasi.
3. Dalam pelaksanaan hasilnya juga perlu pengukuran untuk itu anggaran perlu disosialisasikan sesuai dengan bidangnya kepada setiap pusat pertanggungjawaban sebagai pelaksana kegiatan. Perlu adanya persepsi yang terdapat dari pelaksana.
4. Apa yang harus dilakukan dan berpedoman pada anggaran, begitu pula pengukurannya serta harus dilaporkan hasil-hasilnya, untuk selanjutnya dianalisis dan dievaluasi.
5. Bila evaluasi sudah dilakukan dapat diketahui apakah hasil yang dicapai menunjukkan kinerja baik atau kurang baik serta tindak lanjut apa yg harus dilakukan.

6. Setelah diketahui hasil evaluasinya, perlu disampaikan umpan balik secara tepat waktu agar pelaksanaan sempat untuk melakukan perbaikan atau berupaya untuk lebih mengembangkan bagi dirinya maupun organisasi perbankan dimana mereka berkerja.

Disamping itu para manajer dan pelaksana memang harus memiliki dorongan motivasi diri yang murni dan tinggi untuk bekerja-berprestasi ataupun bekerja berkinerja yang tinggi. Motivasi manajer berupa keinginan mempertahankan posisi, mendapatkan promosi, kenaikan gaji, mendapatkan status tertentu, ingin menjadi orang yang berpengaruh dan sebagainya (Anthony, 1992;63).

Motivasi itu timbul dari dalam diri seseorang, sedangkan motivasi dari luar diri seseorang adalah merupakan rangsangan yang mempengaruhi motivasi seseorang. Dalam organisasi motivasi dan kecenderungan untuk bertindak, tercermin dalam reaksi seseorang terhadap rangsangan pengendalian manajemen. Tujuan - tujuan orang menjadi anggota organisasi karena mereka percaya melakukan semacam itu, tujuan-tujuan pribadi mereka akan tercapai yang mencerminkan (kebutuhan fisik dan mental).

Kebutuhan fisik (uang), memungkinkan seseorang untuk menghidupi diri sendiri dan keluarganya, tetapi juga membutuhkan pengakuan atas kemampuan dan prestasinya, kebutuhan rasa aman, rasa ingin berkuasa, ingin

berinteraksi dengan masyarakat lingkungannya dan kebutuhan psikologis lainnya.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya yaitu bagaimana usaha perbankan dalam mencapai tujuannya, maka dapat dirumuskan beberapa pokok permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah pemrograman berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial baik secara simultan maupun secara bersama-sama ?
2. Apakah penganggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial baik secara simultan maupun secara bersama-sama ?
3. Apakah tingkat kesulitan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial baik secara simultan maupun secara bersama-sama ?
4. Variabel manakah yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial ?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah, maka tujuan penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh programan terhadap kinerja manajerial baik secara simultan maupun secara bersama-sama.
2. Untuk mengetahui pengaruh penganggaran terhadap kinerja manajerial baik secara simultan maupun secara bersama-sama.
3. Untuk mengetahui pengaruh tingkat kesulitan anggaran terhadap kinerja manajerial baik secara simultan maupun secara bersama-sama.
4. Untuk mengetahui variabel manakah yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi peneliti

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan di bidang manajemen khususnya akuntansi manajemen dengan dapat membandingkan antara teori yang sudah didapat di bangku perkuliahan dan penerapannya.

2. Bagi Kantor bank BRI Cabang takalar

- a. Dapat memberikan informasi yang bermanfaat dalam membuat perencanaan bagi para manajer.
- b. Mampu memberikan dorongan bagi para manajer untuk lebih meningkatkan loyalitasnya ke lembaga/organisasinya.

- c. Dapat lebih meyakinkan para manajer dalam mempertimbangkan maupun pengambilan keputusan dengan memiliki informasi yang memadai.
 - d. Dengan adanya ketidakpastian diharapkan tidak mengendorkan semangat kerja para manajer dan karyawan lainnya. Diharapkan dengan diadakannya evaluasi atas pelaksanaan atas program kegiatan dan anggaran yang direalisasi dapat memberikan motivasi bagi para manajer untuk berkinerja lebih baik.
 - e. Evaluasi terhadap realisasi atas suatu anggaran diharapkan lebih diarahkan pada perilaku, moral dan inisiatif kerja yang positif sesuai dengan norma-norma yang ada.
3. Bagi pihak-pihak lain, sebagai dasar untuk penelitian lanjutan bagi mereka yang berminat mengadakan penelitian, Mendukung/memperkuat penelitian yang terdahulu yang berkaitan dengan masalah yang sama/serupa dan menambah referensi bagi peneliti-peneliti selanjutnya untuk masalah yang serupa.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Peneliti Terdahulu

Yuwono (1999) meneliti anggaran dengan variabel-variabel yang mempengaruhi adalah komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, partisipasi dan senjangan. Penelitian dilakukan pada eksekutif manajer perusahaan di Indonesia yang dipilih secara acak sebanyak 50 kuesioner, kuesioner yang diisi dan dikembalikan sebanyak 32 dan 2 kuesioner pengisiannya tidak lengkap. Sehingga jumlah observasi sebanyak 30, dengan tingkat responden kuesioner 1,4 %. Dari 20 responden terdiri 11 orang (24,3%) responden wanita dan 21 orang (75,7%) responden pria.

Responden adalah manajer dari berbagai departemen fungsi, administrasi/personalia (40%), akuntansi/keuangan (30%). Menurut tingkat pendidikan terakhir mayoritas S-1 (69%), tamat SLTA (3%), jenjang D-3 (3%) dan S-2 (20%). Hasil analisis partisipasi bawahan dalam anggaran, meningkatkan senjangan anggaran. Interaksi antara partisipasi dengan komitmen organisasi tidak punya pengaruh signifikan dengan senjangan anggaran, tetapi ketidakpastian lingkungan dirasakan para manajer, mempunyai pengaruh yang signifikan dengan senjangan anggaran. Semakin tinggi

ketidakpastian, senjangan akan semakin tinggi, dengan teknik analisis regresi berganda.

Rosidi (1999) meneliti anggaran dengan variabel-variabel : partisipasi dalam penyusunan anggaran, prestasi manajer, komitmen organisasi dan informasi job relevan. Penelitian ini ingin menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi manajer secara individual. Data dikumpulkan dengan kuesioner dikirim kepada para manajer level menengah (departemen produksi, pemasaran, keuangan/akuntansi), perusahaan manufaktur yang go publik. Jumlah perusahaan yang go publik sebanyak 144 perusahaan. Kuesioner yang terkumpul kembali dan dianalisis 47 kuesioner. Teknik analisis yang digunakan regresi dan teknik analisis path dan hasilnya bahwa pengaruh langsung partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap prestasi manajer adalah positif dan signifikan, artinya semakin tinggi tingkat partisipasi manajer dalam menyusun anggaran, prestasi manajer akan meningkat.

Djoko Suroso (1999) meneliti tentang pengaruh kualitas anggaran terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, dengan variabel terdiri dari : struktur organisasi, aliran informasi, pusat pertanggungjawaban, tolak ukur dan motivasi, penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, pelaporan dan analisis sebagai variable independen (X) dan

variable dependennya (Y) adalah prestasi manajer. Metode yang dipakai adalah korelasi ranking Spearman dan hasilnya secara bersama-sama variable independen mempunyai pengaruh terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban.

Hasan Sakti Siregar (1994) meneliti pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran tingkat kesulitan anggaran, tingkat pendidikan, pengalaman, sebagai variable independen (X) terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja manajer (Y) sebagai variable dependen. Metode analisis yang digunakan dengan korelasi berganda dengan tingkat kepercayaan 95% variable independen secara bersama-sama mampu menjelaskan variable dependen.

Sulastiningsih (1995) meneliti tentang pengaruh karakteristik gaya penyusunan anggaran terhadap efisiensi biaya, dengan variable independen ; partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan tingkat kesulitan anggaran (X) dan variable dependennya efisiensi biaya (Y). Metode analisis yang digunakan adalah regresi berganda dan hasilnya menunjukkan adanya pengaruh yang kuat, tetapi untuk variable kejelasan tujuan anggaran (X_2) dan umpan balik anggaran (X_3) berkoefisien negatif.

B. Landasan Teori

1. Sistem Pengendalian Manajemen

Secara umum, pengendalian manajemen dapat diartikan sebagai usaha-usaha untuk mengarahkan seorang eksekutif melalui suatu system untuk mencapai atau mempertahankan suatu kondisi yang diinginkan (Hartono, 1994;91). Sistem pengendalian manajemen jika dicermati terdiri atas struktur, prosedur, dan proses/pelaksanaan operasionalnya. Menurut Anthony et al. dalam Agus Maulana (Sistem Pengendalian Manajemen) dalam pengendalian manajemen meliputi baik tindakan-tindakan untuk menuntun dan memotivasi usaha guna mencapai tujuan organisasi maupun tindakan-tindakan untuk mengoreksi unjuk kerja yang tidak efektif dan efisien . Sedangkan struktur dan proses pelaksanaan pengendalian.

Manajemen menurut Anthony et al dalam Supriyono R.A (Akuntansi Manajemen) adalah struktur dalam system pengendalian manajemen mencakup pusat-pusat pertanggungjawaban, ukuran prestasi, sedangkan proses atau operasionalnya mencakup penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran-pelaporan serta analisis. Bahwa anggaran adalah merupakan salah satu unsur proses dari system pengendalian manajemen, sehingga kalau kita diperlukan struktur dan proses dalam sistem pengendalian

manajemen tampak merupakan suatu hal yang saling terkait dan saling ketergantungan.

Sistem pengendalian manajemen menurut Anthony et al. dalam Agus Maulana (Sistem Pengendalian Manajemen) adalah system yang terpadu dan terkoordinasi di mana data yang terkumpul untuk berbagi kegunaan dipadukan untuk saling dibandingkan setiap saat pada setiap unit organisasi. Khususnya, data tentang unjuk kerja actual harus disusun dengan susunan yang sama dengan data yang direncanakan, artinya didefinisikan dan diukur secara konsisten untuk memungkinkan perbandingan yang sah (valid) antara unjuk kerja actual dan unjuk kerja yang direncanakan.

Setiap unit/bagian organisasi sebagai pusat pertanggungjawaban menyusun usulan anggaran baik dari urusan, seksi, divisi kepada tim/panitia anggaran, kemudian dibicarakan dan dipertimbangkan dengan komisi anggaran, diadakan dialog kemudian ada yang perlu direvisi atau dinegoisasikan. Kemudian setelah memperoleh kesepakatan antara tim dan komisi anggaran diajukan ke manajer puncak untuk mendapatkan persetujuan. Selanjutnya setelah anggaran mendapatkan persetujuan manajemen puncak, berdasarkan kesepakatan kapan atau ketentuan kapan anggaran akan mulai diberikan secara serempak/bersama-sama pada semua bagian organisasi.

Para manajer pusat pertanggungjawaban atau kepala-kepala bagian, divisi, akan melaksanakan program-program masing-masing yang telah ditetapkan dengan berupaya untuk tercapainya target maupun tujuan, baik tujuan kelompok bagian maupun tujuan organisasi perusahaan secara menyeluruh sebaik mungkin sebagai prestasi unjuk kerjanya. Sehingga kinerja bagian-bagian atau unit pusat pertanggungjawaban dapat dinilai berdasarkan prestasi kerja dalam merealisasi rencana program-program dan realisasi anggaran masing-masing oleh manajemen puncak.

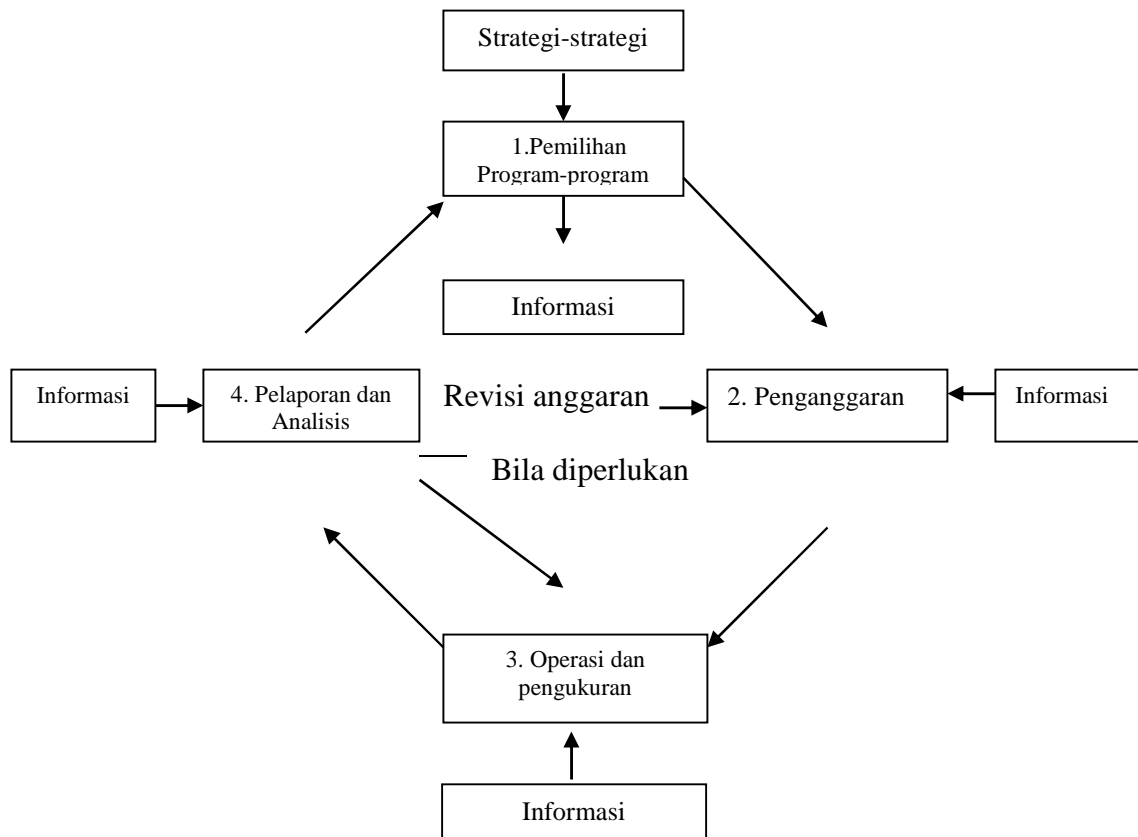
Akhirnya manajemen puncak dengan membandingkan, melihat, mencermati antara anggaran dengan realisasi akan dapat diketahui bagian-bagian mana saja yang dapat bekerja efisien. Hartono (1994;91) menyatakan bahwa seorang eksekutif harus mempunyai perencanaan ke depan dan membuat budget. Anggaran di dalam kenyataannya adalah suatu sarana manajemen (untuk rencana masa depan). Seorang eksekutif wajib mengamati dan melihat secara cermat tentang hasil yang dicapai dan dibandingkan dengan anggaran.

2. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Struktur system pengendalian manajemen dapat diuraikan berdasarkan unit-unit dalam suatu organisasi dan sifat informasi yang mengalir diantara unit-unit usaha. Struktur system pengendalian manajemen lebih ditekankan/dibebankan pada bagian-bagian pusat pertanggungjawaban yang

merupakan unit operasi yang dipimpin oleh seorang kepala bagian atau manajer unit yang bertanggung jawab atas segala aktivitasnya yang menjadi fungsi dan tugasnya. Dalam system pengendalian manajemen, unit organisasi sebagai pusat pertanggungjawaban dapat dibebankan menjadi 4 (empat), yaitu : (1) pusat biaya, (2) pusat pendapatan, (3) pusat laba dan (4) pusat investasi.

Kalau digambarkan struktur pengendalian manajemen tersebut seperti berikut :



Gambar 1. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Sumber : Anthony, Sistem Pengendalian Manajemen, 1992;30

3. Proses Pengendalian Manajemen

Dalam proses pengendalian manajemen melibatkan komunikasi dan interaksi informal di kalangan manajer dan karyawan. Menurut Anthony dan Govindarajan (1995) bahwa proses pengendalian manajemen itu, mencakup beberapa aktivitas, diantaranya :

- a. Pemilihan program
- b. Penyusunan anggaran
- c. Pelaksanaan operasional
- d. Evaluasi hasil pelaksanaan

1) **Pemilihan Program** ; ini termasuk dalam tindakan *strategic planning*, artinya yaitu suatu proses pengambilan keputusan mengenai program-program apa saja yang akan diprioritaskan untuk dilakukan/dilaksanakan oleh organisasi untuk mendukung strategi yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak. Pemrograman menurut Anthony et al. dalam Agus Maulana (Sistem Pengendalian Manajemen) adalah proses memilih program spesifik untuk kegiatan-kegiatan organisasi. Program-program ini yang merupakan hasil dari proses pemrograman memperlihatkan, mana, kapan, dan berapa banyak sumber daya akan digunakan untuk tiap-tiap program. Program menunjukkan

kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan organisasi dalam rangka pelaksanaan strateginya.

- 2) **Penyusunan anggaran** ; anggaran adalah suatu rencana kegiatan suatu organisasi yang biasanya dinyatakan dalam satuan moneter, untuk jangka waktu periode tertentu, biasanya satu tahun (Anthony dan Govindarajan, 1995). Setiap program diterjemahkan atau dijabarkan ke dalam kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban dalam organisasi perusahaan. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan negosiasi antara manajer pusat pertanggungjawaban dengan manajemen yang berada tingkat di atasnya. Yang berada tingkat di atasnya, berarti adanya partisipasi dari manajer unit atau manajer pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan suatu anggaran. Menurut Kennis (1979) partisipasi merupakan ciri penyusunan anggaran yang menekankan kepada tingkat partisipasi manajer setiap pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan dan penentuan sasaran anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Brownell (1982;124) menyatakan lebih rinci sebagai “suatu proses yang individu-individu didalamnya terlibat dan mempunyai pengaruh atas penyusunan target anggaran mereka”. Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan berbagai aspek misal informasi yang

relevan, situasi ketidakpastian, kejelasan sasaran, tingkat kesulitan sasaran anggaran dan masih banyak lagi. Tingkat kesulitan sasaran anggaran menggambarkan adanya rentangan sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak/sulit dapat dicapai (Kennis, 1979;707-721).

Hofstede (1967) dalam Kennis (1979:707-721) menyatakan bahwa sasaran anggaran yang lebih ketat menimbulkan motivasi yang lebih tinggi namun jika melewati batas limitnya, maka pengetatan sasaran anggaran justru akan mengurangi motivasi. Manajemen tingkat yang lebih tinggi/manajemen puncak akan menetapkan apa yang harus dilakukan oleh manajemen pusat pertanggungjawaban serta bagaimana prosedur melaksanakannya.

- 3) **Pelaksanaan;** didalam pelaksanaan, manager pusat pertanggungjawaban/manager unit berkewajiban melaksanakan anggaran dengan program-programnya, kemudian bagian akuntansi bertugas mencatat semua biaya-biaya dan pendapatan yang telah dikeluarkan dan diterima untuk kegiatan masing-masing bagian/unit organisasi. Dari pencatatan tersebut dikelompokkan berdasarkan masing-masing program pusat pertanggungjawaban, yang nantinya diharapkan akan bermanfaat sebagai acuan atau pedoman dalam

penyusunan anggaran untuk tahun yang akan datang. Sehingga para perencanaan dengan memperhatikan informal yang relevan dengan jobnya masing-masing guna mengendalikan usaha bisnisnya dalam suatu system yang dikaitkan dengan pelaksanaan dalam upaya pencapaian sasaran yang telah ditentukan secara tegas-tegas dan jelas.

Kennis (1979;707-721) menyatakan kejelasan sasaran sebagai gambaran luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik, dan dimengerti oleh pihak yang bertanggungjawab dalam pencapaiannya. Karena tujuan yang tidak/kurang jelas tentu akan menimbulkan keraguan-raguan bagi pelaksanaannya. Pencatatan tersebut juga diperlakukan sebagai bahan informasi untuk pembuatan laporan tertulis secara periodik bagi manajer tingkat atasnya, di samping itu juga dapat dipakai sebagai bahan pengukuran dan penilaian prestasi atau kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Masing-masing dalam organisasi.

- 4) **Evaluasi atas hasil pelaksanaan**, untuk data yang telah dicatat dan dikumpulkan oleh bagian akuntansi, kemudian disusun dalam bentuk laporan menurut format yang telah disepakati sehingga merupakan suatu informasi yang dapat membuat manajer mengetahui apa yang sebenarnya terjadi dan untuk memastikan bahwa tugas-tugas yang telah

dikerjakan oleh manajer pusat pertanggungjawaban dengan para karyawan bawahannya dapat terkoordinasikan dengan baik. Hal ini yang dapat dievaluasi dari laporan tersebut, apakah terdapat penyimpangan/beda dalam pelaksanaan atas kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan dan biaya yang telah dianggarkan. Selanjutnya sebab-sebab apa penyimpangan-penyimpangan terjadi, pertimbangan yang menguntungkan atau yang merugikan organisasi.

Tujuan evaluasi adalah untuk mengetahui kinerja para manajer pusat pertanggungjawaban maupun kinerja organisasi secara keseluruhan apakah sudah sesuai dengan yang ditargetkan atau belum. Kalau belum apa sebab-sebabnya untuk dicari cara-cara mengatasinya dan kalau sudah mencapai target perlu untuk dipertahankan dan perlu tindak lanjut untuk mengembangkannya. Lebih lanjut dapat dikaitkan dengan umpan balik, pemberian *reward*, pujian, kenaikan gaji, promosi, teguran, peringatan maupun sanksi bagi yang telah berkali-kali mengalami kegagalan.

4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi/bagian organisasi dan para karyawan berdasarkan sasaran dan standart, criteria yang ditetapkan sebelumnya (Siegel dan

Marconi,1989). Dari pihak karyawan, kegiatan yang penting untuk memajukan efisiensi dan karir adalah suatu upaya pembentukan prestasi yang baik, karena hal ini akan mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya. Dalam melaksanakan penilaian kinerja terhadap karyawan, manajemen dapat melakukan penilaian yang didasarkan pada bukti yang ada yang berupa hasil kerja seseorang. Untuk penilaian itu dapat dilakukan dari dua aspek yaitu penilaian secara fisik dan non fisik. Penilaian secara non fisik, yaitu penilaian kinerja yang berhubungan dengan perilaku, tabiat-kepribadian dan loyalitas atau komitmen seseorang kepada lembaga-organisasi, yang biasanya lebih banyak didapatkan dari informasi yang non formal dan sifat penilaian ini akan ditekankan sesuai dengan kebutuhan atau tujuan penilaian itu sendiri. Untuk tingkat manajemen yang lebih tinggi, penilaian kinerja non fisik penting sekali di samping penilaian secara fisik, sedangkan untuk tingkat manajemen tingkat bawah penilaian non fisik tidak begitu penting tetapi perlu dilakukan agar orang tidak terlalu bebas bersikap maupun berperilaku karena akan membawa nama organisasi maupun korps hasil unjuk kerjanya.

Penelitian lain mengatakan bahwa system penilaian kinerja dirancang untuk mengukur 3 (tiga) elemen dasar, yaitu kinerja perorangan, pencapaian tujuan operasional perusahaan dan *return on invesment*. Karyawan dievaluasi hanya dengan dasar kinerja perorangan, tetapi pada tingkat manajemen akan

dinilai berdasarkan ketiga kriteria elemen tersebut di atas. Bobot relati masing-masing elemen penilaian yang biasa digunakan untuk pusat pertanggungjawaban adalah 20-70-10, artinya 20% untuk kinerja perorangan, 70% untuk pencapaian tujuan dan 10% untuk pencapaian ROI. Sedangkan bagi kantor pusat, bobot yang digunakan adalah 40-40-20. Penilaian kinerja seseorang sangat subyektif, yang sangat dipengaruhi oleh hasil system manajemen. Sistem ini akan menilai individualitas pada kemampuan mereka untuk bertanggung jawab dan memenuhi harapan pencapaian tujuan serta aturan kerja yang telah ditetapkan.

Dalam system pengendalian manajemen, standar formal yang dilakukan untuk mengevaluasi aktivitas ada 3 (tiga) macam tipe (Anthony dan Govindarajan, 1986, 496-516), yaitu :

1. Standar yang telah disepakati bersama sebelum atau biasa disebut dengan anggaran merupakan standar evaluasi yang paling baik. Anggaran dipakai sebagai dasar untuk membandingkan antara target dengan realisasi, tetapi jika anggaran dibuat secara serampangan (tergesa-gesa) dan tanpa menggunakan perhitungan dan perkiraan yang baik dan cermat, maka anggaran dapat digunakan sebagai pembanding atau sebagai alat penilaian.

2. Standar sejarah (*historical standard*), yang dimaksud adalah realisasi yang disusun dan ditetapkan berdasarkan informasi hasil tahun ini, digunakan hasil tahun lalu atau untuk mengevaluasi hasil bulan yang sama pada tahun lalu. Standart ini mempunyai dua kelemahan utama, diantaranya:
 - a. Kondisi sekarang dan kondisi bulan tahun yang lalu kemungkinan besar sudah berubah atau sudah banyak perubahan, sehingga perbandingan menjadi tidak valid.
 - b. Pada periode sebelumnya, belum tentu hasil evaluasinya dapat diterima/rasional.
3. Standar eksternal, artinya hal ini dilakukan jika sebagai pembanding untuk evaluasi, digunakan hasil pusat pertanggungjawaban lain dalam suatu organisasi atau bahkan hasil dari unit yang sama tetapi dari orang lain. Contoh hasil dari suatu cabang mungkin akan dibandingkan dengan hasil dari cabang yang lain atau hasil dari divisi pemasaran perusahaan A, akan dibandingkan dengan divisi pemasaran perusahaan B. Contoh terakhir ini disebut dengan *bench marc*. Artinya menerapkan kriteria penilaian atas prestasi kerja pegawai itu, kita harus memiliki alat yang dapat memastikan bahwa penilai bersikap jujur, akurat dalam menilai prestasi kerja para pegawai. Berikut ini dikemukakan suatu

tolok ukur yang dapat diterapkan untuk standar pekerjaan setiap orang untuk suatu pekerjaan tertentu ataupun sasaran untuk seorang pegawai (Agus Dharma, 1985, 58-59), sebagai berikut:

- a. Dapat diukur (*measurable*)
- b. Dapat dicapai (*achievable*)
- c. Relevan (*relevant*)
- d. Dapat dikontrol (*controllable*) dan,
- e. Adil (*bench*)

Jadi *bench mark* secara operasional adalah merupakan penetapan standar pengukuran prestasi kerja seseorang secara terukur, dapat dilakukan/dicapai, relevan/cocok dengan pekerjaan yang dinilai, dapat dikontrol dan dilakukan secara jujur maupun adil. Lebih lanjut Agus Dharma (1985, 49) mengatakan bahwa tipe perusahaan (besar atau kecil), prestasi pegawai perlu dievaluasi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan mengenai kenaikan gaji, penugasan, promosi, keperluan training dan masih banyak hal-hal penting lainnya yang mempengaruhi pegawai dalam pelaksanaan tugasnya. Disamping itu untuk mengevaluasi para pegawai secara obyektif dan akurat, harus mampu “mengukur” tingkat prestasi kerja mereka. Penilaian prestasi kerja yang efektif dapat sekaligus mempengaruhi dua hal, yaitu produktivitas dan kualitas kerja.

Menurut Agus Dharma (1985;74-75) beberapa hal yang harus diingat dalam menyusun evaluasi, diantaranya :

1. Ketelitian, artinya didukung dengan fakta yang akurat, informasi yang obyektif dan contoh-contoh yang dapat dipercaya.
2. Berfokus pada perilaku dan hasil, bukan pada sikap untuk memudahkan evaluasi prestasi kerja secara obyektif.
3. Bersikap adil, di mana evaluasi harus mencakup keseluruhan periode pelaksanaan kerja dan bukan hanya prestasi kerja yang ditunjukkan akhir-akhir ini saja .
4. Bersikap rasional tidak emosional, dilakukan secara adil, menggunakan waktu sebaik-baiknya (tepat waktu), gunakan draf dan bersikap seperti saksi professional dalam menilai prestasi kerja pegawai.

5. Ketidak pastian Lingkungan

Ketidakpastian dari variable yang diteliti yang dimaksud adalah ketidakpastian lingkungan artinya suatu keadaan lingkungan yang mudah dan cepat berubah-ubah tidak menentu sehingga sulit diprediksi waktu yang akan datang. Penelitian terhadap pengaruh ketidakpastian lingkungan atas system pengendalian manajemen telah banyak dilakukan, terutama dihubungkan dengan berbagai dimensi system penganggaran seperti, partisipasi (Duncan, 1972, Govindarajan, 1986), penyusunan sasaran anggaran (Hiirst,

1981), kinerja manajerial (Gul dan Chia 1994; Kren, 1992) dalam Ivan Budi Yuwono (1999,41).

Penelitian oleh Gul dan Chia menunjukkan bahwa kinerja akan meningkat pada ketidakpastian lingkungan yang tinggi, karena manajer akan berusaha mencari informasi yang cukup untuk kepentingan perusahaan. Ketidakpastian lingkungan didefinisikan sebagai persepsi ketidakpastian atas lima aspek lingkungan, yaitu; pelanggan, pemasok, pesaing, pemerintah dan teknologi.

Pelanggan dapat dijabarkan menjadi pelanggan pemakai dana (debitur), pelanggan pemasok dana (penabung atau kreditur), baik perorangan atau kelembagaan, akan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap keberhasilan atau kinerja BPR. Untuk itu persyaratan dan tuntutan pelanggan harus ditanggapi serius berdasarkan kesepakatan bersama antara pelanggan dengan lembaga BPR. Pemasok juga akan berpengaruh terhadap keberhasilan/kinerja BPR Bagian Tabungan dalam upaya mencapai target penggalang dana. Pemasok disini dapat dimaksudkan sebagai pemasok dana tabungan dan dapat pula penyeter dana sebagai pembayaran angsuran atas suatu pinjaman, untuk itu persyaratan yang telah disepakati harus ditaati dan dipenuhi.

Pesaing (*Competitor*), dalam suasana persaingan dalam bisnis apa saja, pesaing perlu diperhatikan tentang masuk dan keluarnya dari arena persaingan, yang penting adanya produk dan jasa pengganti maupun perubahan strategi penting yang dilakukan pesaing saat ini, sehingga intensitas persaingan harus diperhitungkan dengan cermat oleh BPR, karena akan mempengaruhi keberhasilan strategi BPR di dalam menghadapi pesaing. Untuk itu perlu analisis ancaman pesaing, guna mengetahui posisi BPR dalam persaingan yang berguna untuk perencanaan strategi BPR.

Teknologi, kiranya kita semua menyadari bahwa teknologi tentu akan ikut mempengaruhi keberhasilan/peningkatan kinerja suatu industri, termasuk industri jasa perbankan. Teknologi sebagai suatu perwujudan fisik dari ilmu pengetahuan, memiliki peranan yang strategis dalam upaya peningkatan produktivitas kerja dan kualitas layanan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Bahkan dapat memberikan kemampuan yang lebih besar bagi perusahaan di dalam era persaingan, mampu meningkatkan produktivitas kerja manusia maupun meningkatkan daya saing organisasi. Untuk itu aspek-aspek ketidakpastian lingkungan dalam perencanaan anggaran. Dengan analisis pesaing, akan dapat mengetahui keunggulan dan kelemahan pesaing, selama dengan cara-cara, wajar, pantas kiranya dilakukan didalam usaha bisnis langkah demikian.

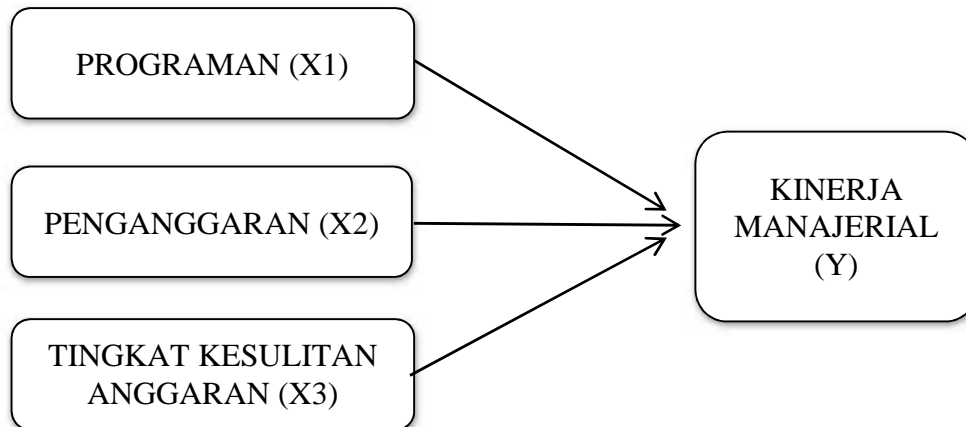
Ketidakpastian lingkungan organisasi perusahaan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu; lingkungan internal yang timbul didalam organisasi perusahaan sendiri dan yang dapat dikontrol, biasanya berupa suatu kekuatan dan kelemahan dari perusahaan itu sendiri. Sedang lingkungan eksternal adalah suatu keadaan yang berada diluar kendaliperusahaan yang berupa peluang dan ancaman yang sifatnya mudah dan cepat berubah, dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan bila diantisipasi dengan cermat, diwaspadai, dikiasi dan diatasi dengan baik didukung informasi relevan yang memadai maupun loyalitas dan pengabdian yang tinggi penuh kejujuran. Sebaliknya aspek-aspek lingkungan tidak diperhatikan/dibiarkan begitu saja, akan berpengaruh negatif, yaitu mengarah kepada kehancuran. Maka perlu suatu perhatian khusus dan tindakan segera untuk mengatasinya sbelum dan pada saat terjadi perubahan yang dapat diukur sudah diantisipasi dengan mencari informasi yang relevan lagi memadai baik yang menyangkut aspek ekonomi, social-budaya, politik dan hokum (kebijakan, peraturan dan perundanga-undamgan), teknologi, maupun ekologi, keselarasannya tidak diabaikan oleh perusahaan. Semakin banyak hubungan informasi yang dicari perencana strategis, semakin baiklah analisis lingkungan. Dalam organisasi yang lebih besar, hubungan (kontak) itu terutama hubungan intern.

Sistem organisasi umumnya mengasumsikan adanya hubungan yang terus-menerus (kontiu) antara lingkungan dan organisasi. Teori ini juga mengasumsikan bahwa organisasi yang terdesentralisasi yang seperti itu akan memungkinkan manajer local untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi dalam lingkungan setempat bila penyesuaian seperti ini membantu tercapainya tujuan organisasi. Organisasi system manajemen dalam organisasi yang berorientasi keluar, proses pembentukan strategi dan kebutuhan mausia yang terlibat bervariasi sesuai dengan tingkat ketidakpastian yang ada dalam menggabungkan berbagai tie orang dan strategi. Makin tinggi ketidakpastian, makin besar jumlah informasi yang harus digunakan untuk memastikan unjuk kerja yang efektif dan efisien (Anthony, 1992,52).

C. Kerangka Pikir

Atas dasar kajian teoritik yang diuraikan di muka, maka keberhasilan manajemen BPR dalam merencanakan kegiatan-kegiatan dan mengendalikan kegiatan BPR itu sendiri. Berdasarkan tahapan pengendalian manajemen maka kerangka pemikiran, dapat disusun sebagai berikut :

Gambar 2.1
Skema Kerangka Pikir



1. Pemrograman (X₁)

Pemrograman adalah suatu keterlibatan/keikutsertaan seseorang dalam proses memilih dan menentukan program-program spesifik untuk kegiatan-kegiatan organisasi. Program-program ini merupakan hasil dari proses pemrograman yang memperlihatkan mana, kapan, dan berapa banyak akan digunakan sumber daya tiap-tiap program (Anthony, dearden, Bedford, 1992,30). Program menunjukkan kegiatan-kegiatan yang dilakukan organisasi dalam rangka pelaksanaan strateginya termasuk rencana pengembangan.

2. Penganggaran (X₂)

Penganggaran yang dimaksud adalah keterlibatan/keikutsertaan para manajer divisi dalam proses penyusunan anggaran operasional suatu

organisasi dalam kegiatannya yang merupakan rencana tindakan yang dinyatakan dalam satuan angka untuk periode tertentu biasanya satu tahun (Anthony, Dearden, Bedford, 1992,31). Dalam penyusunan anggaran umumnya disusun dengan menggunakan anggaran-anggaran divisi atau departemen yang merupakan tanggung jawab manajer divisi, untuk periode yang dimaksud.

3. Tingkat Kesulitan Anggaran (X₃)

Tingkat kesulitan anggaran adalah menggambarkan adanya rintangan dalam mencapai sasaran, dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat, sulit atau tidak dapat dicapai. Harapannya anggaran itu normal-normal saja atau berimbang, namun tidak mudah untuk menentukannya.

4. Kinerja Manajerial (Y)

Yang dimaksud kinerja manajerial adalah hasil unjuk para anggota manajemen secara individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi ; perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, pengaturan staf, pengawasan, negoisasi, perwakilan representasi, dan evaluasi (Mahonly *et al.*, 1963 dalam Rosidi, 1999). Kebutuhan berprestasi, dalam konsep ini beranggapan bahwa orang berkeinginan untuk menghadapi tantangan berinovasi melalui perilaku/aktivitas yang berorientasi pada prestasi.

Perilaku yang berorientasi pada pencapaian suatu prestasi adalah suatu perilaku/aktivitas manusia yang diarahkan pada suatu standar tertentu yang baik. Pengendalian manajemen adalah semua metode, prosedur dan saran, termasuk system pengendalian manajemen yang digunakan manajemen untuk memastikan dipatuhinya kebijakan-kebijakan dan strategi-strategi organisasi. Sistem pengendalian manajemen adalah struktur dan proses yang tertata secara sistematis yang digunakan manajemen dalam pengendalian manajemen yaitu melalui pemilihan program dan penyusunan anggaran dengan memperhitungkan ketidakpastian lingkungan (labil) serta informasi relevan yang memadai. Dalam penyusunan anggaran harus dipertimbangkan tentang dan tingkat kesulitannya agar dapat memotivasi para pelaksana mau bekerja secara optimal mampu mencapai kinerja yang diharapkan.

D. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah dan kajian teori akhirnya dapat dirumuskan hipotesis seperti berikut :

1. Diduga bahwa pemrograman berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial baik secara simultan maupun secara bersama-sama.
2. Diduga bahwa penganggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial baik secara simultan maupun secara bersama-sama.

3. Diduga bahwa tingkat kesulitan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial baik secara simultan maupun secara bersama-sama.
4. Diduga variable penganggaran mempunyai pengaruh yang paling dominan/kuat terhadap kinerja manajerial.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian yang akan peneliti lakukan, berlokasi di Bank BRI kantor cabang takalar. dengan jangka waktu penelitian yang direncanakan selama kurang lebih 2 (dua) bulan april s/d mei 2016.

B. Metode Pengambilan Data

untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah kuesioner atau wawancara. Pertimbangan menggunakan kuesioner menurut Singarimbun dan Trihandayani dalam Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi (1989;175), yaitu : “ Pada penelitian survei, penggunaan kuesioner merupakan hal yang pokok untuk mengumpulkan data. Hasil kuesioner tersebut akan terbentuk dalam angka, table-tabel, analisis statistik, dan uraian kesimpulan hasil penelitian.

C. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Studi pustaka, dimaksudkan untuk mendapatkan kajian dasar teoritik yang relevan dengan masalah yang diteliti.
2. Kuesioner, yaitu pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang digunakan untuk mengetahui persepsi responden terhadap beberapa variabel yang dipertimbangkan dalam pemrograman dan penganggaran dan mempengaruhi terhadap kinerja para manajer.
3. Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan nara sumber guna mendapatkan informasi yang tidak dapat dijaring dengan kuesioner.

D. Jenis dan Objek Penelitian

Dari kerangka teori serta temuan penelitian sebelumnya dikembangkan hipotesis untuk menguji faktor-faktor pengendalian manajemen yang mempengaruhi kinerja perbankan. Adapun yang menjadi obyek penelitian adalah Industri Perbankan. Alasan mengambil obyek ini adalah :

1. BPR dapat didirikan mulai dari tingkat perkotaan sampai ditingkat pedesaan (kecamatan atau kelurahan) sehingga lebih dekat dengan masyarakat ekonomi menengah kebawah.

2. Menurut pengamatan peneliti, BPR dalam situasi seperti sekarang ini tetap eksis dan tidak banyak masalah yang dihadapi seperti bank umum.
3. BPR berfungsi untuk menghimpun dana dan menyalurkannya kembali pada masyarakat pedesaan yang membutuhkan dan BPR diharapkan mampu menunjang pengembangan ekonomi pedesaan serta dapat memberikan pelayanan bagi golongan pengusaha kecil, dengan persyaratan yang mudah.
4. Ada kesesuaian dengan masalah yang akan diteliti, dan dalam kegiatan perbankan, anggaran merupakan suatu kebutuhan yang perlu mendapat perhatian karena menyangkut tindakan-tindakan finansial dan pengalokasian, maka dituntut suatu kinerja yang baik guna mendapatkan kepercayaan masyarakat, mendapatkan pangsa pasar serta keuntungan yang diharapkan.

E. Jenis Data

Jenis Data yang terkumpul berupa data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data Primer dari penelitian adalah tentang system pengendalian manajemen, khususnya mengenai persepsi para manajer pusat pertanggungjawaban terhadap beberapa variabel/factor yang

mempengaruhi terhadap kinerja manajer dan perlu untuk diperhatikan maupun dipertimbangkan dalam pelaksanaan tugas (kepastian, informasi job relevan, pemrograman, penganggaran, dan tingkat kesulitan anggaran).

2. Data Sekunder

Data sekunder yang mendukung penelitian ini, yaitu yang diperoleh dari sumber-sumber pustaka yang relevan, jurnal-jurnal, majalah, penelitian terdahulu, dan Undang-undang, maupun Peraturan Pemerintah.

F. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi dari penelitian ini yang berobyek di Bank BRI kantor cabang Takalar sebanyak 36 orang yaitu laki-laki ada 29 orang dan perempuan ada 7 orang. Yang menjadi pengamatan adalah tentang pendapat, persepsi atau pandangan dari beberapa variabel independen yang mempengaruhi kinerja sebagai variabel dependen.

2. Sampel

Sampel dalam penelitian ini adalah manajer Bank BRI takalar yang terlibat dalam penyusunan program dan anggaran. Para manajer yang dimaksud adalah, Manajer Personalia dan Administrasi

Umum, Manajer Keuangan dan Akuntansi/Pembukuan atau disebut juga kepala-kepala bagian pusat pertanggungjawaban yang menyalurkan laporannya kepada atasan. Mengapa respondenya para manajer bagian/divisi, karena bagian satu dengan yang lain berbeda tugas dan fungsinya sehingga diperkirakan akan memberikan persepsi yang berbeda terhadap pertanyaan yang disampaikan.

Jadi berdasarkan pendapat tersebut, maka jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 36 responden.

G. Metode Analisis Data

1. Analisis regresi berganda

Regresi berganda yaitu untuk menganalisis seberapa besar pengaruh antara beberapa independen.

Bentuk umum persamaan regresi berganda adalah sebagai berikut :

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

Keterangan:

Y = Kinerja manajerial

= konstanta

Y = Produksi Desain

X₁ = Programan

X₂ = Penganggaran

X₃ = Tingkat Kesulitan Anggaran

2. Uji Hipotesis

a. Uji T

Uji t ini dimaksudkan untuk mengetahui koefisien regresi mengenai pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan.

b. Uji F

Uji statistik F atau uji signifikan simultan, pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimaksudkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. merupakan salah satu Bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Aria Wirajaatmadja dengan nama *Hulp-en Spaarbank der Inlandsche Bestuurs Ambtenaren* atau Bank bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi yang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Berdiri tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI.

Pendiri Bank Rakyat Indonesia Raden Aria Wirjatmadja Pada periode setelah kemerdekaan RI, berdasarkan peraturan pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia. Adanya situasi perang mempertahankan kemerdekaan pada tahun 1948, kegiatan BRI sempat terhenti untuk sementara waktu dan baru mulai aktif kembali setelah perjanjian Reville pada tahun 1949 dengan berubah nama menjadi Bank Rakyat Serikat. Pada waktu itu melalui PERPU No. 41 tahun 1960 dibentuk Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari BRI, Bank Tani

Nelayan dan *Nederlandshe Maatschappij* (NHM). Kemudian berdasarkan Penetapan Presiden (Penpres) No. 9 Tahun 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan.

Setelah berjalan selama satu bulan keluar Penpres No. 17 tahun 1965 tentang pembentukan Bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia. Dalam ketentuan baru itu, Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (eks BKTN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia unit II bidang Rular, sedangkan NHM menjadi Bank Negara Indonesia unit II bidang Ekspor Impor (Exim).

Berdasarkan Undang-Undang No. 14 tahun 1967 tentang Undang-Undang pokok Perbankan dan Undang-Undang No. 13 tahun 1968 tentang Undang-Undang Bank Sentral, yang intinya mengembalikan fungsi Bank Indonesia sebagai Bank Sentral dan Bank Negara Indonesia Unit II bidang Rular dan Ekspor Impor dipisahkan masing-masing menjadi dua Bank yaitu Bank Rakyat Indonesia dan Bank Ekspor Impor Indonesia. Selanjutnya berdasarkan Undang-Undang No. 21 tahun 1968 menetapkan kembali tugas-tugas pokok BRI sebagai Bank Umum sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang-Undang perbankan No. 7 tahun 1992 dan peraturan pemerintah RI No. 21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi PT. Bank

Rakyat Indonesia (Persero) yang kepemilikannya masih 100% dengan Pemerintah.

Anggaran Dasar Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk mengalami beberapa perubahan yaitu :

- a. Anggaran Dasar PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk yang seluruh perubahannya dimuat dalam Akta No. 51 Tanggal 26 Mei 2008 yang telah disetujui Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI No. AHU-48353.AH.01.02 Tahun 2008 beserta perubahan-perubahannya.
- b. Akta Penyertaan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Perusahaan (Persero) Tbk disingkat PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk No. 51 tanggal 26 Mei 2008.
- c. Akta Pernyataan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk disingkat PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk No. 7 Tanggal 13 Februari 2009.
- d. Akta Pernyataan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa perusahaan Perseroan (Persero) PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk disingkat PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk No. 4 Tanggal 2 Februari 2009.

PT. BRI (Persero) yang didirikan sejak Tahun 1895 didasarkan pelayanan pada masyarakat kecil sampai sekarang tetap konsisten, yaitu dengan fokus pembiayaan kepada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Hal ini tercermin dari penyaluran KUK (Kredit Usaha Kecil) pada tahun 1994 sebesar Rp 6.419,8 milyar. Atas keberhasilannya sebagai Bank pertama yang dapat menyalurkan Kredit Mikro (KUR) kepada masyarakat dalam jumlah yang besar, kinerja BRI mendapat pujian dari Presiden RI, Susilo Bambang Yudhoyono pada AFI Global Policy Forum di Bali 27 September 2010.

Seiring dengan perkembangan dunia perbankan yang semakin pesat maka sampai saat ini Bank Rakyat Indonesia mempunyai Unit kerja yang berjumlah 4.447 buah, yang terdiri dari 1 Kantor Pusat BRI, 12 Kantor Wilayah, 12 Kantor Inspeksi/SPI, 170 Kantor Cabang (dalam negeri), 145 Kantor Cabang Pembantu, 1 Kantor Cabang Khusus, 1 New York Agency, 1 Caymand Island Agency, 1 Kantor Perwakilan Hongkong, 40 Kantor Kas Bayar, 6 Kantor Mobil Bank, 193 P.POINT, 3.705 BRI UNIT dan 357 Pos Pelayanan Desa.

BRI Unit Mannuruki Cabang Makassar Somba Opu tempat penulis melaksanakan Kuliah Kerja Profesi didirikan dengan Akte Pendirian Nomor 026/KM/12/1989 Tahun 1989. Tapi tidak ada tulisan yang menyatakan

dengan jelas tanggal pendiriannya.

B. Visi dan Misi Organisasi

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai lembaga *intermediary*, agar pelaksanaan kegiatan operasionalnya tercapai apa yang telah ditargetkan, berikut ini adalah Visi dan Misi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk adalah sebagai berikut :

1. Visi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

Menjadi Bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan Nasabah.

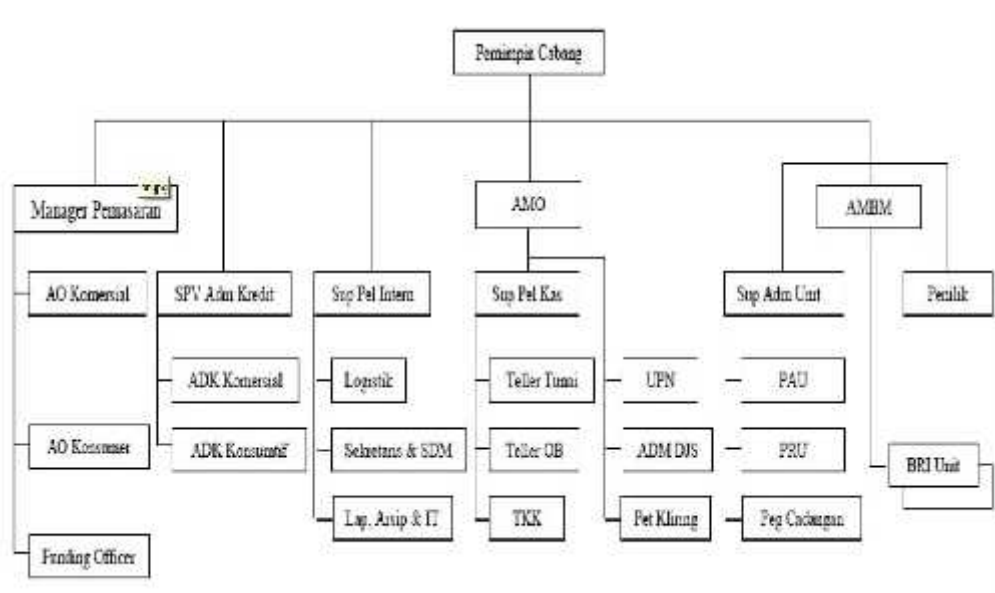
2. Misi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

- a. Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
- b. Membantu pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang professional dan teknologi informasi yang handal dengan melakukan manajemen risiko serta praktek Good Corporate Governance (GCG) yang sangat baik.
- c. Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders).

C. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah gambaran dari serangkaian tugas yang bertujuan agar semua karyawan yang berada dalam suatu organisasi dapat bekerjasama agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Struktur organisasi setiap perusahaan berbeda, tergantung pada jenis dan besarnya perusahaan serta faktor lainnya. Oleh karena itu, dalam merancang suatu struktur organisasi harus disesuaikan dengan kondisi perusahaan dan jumlah karyawan, serta yang paling penting struktur organisasi harus menggambarkan garis wewenang dan pertanggung jawaban yang jelas antara bagian-bagian yang ada dalam organisasi tersebut. Berikut ini adalah struktur organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.

Gambar 4.1 Struktur organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Cabang Takalar



D. Uraian Tugas Dan Tanggung Jawab

1. Dewan Komisaris

Bertugas mencapai misi yang mempunyai makna yang sangat penting bagi BRI sendiri. Rumus misi tersebut adalah :

2. Direksi

Bertugas melayani kantor besar yang terdiri dari unit penunjang, unit oprasional dan unit pembuat sistem.

3. Kantor Wilayah

Pada dasarnya kantor wilayah adalah perpanjangan tangan kantor besar dalam melakukan pembinaan dan pengawasan atas cabang-cabang yang berada didalam wilayahnya, oleh karna itu kantor wilayah menjalankan, meneruskan dan mengawasi, serta memberi bimbingan kepada cabang- cabang di wilayahnya, misi kantor wilayah adalah :

- a. Menetapkan rencana kerja dan anggaran untuk cabang.
- b. Menyelia (mengarahkan, mengendalikan dan mengawasi) secara langsung cabang-cabang
- c. Memasarkan produk-produk kepada nasabah menengah.

4. Kantor Cabang

Kantor cabang dapat dikatakan sebagai ujung tombak dari organisasi Bank secara keseluruhan, karena menyelenggarakan seluruh jenis

keputusan organisasi dengan perantara cabang inilah dapat memasarkan segala produk- produknya dan dengan perantara cabang pulalah dapat memperoleh sebagian keuntungan dari hasil operasi pertahunnya. Misi kantor cabang adalah :

- a. Memberi kontribusi laba yang nyata terhadap laba Bank BNI secara keseluruhan
- b. Mampu memberikan mutu pelayanan yang unggul kepada nasabah
- c. Mampu Meningkatkan kualitas usaha atau/bisnisnya di segmen pasar pengusaha kecil dan menengah di daerah kerja operasinya.

Kantor cabang membawahi :

1. Pemimpin bidang pelayanan Nasabah, bertugas :

- a. Melayani informasi mengenai produk jasa dalam negeri dan luar negeri
- b. Melayani kegiatan eksternal Capem, Kantor kasdan pengelolaan kas ATM
- c. Melayani semua jenis transaksi Kas tunai, pemindahan dan Kliring dari/ke cabang induk

2. Pemimpin bidang pelayanan nasabah, dibantu oleh :

- a. Penyelia kantor kas.

Dengan bantuan asisten pelayanan uang tunai penyelia kantor

kas bertugas :

- Melayani informasi mengenai produk/jasa
- Melayani semua jenis transaksi kas tunai dan pemindahan
- Mengelolah ATM
- Mengelola transaksi Giro, tabungan dan Deposito
- Mengeloa surat masuk dan surat keluar
- Menyelenggarakan pembukuan dan transaksi kliring dari ke/cabang induk

b. Penyelia Pelayanan uang tunai

Dengan bantuan asisten pelayanan uang tunai penyelia pelayanan uang tunai bertugas :

- Melayani semua transaksi kas /tunai dan pemindahan
- Melayani kegiatan eksternal *payment poin*, kantor kas, kas mobil dan capem
- Mengelolah kas besar
- Mengelola kas atm
- Mengkordinasikan pelayanan *cash suplay* ke Bank Indonesia untuk cabang-cabang dibawah koordinasinya

c. Penyelia pelayanan pemegang rekening

Dengan bantuan asisten pelayanan pemegang rekening penyelia

pelayanan pemegang rekening bertugas :

- Mengelolah transaksi Giro, Tabungan, dan DPLK
- Melayani penerbitan card plus (ATM) dan kredit
- Melayani transaksi pencairan bunga deposito

d. Penyelia pelayanan jasa dan informasi dalam negeri

Dengan bantuan sistem informasi dan asisten pelayanan jasa

dalam negeri penyelia pelayanan jasa dan informasi bertugas :

- Melayani informasi mengenai produk dalam negeri
- Melayani jasa transaksi dalam negeri
- Melayani nasabah inti dan *Custodian*
- Melayani transaksi DPLK dan *paying agent*
- Membuat laporan untuk Bank Indonesia dan DPLK

e. Penyelia pelayan jasa dan informasi luar negeri, bertugas :

- Melayani informasi mengenai produk/jasa luar negeri
- Melayani transaksi valuta asing
- Mengelolah transaksi L/C ekspor
- Mengelola transaksi L/C impor
- Melayani *incoming/outgoing* transfer
- Mengelola daftar pos terbuka transaksi valas

f. Penyelia pelayanan bisnis bertugas :

- Memasarkan produk/jasa perbankan kepada nasabah dan calon nasabah
- Mengelolah permohonan kredit
- Melakukan pemantauan nasabah/kolektibilitas pinjaman
- Membantu kantor besar wilayah/cabang lain dibidang pemasaran bisnis
- Melayani dan mengembangkan hubungan dengan nasabah
- Melakukan penelitian potensi ekonomi daerah dan menyusun peta bisnis

3. Pemimpin bidang oprasional, di bantu oleh :

- a. Penyelia admistrasi dalam negeri dan kliring, dengan bantuan asisten transaksi. Dalam negeri, penyelia administrasi dalam negeri dan kliring bertugas:
 - Mengelolah transaksi kliring (termasuk kiriman uang/inkaso dalam negeri)
 - Mengelola administrasi back office transaksi delegrasi kredit
 - Melakukan entry transaksi keuangan kliring/pemindahan ke dalam system
 - Mengelola daftar hitam/cek kosong

- Mengelola komunikasi cabang
 - Mengelola kegiatan bank oprasional untuk KPKN
 - Mengelola kegiatan Bank presepsi untuk KPKN
- b. Penyelia administrasi keuangan
- Dengan bantuan pengelola administrasi, asisten pembukuan nasabah dan asisten laporan keuangan, penyelia administrasi keuangan bertugas:
- Memeriksa kebenaran akurasi transaksi keuangan
 - Mengelola output laporan harian dari system
 - Memantau mengendalikan transaksi pembukuan rekening nasabah dan rekening
 - Keuangan cabang
 - Mengelola data informasi tentang kondisi dan posisi keuangan cabang maupun rekening Nasabah
 - Mengendalikan likuiditas nasabah
 - Mengelola laporan cabang
 - Menangani penyelesaian bunga jasa dan penalti serta biaya administrasi rekening nasabah
- c. Penyelia administrasi umum :

- Mengelolah masalah kepegawaian
 - Mengelolah masalah logistic
 - Menyelenggarakan administrasi umum
- d. Kontrol intern, bertugas:
- Membantu pemimpin cabang mengendalikan/mengawasi proses kegiatan harian dan Manajemen cabang
 - Mengelolah seluruh BPP (sebagai sentral BPP)
 - Mendistribusikan surat masuk yang berkaitan dengan ketentuan tentang pelaksanaan suatu transaksi aktivasi Bank
 - Melakukan pemeriksaan terhadap administrasi/keuangan koperasi, korpri dan Dharma Wanita.

4. Cabang Pembantu

Bertugas membantu pemimpin cabang dalam memasarkan produk dan jasa dan melayani transaksi kas (tunai dan non tunai).

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan terhadap seluruh data yang diperoleh dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara simultan (Uji F)

variabel bebas yang terdiri dari variabel Programan (X_1), Penganggaran (X_2), dan Tingkat Kesulitan Anggaran (X_3), berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Manajerial (Y) pada Bank BRI Kabupaten Takalar.

2. Secara parsial (Uji t)

a. Terdapat terdapat pengaruh yang signifikan variabel programan terhadap kinerja manajerial pada Bank BRI Kabupaten Takalar.

b. Terdapat terdapat pengaruh yang signifikan variabel penganggaran terhadap kinerja manajerial pada Bank BRI Kabupaten Takalar.

c. Tidak terdapat tidak terdapat pengaruh yang signifikan variabel tingkat kesulitan anggaran terhadap kinerja manajerial pada Bank BRI Kabupaten Takalar.

3. Faktor yang paling signifikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Bank BRI Kabupaten Takalar yaitu Faktor Penganggaran di mana

nilai t-hitung variabel penganggaran (3,846) lebih besar dari nilai t-hitung variable programan (3,477) dan Tingkat Kesulitan anggaran (1,040).

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan, maka diberikan beberapa saran yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial pada Bank BRI Kabupaten Takalar. Adapun saran-saran yang diberikan bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Sistem Pengendalian Manajemen agar tetap dipertahankan dan ditingkatkan lagi sehingga dapat meningkatkan Kinerja Manajerial pada perusahaan dan guna mencapai hasil kerja yang maksimal sesuai dengan tujuan organisasi itu sendiri
2. Diharapkan pada perusahaan agar mampu melihat faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja manajerial selain dari programan, penganggaran dan tingkat kesulitan anggaran.
3. Bagi Peneliti lain yang akan meneliti pada permasalahan yang sejenis diharapkan memasukan variabel lain diluar variabel yang sudah ada dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dharma (1985) *Manajemen Prestasi Kerja*, Pedoman Praktis Bagi Para Penyelia untuk Meningkatkan Prestasi Kerja. Rajawali, Jakarta.
- Anthony, Dearden, Bedford. (1992) *Sistem Pengendalian Manajemen*. Alih Bahasa oleh Agus Maulana. Bina Rupa, Jakarta.
- Brownell, Petter and Mc. Innes. (1986) *Budgetary Participation Motivational Managerial Performance*. The Accounting Review. Oktober, p.586-600.
- Djoko Suroso. (1991) *Pengaruh Kualitas Anggaran terhadap Prestasi Manajer Pusat Pertanggung Jawaban pada Perusahaan Daerah Tingkat I Jawa Tengah*. Tesis. UGM, Yogyakarta.
- Drtina, *et al.* (1996) *Continous Budgeting at The HON Company*. Management Accounting. January, p.20-24.
- Ernestus B. Hartono. (1994) *Anggaran Sebagai Suatu Sarana Pengendalian Manajemen*. Majalah Bagi Para Usahawan. No. 96, Nopember – Desember, p.91-92.
- Givindarajan. (1986) *Impact of Participation The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance Universalistic and Contingency Perspective*. Decision Science, p.496-516.
- Gunawan Adisaputra dan Marwan Asri. (1982) *Anggaran Perusahaan, Prinsip, Mekanisme dan Penyusunannya*. BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Hasan, Iqbal. (1999) *Pokok-pokok Statistik 2 (Statistik Inferensi)*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Husein Umar. (2002) *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ivan Budi Yuwono. (1999) *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi*

Anggaran dengan Senjangan Anggaran. Jurnal Bisnis dan Akuntansi.
Vol. No. 1, April, p.37-55.

- Lexy j. Moleong (1994) *Metode Penelitian Kualitatif*, Rusdakarya, Bandung.
- Munandar (1986) *Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja*. BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Moh. Nazir (1988) *Metode Penelitian*. Ghalia-Indonesia, Jakarta.
- Mamluchah (2000). *Faktor-Faktor Pengendalian Manajemen Yang Mempengaruhi Kinerja BRI Unit Di Area Mikro Malang*. Tesis. Universitas Brawijaya, Malang.
- Mudrajat Kuncoro. (2001) *Metode Kuantitatif. Teori Dan Aplikasi Untuk Bisnis Dan Ekonomi*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta
- Pearce, Jhon A. and Richard B Robinson JR. (1997) *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Alih Bahasa oleh Agus Maulana, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Purwiyanto (1997). *Pengaruh Sistem Pengendalian Anggaran Biaya Terhadap Prestasi Manajer KUD Pengelola Susu Kabupaten Malang*. Tesis. Universitas Brawijaya, Malang.
- Robinson RBJR, Ja Pease. (1997) *Manajemen Strategik, Formulasi, Iplementasi dan Pengendalian*. Alih Bahasa Oleh Agus Maulana. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Sukirman (2000). *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajer Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Karanganyar*. Tesis. Universitas Brawijaya, Malang.
- Singgih Santoso (1999) *SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Siregar Hasan Sakti.(1994) *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Prestasi Manajer dan Kepuasan Kerja pada Perusahaan Manufaktur*. Tesis UGM, Yogyakarta.

KUESIONER PENELITIAN
PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL PADA BANK BRI CABANG TAKALAR

PROFIL RESPONDEN

Berilah tanda checklist () pada tempat yang telah disediakan.

1. Nama :
2. Jenis Kelamin
 Pria Wanita
3. Usia
 < 15 tahun 30 – 40 tahun
 16 – 19 tahun 41 – 50 tahun
 20 – 29 tahun > 50 tahun
4. Pendidikan Terakhir
 SMU Sederajat Diploma (D3)
 Diploma (D1) Serjana (S1)
 Diploma (D2) Megister (S2)
 Lainnya (sebutkan).....
5. Lama Kerja
 Tahun ke – 1 Tahun Ke – 5
 Tahun ke – 2 Tahun Ke – 6
 Tahun Ke – 3 Tahun Ke – 7
 Tahun Ke – 4 Tahun Ke – 8
 Lainnya (sebutkan).....
6. Jabatan :

Cara pengisian:

Berilah tanda checklist () pada jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara(i).

Kriteria Penilaian

Pernyataan	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Cukup Setuju (CS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

KUESIONER PENELITIAN

A. Pertanyaan Tentang Programan (X₁)

No	Indikator Pernyataan	Pilihan Jawaban (%)				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Anda melakukan pengawasan terhadap pembelian dan penggunaan sumber-sumber yang ada terkait dengan anggaran belanja					
2	Anda mampu mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki dalam penggunaan sumber-sumber melalui tindakan perbaikan					
3	Anda mampu mengidentifikasi dimana nilai bagi pelanggan dapat ditingkatkan atau biaya dapat diturunkan					
4	Anda mampu menyeimbangkan permintaan jangka panjang dan pendek terhadap sumber daya					
5	Anda mampu merespon dengan cepat keinginan pelanggan atas fitur-fitur tertentu dari produk					

B. Pertanyaan tentang Penganggaran (X₂)

No	Indikator Pernyataan	Pilihan Jawaban (%)				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Anda ikut serta dalam menyusun rencana anggaran di organisasi/perusahaan anda					
2	Besar kesempatan yang diberikan yang diberikan kepada anda untuk ikut dalam penyusunan anggaran					

3	Anda memberikan pendapat atas revisi yang diberikan atasan terhadap anggaran					
4	Tanpa diminta anda memberikan informasi saat penyusunan anggaran kepada atasan					
5	Anda memiliki pengaruh terhadap anggaran akhir bidang tanggung jawab anda					

C. Pertanyaan Tentang Tingkat Kesulitan Anggaran

No	Indikator Pernyataan	Pilihan Jawaban (%)				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Ada revisi dari atasan anda terhadap anggaran yang dibuat					
2	Pendapat anda atas rencana anggaran tertampung dalam penyusunan anggaran					
3	Atasan anda meminta pendapat dan usulan ketika anggaran sedang disusun					
4	Pada saat penyusunan anggaran dilakukan diskusi oleh tim dan para atasan					
5	Anda melakukan pengawasan terhadap pembelian dan penggunaan sumber-sumber yang ada kaitannya dengan anggaran belanja					

D. Pertanyaan Tentang Kinerja Manajerial (Y)

No	Indikator Pernyataan	Pilihan Jawaban (%)				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Sebagai manajer anda benar-benar selektif atas pengeluaran biaya					
2	Setiap pergantian atau pembelian asset					

	untuk devisi anda benar-benar mempertimbangkan manfaatnya bagi perusahaan					
3	Setiap karyawan bekerja sesuai dengan waktu yang ditetapkan oleh perusahaan					
4	Anda dan tim anda berusaha untuk mengeluarkan biaya seminimal mungkin untuk menghasilkan output yang telah ditetapkan					
5	Setiap pekerjaan yang telah dianggarkan diselesaikan sesuai rencana					

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.667 ^a	.445	.393	1.86063

a. Predictors: (Constant), tingkat kesulitan anggaran, programan, penganggaran

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	88.774	3	29.591	8.548	.000 ^b
	Residual	110.782	32	3.462		
	Total	199.556	35			

a. Dependent Variable: kinerjamaanajerial

b. Predictors: (Constant), kesulitananggaran, programan, penganggaran

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.753	5.543		.136	.893
	programan	.487	.140	.459	3.477	.001
	penganggaran	.307	.080	.514	3.846	.001
	Tingkat Kesulitan anggaran	.173	.166	.139	1.040	.306

a. Dependent Variable: kinerjamaanajerial

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.853	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	18.2222	4.178	.437	.873
x1.2	18.5278	2.771	.776	.795
x1.3	18.8056	2.733	.756	.805
x1.4	18.2222	3.663	.802	.808
x1.5	18.3333	3.429	.696	.817

**Reliability
Scale: ALL VARIABLES****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.926	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.1	16.1389	9.837	.793	.914
x2.2	15.6111	11.273	.804	.912
x2.3	15.5833	10.707	.821	.907
x2.4	15.7500	10.536	.837	.904
x2.5	15.9167	9.679	.817	.909

**Reliability
Scale: ALL VARIABLES****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.789	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x3.1	18.6111	3.387	.212	.830
x3.2	18.8611	2.009	.712	.697
x3.3	19.1389	1.894	.696	.711
x3.4	18.6944	2.733	.648	.740
x3.5	18.8056	2.390	.650	.723

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.754	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1	17.8333	3.514	.590	.684
y2	17.5000	4.086	.686	.675
y3	17.6944	4.161	.633	.689
y4	17.8056	2.675	.682	.657
y5	17.6111	4.930	.184	.807

Frequency Table

x1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SETUJU	7	19.4	19.4	19.4
	SANGAT SETUJU	29	80.6	80.6	100.0
Total		36	100.0	100.0	

x1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	4	11.1	11.1	11.1
	SETUJU	10	27.8	27.8	38.9
	SANGAT SETUJU	22	61.1	61.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

x1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	6	16.7	16.7	16.7
	SETUJU	16	44.4	44.4	61.1
	SANGAT SETUJU	14	38.9	38.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

x1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SETUJU	7	19.4	19.4	19.4
	SANGAT SETUJU	29	80.6	80.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

x1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	1	2.8	2.8	2.8
	SETUJU	9	25.0	25.0	27.8
	SANGAT SETUJU	26	72.2	72.2	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

x2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TIDAK SETUJU	5	13.9	13.9	13.9
	CUKUP SETUJU	13	36.1	36.1	50.0
	SETUJU	9	25.0	25.0	75.0
	SANGAT SETUJU	9	25.0	25.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

x2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	8	22.2	22.2	22.2
	SETUJU	15	41.7	41.7	63.9
	SANGAT SETUJU	13	36.1	36.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

x2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TIDAK SETUJU	1	2.8	2.8	2.8
	CUKUP SETUJU	7	19.4	19.4	22.2
	SETUJU	13	36.1	36.1	58.3
	SANGAT SETUJU	15	41.7	41.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

x2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TIDAK SETUJU	1	2.8	2.8	2.8
	CUKUP SETUJU	10	27.8	27.8	30.6
	SETUJU	13	36.1	36.1	66.7
	SANGAT SETUJU	12	33.3	33.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

x2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TIDAK SETUJU	5	13.9	13.9	13.9
	CUKUP SETUJU	7	19.4	19.4	33.3
	SETUJU	13	36.1	36.1	69.4
	SANGAT SETUJU	11	30.6	30.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

x3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SETUJU	3	8.3	8.3	8.3
	SANGAT SETUJU	33	91.7	91.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

x3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	3	8.3	8.3	8.3
	SETUJU	6	16.7	16.7	25.0
	SANGAT SETUJU	27	75.0	75.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

x3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	4	11.1	11.1	11.1
	SETUJU	14	38.9	38.9	50.0
	SANGAT SETUJU	18	50.0	50.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

x3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SETUJU	6	16.7	16.7	16.7
	SANGAT SETUJU	30	83.3	83.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

x3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	1	2.8	2.8	2.8
	SETUJU	8	22.2	22.2	25.0
	SANGAT SETUJU	27	75.0	75.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	6	16.7	16.7	16.7
	SETUJU	14	38.9	38.9	55.6
	SANGAT SETUJU	16	44.4	44.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SETUJU	14	38.9	38.9	38.9
	SANGAT SETUJU	22	61.1	61.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SETUJU	21	58.3	58.3	58.3
	SANGAT SETUJU	15	41.7	41.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TIDAK SETUJU	4	11.1	11.1	11.1
	SETUJU	13	36.1	36.1	47.2
	SANGAT SETUJU	19	52.8	52.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUKUP SETUJU	1	2.8	2.8	2.8
	SETUJU	16	44.4	44.4	47.2
	SANGAT SETUJU	19	52.8	52.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tabulasi Variabel Programan (X1)

NO	variabel Programan (X1)					Jumlah
	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	
1	5	5	5	5	5	25
2	4	3	3	4	4	18
3	4	4	4	4	4	20
4	5	4	4	5	5	23
5	4	4	4	5	5	22
6	5	4	4	5	5	23
7	5	5	4	5	4	23
8	4	5	4	5	5	23
9	5	3	3	4	4	19
10	5	5	4	5	5	24
11	4	3	3	4	4	18
12	5	3	3	4	3	18
13	4	4	3	4	4	19
14	5	5	5	5	5	25
15	5	5	5	5	5	25
16	5	5	5	5	5	25
17	5	5	4	5	5	24
18	5	4	4	5	5	23
19	4	4	5	5	5	23
20	5	5	4	5	5	24
21	5	5	5	5	5	25
22	5	4	3	5	4	21
23	5	5	5	5	5	25
24	5	5	4	5	5	24
25	5	5	5	5	5	25
26	5	5	5	5	5	25
27	5	5	5	5	5	25
28	5	5	4	4	4	22
29	5	5	5	5	5	25
30	5	5	5	5	5	25
31	5	4	4	5	5	23
32	5	5	4	5	5	24

33	5	5	5	5	4	24
34	5	5	5	5	5	25
35	5	5	4	5	5	24
36	5	4	4	5	5	23

Tabulasi Variabel Penganggaran

NO	Variabel penganggaran (X2)					Jumlah
	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	
1	3	4	4	4	4	19
2	3	3	3	3	3	15
3	2	3	4	3	4	16
4	5	5	5	5	5	25
5	4	4	5	5	4	22
6	3	4	4	3	3	17
7	4	4	4	4	5	21
8	4	5	5	5	5	24
9	5	5	5	5	5	25
10	3	4	3	4	4	18
11	2	4	4	3	3	16
12	5	5	5	5	4	24
13	5	5	5	5	5	25
14	5	5	5	5	5	25
15	4	5	5	4	4	22
16	5	5	5	5	5	25
17	2	3	3	3	2	13
18	4	4	4	4	4	20
19	3	3	3	3	3	15
20	3	5	5	5	5	23
21	5	5	5	5	5	25
22	4	4	4	4	4	20
23	3	4	2	2	2	13
24	5	5	5	5	5	25
25	3	3	4	4	2	16
26	3	4	4	3	2	16
27	3	4	3	3	2	15

28	2	3	4	4	3	16
29	4	4	5	4	4	21
30	2	4	4	4	4	18
31	4	5	5	4	4	22
32	4	4	4	3	4	19
33	5	5	5	5	5	25
34	3	3	3	4	3	16
35	3	4	4	3	3	17
36	3	3	3	4	4	17

Tabulasi Variabel Tingkat Kesulitan Anggaran

NO	Variabel Tingkat kesulitan Anggaran (X3)					Jumlah
	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	
1	5	5	5	5	5	25
2	5	5	5	5	5	25
3	5	5	5	5	5	25
4	5	5	4	4	4	22
5	5	5	5	5	5	25
6	5	5	5	5	5	25
7	5	5	5	5	5	25
8	5	5	5	5	5	25
9	5	4	4	5	5	23
10	5	5	4	5	4	23
11	4	5	4	5	5	23
12	5	3	3	4	4	19
13	5	5	4	5	5	24
14	4	3	3	4	4	18
15	5	3	3	4	3	18
16	5	5	5	5	5	25
17	5	5	5	5	5	25
18	5	5	5	5	5	25
19	5	5	4	4	4	22
20	5	5	5	5	5	25
21	5	5	5	5	5	25
22	5	4	4	5	5	23

23	5	5	4	5	5	24
24	5	5	5	5	5	25
25	5	5	4	5	5	24
26	5	4	4	5	5	23
27	4	4	5	5	5	23
28	5	5	4	5	5	24
29	5	5	5	5	5	25
30	5	4	3	5	4	21
31	5	5	5	5	5	25
32	5	5	4	5	5	24
33	5	4	5	5	4	23
34	5	5	4	5	5	24
35	5	5	5	5	4	24
36	5	5	4	4	5	23

Tabulasi Variabel Kinerja Manajerial (Y)

NO	Variabel Kinerja Manajerial (Y)					Jumlah
	y1	y2	y3	y4	y5	
1	5	5	5	5	5	25
2	3	4	4	4	4	19
3	4	4	4	4	4	20
4	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	5	25
6	4	5	4	4	5	22
7	5	4	4	4	5	22
8	5	5	5	5	5	25
9	4	5	5	5	5	24
10	4	5	4	5	4	22
11	4	4	4	2	4	18
12	3	4	4	2	5	18
13	3	5	4	5	5	22
14	5	5	5	5	5	25
15	4	5	4	5	5	23
16	5	5	5	5	4	24
17	3	4	4	2	4	17

18	4	5	5	5	4	23
19	3	4	4	4	5	20
20	5	5	5	5	5	25
21	5	4	4	4	5	22
22	5	4	4	4	5	22
23	5	5	5	5	4	24
24	4	4	4	4	5	21
25	5	5	5	5	4	24
26	5	5	5	4	4	23
27	4	5	5	4	5	23
28	4	4	4	4	4	20
29	5	5	5	5	4	24
30	4	4	4	4	5	21
31	4	5	4	5	5	23
32	5	5	4	4	4	22
33	5	5	5	5	4	24
34	4	4	4	5	4	21
35	4	5	4	5	4	22
36	3	4	4	2	3	16

RIWAYAT HIDUP



Puspita Sari lahir di Bonto Marannu 31 Desember 1993. Penulis adalah anak tunggal, putri kandung dari pasangan Hasan dan Nurlia. Penulis menyelesaikan pendidikan dasar di SD Negeri NO 143 inp Topejawa Takalar pada tahun 2006, kemudian melanjutkan pendidikan di SMP Negeri 1 Mangarabombang dan lulus pada tahun 2009, kemudian melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 2 Takalar dan lulus pada tahun 2012. Selanjutnya, pada tahun 2012 penulis melanjutkan pendidikan di perguruan tinggi swasta, tepatnya di Universitas Muhammadiyah Makassar (UMM) dan menjadi mahasiswa pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen.

Penulis memilih program study Manajemen bukan hanya sekedar ketertarikan semata, akan tetapi penulis memiliki harapan yang sangat besar kedepannya ununtuk menjadi sosok yang mampu bersaing dan berpengaruh terhadap perekonomian tingkat Internasional.