

**PENGARUH PERENCANAAN DAN PENGAWASAN ANGGARAN TERHADAP
PENCAPAIAN TUJUAN ANGGARAN
PADA KANTOR RRI GUNUNGSITOLI**

SKRIPSI

*Dapat Disetujui Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi Syariah (S. Akun)
Pada Program Studi Akuntansi Syariah*

Oleh :

AHMAD ANUGERAH
NIM : 51143134



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2018**

PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH PERENCANAAN DAN PENGAWASAN ANGGARAN TERHADAP
PENCAPAIAN TUJUAN ANGGARAN
PADA KANTOR RRI GUNUNGSITOLI**

*Dapat Disetujui Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi Syariah (S. Akun)
Pada Program Studi Akuntansi Syariah*

Oleh :

AHMAD ANUGERAH
NIM : 51143134

Medan, 8 April 2019

Pembimbing I

Pembimbing II

Yusrizal, SE, M.Si
NIP. 197505222009011006

Muhammad Lathief Ilhamy Nst, M.E.I
NIP. 198904262049031007

Mengetahui
Ketua Jurusan Akuntansi Syariah

Hendra Hermain, SE, M.Pd
NIP. 197305101998031003

Skripsi berjudul **“PENGARUH PERENCANAAN DAN PENGAWASAN ANGGARAN TERHADAP PENCAPAIAN TUJUAN ANGGARAN”** atas nama Ahmad Anugerah, NIM 51143134 Prodi Akuntansi Syariah telah di munaqasyah fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN-SU Medan Pada tanggal 16 Agustus 2019. Skripsi ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Akuntansi Syariah (S. Akun) pada Prodi Akuntansi Syariah.

Medan, 16 Agustus 2019
Panitia sidang munaqasyah skripsi
Prodi Akuntansi Syariah UIN-SU

Ketua

Sekretaris

Dr. Yenni Samri Juliati Nasution. MA

NIP. 197907012009122003

Kumilawati, SE, M.Ak

NIP.198006142015032001

Anggota

Dr. Yenni Samri Juliati Nasution. MA

NIP. 197907012009122003

Kamilah, M.Si

NIP. 197910232008012014

Drs. Sugianto, MA

NIP. 196706072000031003

Mhd. Lathief Ilhamy Nasution, M.E.I

NIP.198904262049031007

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sumatera Utara

Dr. Andri Soemitra, MA

NIP. 197605072006041002

ABSTRAKSI

Nama : Ahmad Anugerah, NIM : 51143134, Judul : Pengaruh Perencanaan Pengawasan Anggaran Terhadap Pencapaian Tujuan Anggaran pada Kantor RRI Gunungsitoli

RRI Gunungsitoli merupakan salah satu satker yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa yaitu bidang penyiaran. Dalam menunjang operasional perusahaan dibutuhkan suatu dana untuk membiayainya. Kebutuhan dana dituangkan dalam bentuk rencana anggaran dan pengawasan anggaran yang optimal. Anggaran operasional merupakan anggaran yang digunakan dalam membiayai seluruh kegiatan perusahaan, sehingga anggaran sangat penting karena kelancaran operasional sangat ditentukan oleh realisasi dari anggaran perusahaan. Dalam perencanaan anggaran tentunya semua pihak yang berkaitan dengan anggaran dilibatkan, setelah itu dibutuhkan pengawasan anggaran yang ketat, karena kebutuhan anggaran yang direncanakan tentunya dengan mempertimbangkan analisa anggaran tahun sebelumnya serta melihat situasi dan peluang yang akan datang.

Adapun rumusan penelitian ini adalah Bagaimanakah pengaruh perencanaan anggaran terhadap pencapaian tujuan anggaran di Kantor RRI Gunungsitoli. Bagaimanakah pengaruh pengawasan anggaran terhadap pencapaian tujuan anggaran di Kantor RRI Gunungsitoli.

Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh perencanaan anggaran terhadap pencapaian tujuan anggaran pada kantor RRI Gunungsitoli, hal ini terlihat dari hasil t-hitung dan t-tabel yaitu $1.795 < 2.021$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh rencana anggaran terhadap pendapatan. Terdapat pengaruh pengawasan anggaran terhadap pencapaian tujuan anggaran pada kantor RRI Gunungsitoli, hal ini terlihat dari hasil t-hitung dan t-tabel yaitu angka $1.758 < 2.021$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh pengawasan anggaran terhadap pendapatan. Terdapat pengaruh antara perencanaan dan pengawasan anggaran terhadap pencapaian tujuan anggaran di kantor RRI Gunungsitoli dengan uji determinasi 90,25% sedangkan 9,75% lagi adalah disebabkan pengaruh lain.

Medan 8 April 2019

Penulis

Ahmad Anugerah

KATA PENGANTAR



Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini dibuat dengan judul : **Pengaruh Perencanaan dan Pengawasan Anggaran Terhadap Pencapaian Tujuan Anggaran pada Kantor RRI Gunungsitoli**

Disadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan dan kelemahan, hal ini disebabkan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan bimbingan dan masukan dari semua pihak untuk kesempurnaan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari adanya bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan yang baik ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Soemitra, MA selaku Dekan Fakultas Akuntansi Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Medan
2. Bapak Hendra Harmain, SE, M.Pd, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara.
3. Ibu Kusmilawaty, SE, Ak, M.Si, selaku sekretaris Jurusan Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara.
4. Bapak Yusrizal, SE, M.Si, selaku pembimbing I penulis yang telah mengarahkan penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak Muhammad Lathief Ilhamy Nst, M.E.I, selaku pembimbing II penulis yang juga telah melakukan bimbingan hingga skripsi ini dapat diselesaikan.
6. Segenap Dosen dan staff di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara.
7. Kedua orang tua tercinta penulis yang telah bersusah payah membesarkan penulis hingga saat ini.
8. Pimpinan RRI Gunungsitoli yang telah memberikan izin kepada penulis dalam melakukan penelitian tugas akhir.
9. Rekan-rekan perkuliahan di Fakultas dan rekan-rekan di IMM yang telah memberikan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

10. Abanganda Yassir Hasibuan yang telah memberikan motivasi penuh terhadap penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhirnya penulis sampaikan segala bantuan yang diberikan dari berbagai pihak mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT dan semoga ilmu yang diperoleh dapat disumbangkan kepada nusa, bangsa, Negara dan agama. Amin.

Medan 8 April 2019

Penulis

Ahmad Anugerah

DAFTAR ISI

ABSTRAK	
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Batasan Masalah.....	7
D. Rumusan Masalah	7
E. Tujuan Penelitian.....	8
F. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
A. Pengertian Anggaran dan Jenis Anggaran.....	9
1. Pengertian Anggaran.....	9
2. Jenis-Jenis Anggaran	10
3. Fungsi dan Tujuan Anggaran.....	13
B. Perencanaan Anggaran	16
C. Pengawasan Anggaran.....	23
1. Pengertian Pengawasan Anggaran	23
2. Prinsip dan Tujuan Pengawasan Anggaran.....	24
3. Proses dan Langkah-Langkah Pengawasan Anggaran....	27
4. Teknik Pengawasan Anggaran.....	29
D. Pencapaian Tujuan Anggaran.....	32
E. Anggaran Dalam Konsep Syariah	35
F. Penelitian Yang Relevan	38
G. Hipotesis	39
BAB III METODE PENELITIAN	40
A. Lokasi Penelitian	40
B. Populasi dan Sampel	40
C. Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional	40
D. Teknik Pengumpulan Data	42

	E. Model dan Teknik Analisa Data.....	42
BAB IV	: PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	46
	A. Deskripsi Data	46
	B. Pembahasan	66
	C.Pengujian Hipotesis	75
BAB V	: KESIMPULAN DAN SARAN	81
	A. Kesimpulan.....	81
	B. Saran-Saran.....	81

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Judul	Halaman
IV.1	Grafik Pengujian Normalitas Data	51
IV.2	Normal P-P Plot	52
IV.3	Grafik Uji Heteroskedastisitas	53

DAFTAR TABEL

No. Tabel	Judul	Halaman
IV.	Anggaran yang direncanakan dan yang direalisasikan tahun 2014 s/d 2018	6
IV.1	Usia Responden.....	46
IV.2	Jenis Kelamin Responden	46
IV.3	Pendidikan Responden	47
IV.4	Hasil Uji Validitas Variabel Rencana Anggaran X_1	48
IV.5	Hasil Uji Validitas Variabel Pengawasan Anggaran X_2	48
IV.6	Hasil Uji Validitas Variabel Tujuan Anggaran Y	49
IV.7	Tingkat Reliabel Berdasarkan Tingkat Alpha	49
IV.8	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Variabel	50
IV.9	Hasil Uji Normalitas Data Kolmogorov-Smirnov.....	51
IV.10	Hasil Uji Multikolinieritas	52
IV.11	Hasil Uji Multikolinieritas (VIF)	53
IV.12	Dalam Perencanaan Anggaran Menganalisa Anggaran Sebelumnya	54

IV.13	Analisa Anggaran Sebelumnya Dilakukan Oleh Tim Penyusun Anggaran.....	54
IV.14	Anggaran Dibuat Secara Detail Berdasarkan Bidang Yang Ada.....	54
IV.15	Perencanaan Anggaran Meliputi Semua Kegiatan Perusahaan	55
IV.16	Perencanaan Anggaran Meliputi Semua Kegiatan Perusahaan.....	55
IV.17	Perencanaan Anggaran Disusun Dengan Mengumpulkan Data Dari Semua Bidang.....	56
IV.18	Perencanaan Anggaran Dinyatakan Dalam Satuan Moneter	56
IV.19	Anggaran Disusun Berdasarkan Nilai Setiap Satuan	56
IV.20	Anggaran Direncanakan Untuk Satu Tahun Kedepan	57
IV.21	Penyusunan Anggaran Dengan Upaya Tujuan Anggaran.....	57
IV.22	Pengawasan Anggaran Dilakukan Berkesinambungan.....	58
IV.23	Anggaran Diawasi Oleh Bidang Pengawas Yang Ditentukan	58
IV.24	Pengawasan Anggaran Dilakukan Secara Efektif Dan Efisien.....	58
IV.25	Pengawasan Anggaran Dilakukan Secara Menyeluruh	59
IV.26	Pengawasan Anggaran Ditetapkan Setiap Item Anggaran.....	59
IV.27	Bidang Pengawasan Dilakukan Terhadap Pelaksana Anggaran	60

IV.28	Pengawas Anggaran Mengawasi Anggaran Setiap Bidang Item	60
IV.29	Bidang Pengawas Mengawasi Anggaran Secara Rasional	60
IV.30	Perusahaan Memiliki Orientasi Dalam Pengawasan Anggaran	61
IV.31	Orientasi Perusahaan Mengawas Anggaran Untuk Efektivitas	
IV.32	Pemakaian Anggaran Rencana Dan Pengawasan Dalam Upaya Meningkatkan pemakaian Anggaran Rencana Disiplin Kerja Pegawai.....	62
IV.33	Rencana Dan Pengawasan Dapat Mencapai Prestasi Kerja Pegawai	62
IV.34	Perencanaan Dan Pengawasan Dapat Menekan Penyalahgunaan Anggaran	62
IV. 3	Perencanaan Dan Pengawasan Dapat Menghindari Penyelewengan.....	63
IV.36	Perencanaan Dan Pengawasan Dapat Menghindari Penyelewengan Wewenang.....	63
IV.37	Perencanaan Dan Pengawasan Dapat Menghindari Kebocoran Anggaran.....	64
IV.38	Perencanaan Dan Pengawasan Dapat Menghindari Kebocoran Anggaran.....	64
IV.39	Perencanaan Dan Pengawasan Anggaran Dapat Meningkatkan Pelayanan	64

IV.40	Perencanaan Dan Pengawasan Dapat Melayani Masyarakat Secara Luas.....	65
IV.41	Perencanaan dan pengawasan anggaran dapat memperlancar kegiatan.....	65
IV.42	Descriptive Statistics	69
IV.43	Coefficients (a)	70
IV.44	Anova (b).....	71
IV.45	Model Summary	72
IV.46	Correlations	72
IV.47	Interprestasi Hubungan Antara Variabel X_1 dan X_2 dengan Variabel Y	74
IV.48	Koefisien Regresi	75
IV.49	ANOVA ^b	78
IV.50	Uji Determinasi	79

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan baik jasa maupun dagang memiliki tujuan utama, yaitu memaksimalkan laba. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan perlu menyusun perencanaan dan anggaran yang menyeluruh tentang kegiatan perusahaan untuk waktu yang akan datang dan dibuat berdasarkan waktu yang sebelumnya disesuaikan dengan kondisi yang akan datang. Apabila tidak terencana kegiatan perusahaan dengan baik maka mengakibatkan pelaksanaan yang tidak efektif dan efisien, dengan demikian diperlukan langkah-langkah dari pihak manajemen perusahaan untuk menyusun strategi operasi serta mengukur dan mengevaluasi pelaksanaan strategi tersebut, apakah mencapai sasaran atau tidak. Penyusunan strategi tersebut dijabarkan dalam nilai uang yang disebut anggaran. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Nafarin bahwa : “Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan”.¹

Jadi anggaran sangat dibutuhkan oleh perusahaan karena selain sebagai alat untuk mencapai tujuan, anggaran juga memiliki fungsi lain.

Menurut Rudianto anggaran memiliki dua fungsi yakni sebagai alat perencanaan dan pengendalian dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Alat Perencanaan

Sebagai bagian dari fungsi perencanaan, anggaran merupakan rencana kerja yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam bertindak. Anggaran merupakan rencana yang diupayakan untuk direalisasikan. Anggaran memberikan sasaran, target, dan arah yang harus dicapai oleh setiap bagian organisasi di dalam suatu periode waktu tertentu. Tanpa memiliki anggaran, perusahaan tidak memiliki arah, sasaran dan target, yang harus dicapai di dalam suatu kurun waktu tertentu.

2. Alat Pengendalian

Sebagai bagian dari fungsi *controlling*, anggaran berguna sebagai alat penilai apakah aktivitas setiap bagian organisasi telah sesuai dengan rencana atau tidak. Dalam hal ini anggaran berfungsi sebagai suatu standar/tolak ukur manajemen. Sebagai suatu standar, anggaran digunakan untuk menilai kegiatan yang

¹Nafarin, *Penganggaran Perusahaan*, (Salemba Empat, Jakarta, 2010), h. 9

dilaksanakan setiap bagian manajemen telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan atau tidak. Jika realisasi pelaksanaan setiap bagian manajemen lebih baik dari anggaran maka dapat dinilai bahwa bagian tersebut telah berhasil mencapai rencana yang telah ditetapkan.²

Salah satu pengendalian yang digunakan dalam perusahaan adalah pengendalian beban operasional. Sebab ini merupakan keseluruhan beban sehubungan dengan operasional perusahaan sehingga seluruh kebutuhan pengeluaran yang direncanakan dapat terpenuhi sehingga dapat membantu kelancaran operasional perusahaan khususnya dalam kebutuhan keuangan.

Dalam Islam diajarkan bagaimana menganalisa anggaran sebagaimana firman Allah dalam surat As-Shafat : 154-156 :

﴿مُبِينٌ﴾ سُلْطَنٌ لِّكُمْ أُمَّةٌ ﴿١٥٥﴾ تَذَكَّرُونَ أَفَلَا ﴿١٥٤﴾ تَتَّحَمُونَ كَيْفَ لَكُمْ مَا

Artinya :Apakah yang terjadi padamu? bagaimana (caranya) kamu menetapkan? Maka Apakah kamu tidak memikirkan? atau Apakah kamu mempunyai bukti yang nyata?³

Berdasarkan ayat tersebut di atas maka dapat dipahami bahwa dalam merencanakan sesuatu atau mengerjakan sesuatu hendaklah ditetapkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku serta melakukan perencanaan yang matang melalui fakta dan bukti-bukti yang nyata. Dengan menetapkan segala sesuatu melalui perencanaan dan berdasarkan fakta dan bukti maka setiap perencanaan akan terealisasi dengan baik.

Kaitannya dengan anggaran, bahwa setiap perencanaan anggaran yang sudah ditetapkan dengan menganalisa anggaran sebelumnya dan menganalisa kepentingan yang akan datang, maka akan terealisasi dengan baik sehingga tidak terjadi selisih anggaran yang signifikan. Penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan produksi suatu perusahaan, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran”.⁴

²Rudianto, *Akuntansi Manajemen, Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*(Grasindo, Jakarta, 2006), h.117.

³Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Depag RI, Jakarta, 2006), h. 423

⁴ Milani, *Manajemen Akuntansi*, (FE-UI, Jakarta, 2007), h. 34

Perencanaan dan pengendalian laba merupakan persoalan yang cukup penting bagi manajemen, perencanaan efektif dan pengendalian laba yang sistematis merupakan sesuatu hal yang sangat penting sehingga dalam program perencanaan dan pengendalian harus menggunakan pendekatan yang layak diterapkan pada setiap masalah. Program perencanaan dan pengendalian tidak dapat memecahkan masalah-masalah khusus personalia, tetapi dapat mengarahkan pertimbangan yang seksama terhadap masalah tersebut dan membantu penempatannya secara perspektif. Perencanaan yang efektif dalam pengendalian laba jangka panjang dan jangka pendek akan menguntungkan perusahaan di masa mendatang. Setelah anggaran direncanakan maka perlu dilakukan pengawasan anggaran.

Pengawasan adalah suatu kegiatan melihat, memperhatikan, memonitor memeriksa, menilai dan melaporkan pelaksanaan suatu program kerja yang telah direncanakan sebelumnya dengan tujuan agar kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang ada dalam sebuah perencanaan. Dari pengertian ini, dapat dijelaskan bahwa pengawasan penggunaan anggaran merupakan aktivitas-aktivitas melihat, memperhatikan, memonitor, memeriksa, menilai, dan melaporkan penggunaan anggaran yang dialokasikan untuk membiayai program-program agar anggaran tersebut digunakan sebagaimana mestinya dan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Sedangkan pengertian Anggaran dalam kamus besar bahasa Indonesia yaitu perkiraan, perhitungan, aturan, taksiran mengenai penerimaan dan pengeluaran kas yang diharapkan untuk periode yang akan datang. Menurut Basu Swasta “Pengawasan merupakan fungsi yang menjamin bahwa kegiatan-kegiatan dapat memberikan hasil seperti yang diinginkan”.⁵

Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Bahkan, melalui pengawasan tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi mengenai sejauh mana pelaksanaan kerja sudah dilaksanakan. Pengawasan juga dapat mendeteksi sejauh mana kebijakan pimpinan dijalankan dan sampai sejauh mana penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kerja tersebut.

Setelah dilakukan perencanaan anggaran kemudian dilakukan pengawasan anggaran, maka anggaran akan mencapai tujuan yang diharapkan yaitu untuk mengefektifkan penyaluran anggaran sebagaimana yang telah direncanakan. Oleh karena itu perencanaan dan pengawasan anggaran berpengaruh terhadap pencapaian tujuan penetapan anggaran.

⁵ Basu Swasta, *Pengawasan Anggaran Perusahaan*, (Rineka Cipta, Jakarta, 2010), h. 312

Persoalan yang terjadi diperusahaan ini masih terdapat perbedaan antara anggaran yang disusun dengan yang dibelanjakan atau direalisasikan. Perbedaan tersebut akan menimbulkan selisih yang negatif atau selisih yang tidak menguntungkan. Hal ini terjadi karena kurang efektifnya perencanaan anggaran dan pengawasan anggaran. Setiap perusahaan menginginkan anggaran yang disusun sesuai dengan realisasinya, walaupun terjadi perbedaan tidak akan memberi pengaruh yang berarti terhadap pelaksanaan usaha, sehingga dapat mengendalikan perusahaan dengan baik.

Manajer yang baik adalah manajer yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan efektif. Fungsi-fungsi manajemen tersebut meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan. Fungsi-fungsi manajemen ini merupakan indikator untuk mengukur kinerja. Kinerja manajerial salah satu adalah kemampuan di dalam penyusunan anggaran, penyusunan anggaran yang efektif dan efisien akan berpengaruh terhadap proses produksi dalam mencapai laba atau keuntungan sebesar-besarnya. Melalui penyusunan anggaran yang baik juga akan terhindar dari terjadinya kerugian akibat selisih antara anggaran biaya dan anggaran produksi.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dalam penulisan skripsi ini akan dibahas lebih rinci mengenai dasar-dasar perencanaan dan pengendalian yang mencakup perencanaan dan pengawasan anggaran komprehensif bentuk-bentuk komunikasi dalam perencanaan dan anggaran, tujuan, sasaran dan rencana anggaran. Anggaran sebagai *tools* pelaksanaan fungsi pengendalian, manajemen Anggaran sebagai *tools* pelaksanaan fungsi koordinasi, manajemen Perencanaan anggaran sebagai suatu perencanaan dalam pengembangan kelanjutan perusahaan, atau lembaga tidak terlepas dengan dasar penyusunan anggaran. Melalui perencanaan anggaran yang disusun dan pengawasan anggaran yang dilakukan, maka akan dapat diprediksi bahwa tercapai pengelolaan anggaran yang efektif sesuai dengan pencapaian tujuan anggaran tersebut. Oleh karena itu antara perencanaan anggaran, pengawasan anggaran erat kaitannya dan saling berpengaruh terhadap pencapaian tujuan anggaran dalam suatu perusahaan atau instansi..

Masalah yang masih terjadi pada RRI Gunungsitoli yaitu anggaran operasional yang sudah direncanakan melalui penyusunan anggaran belum sepenuhnya terpenuhi atau tercukupi akibat kurangnya pengawasan anggaran seperti terlambatnya pihak pusat dalam memenuhi permintaan akan dana yang dibutuhkan dalam memenuhi operasionalnya, terjadinya pengeluaran anggaran yang tidak sesuai dengan prosedur pengeluaran kas, adanya kenaikan harga atau biaya yang sudah dianggarkan tidak sesuai dengan apa yang direalisasikan karena

adanya kenaikan harga, hal tersebut dapat mengganggu kelancaran pencapaian tujuan penggunaan anggaran yang telah direncanakan.

RRI Gunungsitoli merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa yaitu bidang penyiaran. Dalam hal ini pelayanan di perusahaan sebagai salah satu jasa bagi keberhasilan tujuan perusahaan. Dalam menunjang operasional perusahaan dibutuhkan suatu dana untuk membiayainya. Dalam hal ini kebutuhan dana dituangkan di dalam suatu bentuk melalui rencana anggaran dan pengawasan anggaran yang optimal. Anggaran operasional merupakan anggaran yang digunakan dalam membiayai seluruh kegiatan perusahaan, sehingga anggaran sangat penting karena kelancaran operasional sangat ditentukan oleh realisasi dari anggaran perusahaan. Dalam perencanaan anggaran tentunya semua pihak yang berkaitan dengan anggaran dilibatkan, setelah itu dibutuhkan pengawasan anggaran yang ketat, karena kebutuhan anggaran yang direncanakan tentunya dengan mempertimbangkan analisa anggaran tahun sebelumnya serta melihat situasi dan peluang yang akan datang.

Adapun anggaran yang direncanakan serta realisasi anggaran selama lima tahun terakhir dapat diuraikan pada tabel berikut :

Tabel 4
Anggaran yang direncanakan dan yang direalisasikan
Tahun 2014 s/d 2018

Tahun	Anggaran Rp	Realisasi Rp
2014	28.114.487.000	32.731.362.581
2015	35.493.296.000	38.506.118.459
2016	50.496.561.000	64.693.264.576
2017	65.111.125.341	59.737.259.000
2018	71.594.124.518	72.845.687.000

Sumber : RRI Gunungsitoli, 2019.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa tahun 2014, 2015, 2017 dan 2018 anggaran yang direncanakan tidak sesuai dengan yang direalisasikan, artinya bahwa lebih besar anggaran yang direalisasikan dibanding yang sudah direncanakan. Sedangkan tahun 2017 anggaran yang direalisasikan lebih dari yang direncanakan.

Oleh karena itu dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui apakah perencanaan anggaran yang dilakukan RRI Gunungsitoli sudah sesuai dengan prosedur penyusunan yang ditetapkan, dan apakah anggaran yang disusun dapat terealisasi sesuai dengan yang dianggarkan. Selain itu apakah anggaran yang direncanakan dilakukan pengawasan oleh pihak

tertentu. Karena itulah antara perencanaan dan pengawasan anggaran erat hubungannya dengan pencapaian tujuan anggaran, dimana apa yang menjadi realisasi anggaran tidak terlepas dengan rencana anggaran yang telah disusun sebelumnya.

Untuk mengetahui lebih lanjut tentang perencanaan dan pengendalian biaya operasi melalui anggaran yang ditetapkan oleh RRI Gunungsitoli, maka penulis ingin membahasnya dalam skripsi yang berjudul “Pengaruh Perencanaan dan Pengawasan Anggaran Terhadap Pencapaian Tujuan Anggaran pada Kantor RRI Gunungsitoli”.

B. Identifikasi Masalah

Adapun permasalahan yang ada sebelumnya dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Perencanaan anggaran di Kantor RRI Gunungsitoli belum dilakukan dengan efektif
2. Pengawasan anggaran di Kantor RRI Gunungsitoli belum diterapkan secara maksimal
3. Perencanaan dan pengawasan anggaran berpengaruh terhadap pencapaian tujuan anggaran

C. Batasan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini dibatasi tentang :

1. Perencanaan anggaran di Kantor RRI Gunungsitoli.
2. Pengawasan anggaran di Kantor RRI Gunungsitoli.
3. Pengaruh perencanaan dan pengawasan anggaran di Kantor RRI Gunungsitoli

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan batasan masalah diatas, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh perencanaan anggaran terhadap pencapaian tujuan anggaran di Kantor RRI Gunungsitoli ?
2. Bagaimanakah pengaruh pengawasan anggaran terhadap pencapaian tujuan anggaran di Kantor RRI Gunungsitoli ?
3. Bagaimanakah pengaruh perencanaan dan pengawasan anggaran terhadap pencapaian tujuan anggaran di Kantor RRI Gunungsitoli ?

E. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh perencanaan anggaran terhadap pencapaian tujuan anggaran di Kantor RRI Gunungsitoli
2. Untuk mengetahui pengaruh pengawasan anggaran terhadap pencapaian tujuan anggaran di Kantor RRI Gunungsitoli
3. Untuk mengetahui pengaruh perencanaan dan pengawasan anggaran terhadap pencapaian tujuan anggaran di Kantor RRI Gunungsitoli

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan bahwa manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara praktis
 - a. Sebagai bentuk realisasi terhadap ilmu yang penulis peroleh selama dalam perkuliahan dengan penerapannya di lapangan
 - b. Sebagai salah satu persyaratan bagi penulis dalam menyelesaikan perkuliahan
2. Secara teori
 - a. Sebagai sumbangan bacaan bagi fakultas terhadap permasalahan akuntansi
 - b. Sebagai bahan literatur bagi bagi peneliti lain yang ingin membahas permasalahan yang sama

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Pengertian Anggaran dan Jenis Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Sistem penganggaran lebih umum digunakan dalam perusahaan yang lebih besar, dimana teknik-teknik yang dirumuskan sering membantu manajemen. Akan tetapi perusahaan lebih kecil pun juga ada yang menggunakan anggaran. Beberapa literatur yang memberikan teori tentang anggaran secara umum memberikan konsep yang sama terhadap pengertian anggaran meskipun definisi anggaran berbeda-beda.

Nafarin menyatakan bahwa “Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu”.¹

Sedangkan menurut Munandar bahwa “Dimaksudkan dengan *Business Budget* atau anggaran ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan moneter dan berlaku untuk periode tertentu yang akan datang”.²

Dari definisi diatas terdapat empat unsur yang penting dalam suatu anggaran, yaitu:

- a. Rencana, ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang.
 - 1) Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai ketidak pastian.
 - 2) Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai alternatif pilihan.
 - 3) Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai pedoman kerja diwaktu yang akan datang.
 - 4) Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengkoordinasian kegiatan-kegiatan dari seluruh-seluruh bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.
 - 5) Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengawasan terhadap pelaksanaan dari rencana tersebut dimasa yang akan datang.
- b. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada di dalam perusahaan.

Secara garis besar kegiatan-kegiatan perusahaan dapat dikelompokkan menjadi lima kelompok, yaitu:

¹ Nafarin, *Penganggaran*, h. 9

² Munandar, M. *Budgeting : Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja*, (BPFE, Yogyakarta, 2011), h.1

- 1) Pemasaran
 - 2) Kegiatan produksi
 - 3) Kegiatan pembelanjaan
 - 4) Kegiatan administrasi
 - 5) Kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan masalah-masalah personalia
- c. Dinyatakan dalam satuan moneter , yaitu satuan yang dapat diharapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Adapun satuan moneter yang berlaku di Indonesia ialah unit “Rupiah”
- d. Jangka waktu tertentu yang akan datang, sehubungan dengan jangka waktu pemakaian anggaran ini dikenal dua macam anggaran, yaitu:
- 1) Anggaran strategis ialah anggaran yang berlaku untuk jangka waktu panjang, yaitu jangka waktu melebihi satu periode akuntansi.
 - 2) Anggaran taktis ialah anggaran yang berlaku untuk jangka waktu pendek, yaitu satu periode akuntansi atau kurang. Anggaran yang disusun untuk satu periode akuntansi dinamakan anggaran periode, sedangkan anggaran yang disusun untuk jangka waktu yang kurang dari satu periode akuntansi dinamakan anggaran bertahap.

2. Jenis-Jenis Anggaran

Sebelum membahas jenis anggaran ada baiknya jika diketahui lebih dahulu apa itu anggaran. Anggaran adalah rencana tertulis yang disusun secara sistematis dan terperinci dalam bentuk angka-angka dalam ukuran uang dimana perusahaan menggunakannya sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan pada periode yang akan datang dan merupakan dasar untuk tujuan pengawasan.

Menurut Gunawan ada beberapa jenis anggaran yang dikenal dalam dunia usaha yaitu:

1. Anggaran operasi digunakan untuk menghitung biaya produk yang diproduksi atau jasa yang dihasilkan. Anggaran jenis ini memeriksa aspek manufaktur dan operasi bisnis
2. Anggaran keuangan dapat digunakan untuk memeriksa kondisi keuangan dari divisi, yaitu dengan memeriksa rasio asset terhadap kewajiban, arus kas, modal kerja, profitabilitas dan statistik lainnya yang berhubungan dengan kesehatan keuangan.
3. Anggaran kas digunakan untuk perencanaan dan pengendalian terhadap kas.

4. Anggaran pengeluaran modal berisi proyek-proyek penting jangka panjang dan modal (Asset tetap seperti tanah untuk kantor cabang baru dan peralatan) yang harus dibeli.
5. Anggaran suplemental memberikan pendanaan tambahan untuk *item-item* yang tidak termasuk dalam anggaran reguler.
6. Anggaran *bracket* merupakan rencana kontingensi dimana biaya diprediksi pada Jumlah yang lebih tinggi dan lebih rendah dari pada angka dasarnya.³

Manajer harus mempersiapkan anggaran induk dalam bentuk ikhtisar-ikhtisar tambahan yang merupakan sub anggaran yang lebih terperinci. Anggaran ini terbagi atas dua jenis yaitu anggaran operasi dan anggaran keuangan.

1. Anggaran Operasi

Anggaran operasi menggambarkan proyeksi laba rugi dalam satu tahun yang akan datang. Anggaran ini yang dinamakan perencanaan laba. Anggaran operasi diperinci menjadi:

- a) Anggaran penjualan
- b) Anggaran produksi
- c) Anggaran pemakaian dan pembelian
- d) Anggaran bahan
- e) Anggaran upah langsung
- f) Anggaran overhead pabrik
- g) Anggaran biaya pemasaran
- h) Anggaran administrasi dan umum

2. Anggaran keuangan adalah anggaran yang menunjukkan posisi keuangan di dalam daftar neraca yang terdiri dari beberapa sub anggaran seperti:

- a) Anggaran kas
- b) Anggaran modal dan laba yang ditahan
- c) Anggaran penyusutan
- d) Anggaran pengeluaran modal
- e) Anggaran penagihan dan saldo piutang
- f) Anggaran pembayaran dan saldo piutang

Anggaran operasi dapat disusun dalam dua bentuk sesuai dengan tujuan penggunaannya:

³Adisaputo, Gunawan dan Asri, Marwan , *Anggaran Perusahaan*. (PBFE Gajah Mada : Yogyakarta, 2014), h. 4-5

- (1) Anggaran program yaitu anggaran operasi yang digambarkan dalam bentuk program pokok yang akan dilaksanakan, anggaran ini berguna untuk staff pelaksana yaitu menguji keseimbangan semua program perusahaan.
- (2) Anggaran pertanggungjawaban yaitu anggaran yang menggambarkan rencana masing-masing manajer yang bertanggungjawab dalam pelaksanaannya, misalnya anggaran tiap divisi, tiap cabang dan wilayah, tujuannya adalah untuk pengawasan dan pengukuran prestasi masing-masing manajer. Anggaran ini diterapkan dalam rangka akuntansi pertanggungjawaban.⁵

Anggaran jangka pendek dapat dibuat untuk waktu satu tahun atau kurang, tapi lazimnya perencanaan dan pengawasan laba disusun untuk jangka waktu satu tahun. Anggaran tahunan dapat diperinci menjadi triwulan dan akhir anggaran triwulan dirinci menjadi anggaran bulanan. Berdasarkan fungsinya menurut Nafarin anggaran terdiri dari:

- a. *Appropriation budget* adalah anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.
- b. *Performance budget*, adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan untuk menilai apakah biaya yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.⁶

Berdasarkan jenisnya menurut Nafarin anggaran dapat dikelompokkan antara lain :

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari :
 - a. Anggaran variable, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval kapasitas tertentu.
 - b. Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
2. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari :
 - a. Anggaran periodik, adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya periodenya satu tahun.
 - b. Anggaran kontiniu, adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat.

⁵Blocher, dkk, *Manajemen Biaya, Dengan Tekanan Strategik*, (Terjemahan Susfy Ambarriani, Salemba Empat, Jakarta, 2011), h. 48

⁶ Nafarin, *Penganggaran* , h. 17

3. Menurut jangka waktunya, anggaran terdiri dari :
 - a. Anggaran jangka pendek, adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun.
 - b. Anggaran jangka panjang, adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun.⁷

Jika anggaran sampai akhir periode tidak disesuaikan dengan tingkat kegiatan yang dioperasikan maka anggaran ini bersifat tetap, sehingga dinamakan anggaran tetap. tetapi jika terhadap anggaran ini dilakukan penyesuaian sesuai dengan tingkat kegiatan yang sebenarnya yang dioperasikan, maka terjadi anggaran fleksibel yaitu adanya anggaran untuk beberapa jenis tingkat kegiatan.

3. Fungsi dan Tujuan Anggaran

a. Fungsi Anggaran

Menurut Munandar ada tiga kegunaan pokok anggaran yaitu :

- (1) Sebagai pedoman kerja
Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.
- (2) Sebagai alat pengkoordinasian kerja
Anggaran berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat didalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerjasama dengan baik, untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin
- (3) Sebagai alat pengawasan kerja
Anggaran berfungsi pula sebagai tolok ukur, sebagai pembanding untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja ataukah kurang sukses bekerja. Dari perbandingan tersebut dapat pula diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya, sehingga dapat pula diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini

⁷*Ibid*, h. 21

akan dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana anggaran selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.⁸

Selain itu menurut Mulyadi fungsi anggaran sebagai berikut :

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja
2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan di masa yang akan datang
3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi *intern* yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas.
4. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
6. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.⁹

Anggaran sebagai rencana yang menggambarkan kerangka kerja dengan arah yang lebih pasti karena rencana diajukan untuk mencapai laba tertentu maka harus ditetapkan target-target untuk penjualan, persediaan dan biaya-biaya. Adanya target yang ditetapkan lebih dahulu memaksa para manajer masing-masing bagian didorong dan termotivasi dengan sendirinya bagaimana mencapai target yang telah ditetapkan. Dorongan untuk mencapai target itu juga akan memaksa para manajer selalu berpikir ke depan. Anggaran yang baik adalah anggaran yang disusun berdasarkan standar, seperti standar kuantitas, standar harga, standar jam kerja dan lain-lain.

b. Tujuan Anggaran

Pada dasarnya suatu badan usaha didirikan untuk jangka waktu panjang dan memperoleh laba yang maksimal, perusahaan perlu menyusun perencanaan yang menyeluruh tentang kegiatan yang akan dilakukan dalam jangka panjang. Rencana jangka panjang

⁸ Munandar, M. *Budgeting*, h. 16

⁹ Mulyadi, *Akuntansi Manajemen, Konsep Manfaat dan Rekayasa*, Salemba Empat, Jakarta, 2001, h. 502

merupakan suatu kesatuan yang utuh dan rencana-rencana yang disusun untuk kegiatan setiap tahun. Rencana tersebut dibuat berdasarkan data waktu yang lampau yang disesuaikan dengan keadaan yang mungkin terjadi di waktu yang akan datang.

Menurut Christina, dkk bahwa tujuan penyusunan anggaran ialah:

1. Untuk menyatakan sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
2. Untuk mengkomunikasikan sasaran manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan
3. Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
4. Untuk mengkoordinasikan cara yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
5. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu - tidaknya tindakan koreksi.¹⁰

Anggaran sebagai alat manajemen akan bermanfaat dalam membantu manajemen mengelola perusahaan yaitu mengambil keputusan-keputusan yang paling menguntungkan perusahaan, seperti pemilihan barang-barang yang diproduksi dan dijual, menseleksi langganan dan sebagainya.

B. Perencanaan Anggaran

1. Pengertian Perencanaan Anggaran

Perencanaan anggaran disini membicarakan bagaimana mendapatkan uang dan cara mengalokasikan yang seharusnya, sehingga penggunaan dana sedapat mungkin tepat sasaran. Dalam proses manajemen dikenal perencanaan. Perencanaan sangat penting dan merupakan langkah awal dari setiap pelaksanaan kegiatan yang baik. Rencana dirumuskan untuk menggambarkan apa yang ingin dicapai dan bagaimana mencapai tujuan tersebut.

Setiap organisasi harus menyiapkan suatu perencanaan yang merupakan suatu usaha merumuskan tujuan dan menyusun program operasi yang lengkap dalam rangka mencapai

¹⁰ Ellen Christina, *Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis*, (Gramedia, Jakarta, 2011), h.4

tujuan. Tanpa perencanaan yang baik maka suatu organisasi itu akan gagal. Di mana perencanaan pada dasarnya adalah memilih alternatif-alternatif yang mungkin dilaksanakan dengan mempertimbangkan tujuan organisasi serta sumber-sumber ekonomi yang dimiliki organisasi dan kendala yang dihadapi, untuk mencapai tujuan tersebut manajemen harus mengetahui data yang relevan terutama yang menyangkut penghasilan dan biaya dimasa yang akan datang.

Menurut *Welsch et al* bahwa "perencanaan adalah proses dasar dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara pencapaiannya".¹¹ Perencanaan ini merupakan suatu proses yang dikerjakan terlebih dahulu untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan, termasuk menentukan langkah-langkah yang akan dipergunakan kemudian untuk mencapai hasil yang diinginkan. Karena perencanaan merupakan suatu proses pengambilan keputusan tentang apa yang akan dilaksanakan, bagaimana menentukan strategi pencapaiannya dengan mempertimbangkan kemampuan yang ada guna mencapai tujuan organisasi.

Perencanaan anggaran merupakan proses akuntansi dan juga proses manajemen. Dari segi akuntansi, penyusunan anggaran merupakan studi terhadap mekanisme, prosedur untuk merakit data dan format anggaran. Dari segi manajemen penyusunan anggaran merupakan proses menetapkan peran tiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program. Perencanaan adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan aktivitas-aktivitas perusahaan untuk waktu yang akan datang. Aktivitas perencanaan meliputi perumusan tujuan yang ingin dicapai, rencana yang akan dikerjakan, siapa yang harus mengerjakan, dimana dan kapan harus dikerjakan serta bagaimana cara menilai hasil-hasilnya".¹²

Perencanaan anggaran dilakukan melalui penaksiran-penaksiran yang akurat, diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman, yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun anggaran. Adapun faktor-faktor tersebut menurut Christina, dkk secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua kelompok yaitu :

1. Faktor *intern*

Yaitu faktor-faktor yang berasal dari dalam perusahaan

Yang termasuk dalam faktor ini, antara lain :

- a. penjualan tahun-tahun yang lalu
- b. kebijaksanaan perusahaan yang berhubungan dengan masalah penjualan

¹¹ Welsch, et-al, *Manajemen Akuntansi*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2000), h. 3

¹²Gunawan dan Marwan Asri. *Anggaran Perusahaan*. (Yogyakarta : Edisi ketiga. BPFE, 2006), h. 37

- c. kapasitas produksi dan kemungkinan perluasannya
- d. tenaga kerja yang dimiliki
- e. modal yang tersedia
- f. fasilitas-fasilitas lain.

2. Faktor *Ekstern*

Yaitu faktor-faktor yang berasal dari luar perusahaan

Yang termasuk dalam faktor ini, antara lain :

- a. keadaan persaingan di pasar
- b. posisi perusahaan dalam persaingan
- c. tingkat pertumbuhan penduduk
- d. tingkat penghasilan masyarakat
- e. elastisitas permintaan terhadap harga barang yang dihasilkan oleh perusahaan
- f. agama, adat istiadat dan kebiasaan masyarakat
- g. kebijaksanaan pemerintah
- h. keadaan perekonomian nasional /internasional
- i. kemajuan teknologi, barang-barang substitusi, selera konsumen.¹³

Menurut Syafri, bahwa ditinjau dari pembuatannya, maka perencanaan anggaran dapat dilakukan dengan cara:

- a. Otoriter atau *top down*
- b. Demokrasi atau *bottom up*
- c. Campuran atau *top down* dan *bottom up*¹⁴

Dalam metode Otoriter atau *top down*, anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Dalam metode kedua. Demokrasi atau *bottom up*. Anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan sepenuhnya menyusun anggaran yang akan dicapainya di masa yang akan datang. Metode ketiga adalah campuran dari kedua metode di atas. Dalam mempersiapkan dan menyusun perencanaan anggaran sangat tergantung pada struktur masing-masing perusahaan, akan tetapi pada garis besarnya tugas mempersiapkan dan menyusun anggaran dapat didelegasikan kepada :

¹³*Ibid*, h. 34-35

¹⁴ Sofyan SyafriHarahap, *Budgeting, Peranggaran Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen*, (Cetakan Pertama, Grafindo Persada, Jakarta, 2006), h. 50

- a. Bagian administrasi, perusahaan kecil. Hal ini disebabkan karena kegiatan-kegiatan perusahaan tidak terlalu kompleks, sederhana dengan ruang lingkup terbatas, sehingga tugas penyusunan anggaran dapat diserahkan kepada salah satu bagian saja dari perusahaan yang bersangkutan. Di bagian administrasi inilah terkumpul semua data-data dan informasi yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, baik kegiatan di bidang pemasaran, kegiatan di bagian produksi, kegiatan di bidang perbelanjaan, maupun kegiatan di bidang personalia. Dengan bekal data dan informasi tersebut ditambah dengan data dan informasi dari luar perusahaan, bagian administrasi diharapkan lebih mampu menyusun anggaran dari pada bagian-bagian lain dalam perusahaan.
- b. Panitia anggaran, bagi perusahaan yang besar. Hal ini disebabkan karena kegiatan perusahaan yang cukup kompleks, beraneka ragam, dengan ruang lingkup yang cukup luas, sehingga bagian administrasi tidak mungkin dan tidak mampu lagi menyusun anggaran sendiri tanpa partisipasi secara aktif bagian-bagian lain dalam perusahaan. Oleh karena itu tugas menyusun anggaran perlu melibatkan semua unsur yang mewakili semua bagian yang ada dalam perusahaan, yang duduk dalam panitia anggaran. Tim penyusun anggaran ini biasanya diketuai oleh salah seorang pimpinan perusahaan dengan anggota-anggota yang mewakili bagian pemasaran, bagian produksi, bagian perbelanjaan serta bagian personalia.

Sebelum disahkan oleh pimpinan tertinggi perusahaan masih dimungkinkan pula untuk diadakannya pembahasan-pembahasan antara pimpinan tertinggi perusahaan dengan pihak yang disertai tugas menyusun rancangan anggaran tersebut. Setelah disahkan oleh pimpinan tertinggi, maka rancangan anggaran tersebut telah menjadi anggaran yang definitif, yang akan dijadikan sebagai bagian pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja dan sebagai alat pengawasan. Jika tugas penyusunan rancangan anggaran serta anggaran yang definitif telah selesai, maka panitia anggaran tidak bubar melainkan secara berkala masih perlu mengadakan pertemuan-pertemuan konsultatif guna membahas pelaksanaan anggaran tersebut dari waktu ke waktu, untuk meningkatkan kerjasama, dan koordinasi, serta mengadakan revisi-revisi terhadap anggaran yang telah disusun jika memang dirasa perlu.

Adapun proses penyusunan rencana anggaran menurut Mulyadi adalah sebagai berikut :

1. Komite anggaran penyusunan pedoman anggaran yang berisi kebijakan pokok perusahaan dalam bidang pemasaran, produksi, sumber daya manusia, keuangan dan umum. Kebijakan pokok ini dikomunikasikan kepada manajer departemen

sebagai dasar untuk mengajukan rancangan anggaran biaya pusat pertanggungjawaban.

2. Penyusunan rancangan anggaran penjualan oleh departemen pemasaran, berdasarkan kebijakan pokok perusahaan dan perkiraan penjualan jangka pendek.
3. Penyusunan rancangan anggaran biaya pusat pertanggungjawaban berdasarkan kebijakan pokok perusahaan dan rancangan anggaran penjualan oleh para manajer pusat pertanggungjawaban.
4. Penyusunan rancangan anggaran sediaan produk jadi oleh departemen produksi.
5. Penyusunan rancangan anggaran kos penjualan oleh departemen anggaran berdasarkan rancangan anggaran biaya produksi, rancangan anggaran sediaan produk jadi, dan rancangan anggaran penjualan.
6. Penyusunan rancangan laporan laba - rugi yang diproyeksikan berdasarkan rancangan anggaran penjualan, rancangan anggaran kos penjualan, dan rancangan anggaran biaya pemasaran, rancangan anggaran biaya administrasi dan umum
7. Penyusunan rancangan anggaran modal berdasarkan prakiraan penjualan jangka panjang
8. Penyusunan rancangan anggaran kas berdasarkan rancangan anggaran penjualan, rancangan anggaran biaya per pusat pertanggungjawaban, dan rancangan anggaran modal
9. Penyusunan rancangan neraca yang diproyeksikan berdasarkan rancangan anggaran kas dan berbagai asumsi yang lain
10. Penyusunan rancangan anggaran modal kerja
11. Pengevaluasian rancangan anggaran biaya pusat pertanggungjawaban oleh komite anggaran
12. Negosiasi rancangan anggaran biaya pusat pertanggungjawaban antara para manajer pusat pertanggungjawaban dengan komite anggaran
13. Persetujuan rancangan anggaran biaya pusat pertanggungjawaban oleh komite anggaran
14. Penyesuaian rancangan anggaran induk oleh departemen anggaran sebagai akibat dari hasil proses negosiasi antara para manajer pusat pertanggung jawaban dengan komite anggaran
15. Pengajuan rancangan anggaran induk oleh komite anggaran kepada Dewan Komisaris dan Rapat Umum Pemegang Saham

16. Penelaahan rancangan anggaran induk oleh Dewan Komisaris dan Rapat Umum Pemegang Saham.

17. Pengesahan rancangan anggaran induk menjadi anggaran induk perusahaan oleh Rapat Umum Pemegang Saham.¹³

Proses penyusunan perencanaan anggaran sebagaimana yang dijelaskan di atas menunjukkan bahwa dalam operasional setiap perusahaan senantiasa diperlukan langkah yang sistematis untuk dapat memperdayakan potensi sumber dayanya secara efisien dan efektif. Untuk mencapai kondisi tersebut diperlukan perencanaan yang cermat dari manajemen dalam meneliti langkah operasional yang akan dilakukan.

Sebagai suatu rencana anggaran mencakup proyeksi keuangan yang dipadukan dengan asumsi yang didasarkan pada pengalaman masa lalu serta hal-hal yang relevan lainnya. Anggaran akan membantu secara langsung fungsi utama manajemen. Anggaran bersifat wajar, dan memuat tujuan yang dapat dicapai, maka perencanaan harus didasarkan atas penelitian pemeriksaan dan riset yang hati-hati. Dan anggaran yang dianggarkan tidak selalu benar dan tidak selalu sama dengan realisasinya. Agar dapat efektif perencanaan yang dilakukan manajemen harus diikuti dengan pengendalian.

Kegunaan anggaran dalam pengendalian menurut Karyoso adalah :

- 1) Sebagai alat bagi tanggung jawab untuk pihak luar
- 2) Sebagai alat informasi untuk kebutuhan di dalam organisasi
- 3) Sebagai alat bantu bagi terselenggaranya program dan proyek yang lebih berhasil
- 4) Menetapkan pendapatan dan pengeluaran.
- 5) Membantu dalam perumusan kelayakan dan perencanaan.
- 6) Pengesahan atas pengeluaran-pengeluaran di masa yang akan datang.
- 7) Membentuk dasar bagi pengendalian pendapatan dan pengeluaran.
- 8) Memotivasi manajer dan pegawai
- 9) Mengkoordinasikan berbagai kegiatan dan tujuan yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.¹⁴

Bentuk pengendalian dalam penerapan anggaran yakni dengan membandingkan antara tujuan yang direncanakan dengan hasil yang dicapai. Dan salah satu bagian dari perusahaan yang perlu dikendalikan adalah biaya operasi. Biaya operasi dapat dikendalikan

¹³ Mulyadi, *Op-Cit*, h. 505

¹⁴ Karyoso, *Manajemen Perencanaan dan Anggaran*, (Restu Agung, Jakarta, 2005), h. 110

dengan membandingkan biaya operasi yang sebenarnya dengan biaya operasi yang dianggarkan atau disebut juga anggaran biaya operasi.

Adapun perencanaan anggaran dibuat berdasarkan :

1. Menganalisa anggaran sebelumnya
2. Meliputi seluruh kegiatan
3. Dinyatakan dalam satuan moneter
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang¹⁵

Dalam rangka untuk tindakan perbaikan pada masa yang akan datang penyimpangan tersebut perlu dianalisa sehingga dapat ditetapkan apa yang menyebabkan terjadinya penyimpangan tersebut. Dengan diketahui penyebabnya, maka akan dapat pula diputuskan apa yang harus diperbaiki. Penyimpangan itu sendiri ada yang menguntungkan perusahaan dan ada pula yang merugikan perusahaan. Menurut Syafri: “Dalam hal biaya, maka jika biaya realisasi lebih besar dari pada anggaran dianggap tidak menguntungkan atau *unfavorable*. Sebaliknya jika realisasi lebih rendah dari anggaran maka dianggap menguntungkan atau *favorable*”.¹⁶

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dikatakan bahwa begitu eratnya hubungan antara anggaran dengan biaya, anggaran dengan pengendalian maupun pengendalian dengan biaya. Oleh karena itu peranan anggaran yang dibuat oleh manajemen perusahaan dalam melakukan pengendalian biaya operasi sangat besar guna memperoleh laba yang maksimum.

D. Pengawasan Anggaran

1. Pengertian Pengawasan Anggaran

Setelah dilakukan perencanaan dan penyusunan anggaran, maka perlu dilakukan pengawasan anggaran. Pengawasan anggaran dilakukan bertujuan untuk mengamati, memantau dan meneliti anggaran. Pengawasan adalah suatu kegiatan melihat, memperhatikan, memonitor memeriksa, menilai dan melaporkan pelaksanaan suatu program kerja yang telah direncanakan sebelumnya dengan tujuan agar kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang ada dalam sebuah perencanaan.¹⁷

Pengertian lain dikatakan bahwa pengawasan penggunaan anggaran merupakan aktivitas melihat, memperhatikan, memonitor, memeriksa, menilai, dan melaporkan

¹⁵ Syafri, *Op-Cit*, h. 241

¹⁶ *Ibid*, h. 243

¹⁷ Mulyadi, *Sistem Akuntansi*, (Jakarta : Salemba Empat, 2001), h. 36

penggunaan anggaran yang dialokasikan untuk membiayai program-program agar anggaran tersebut digunakan sebagaimana mestinya dan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien”.¹⁸

Menurut Winardi “Pengawasan adalah semua aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manajer dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan”.¹⁹

Berdasarkan pengertian di atas dapat dipahami bahwa pengawasan merupakan fungsi yang menjamin bahwa kegiatan-kegiatan dapat memberikan hasil seperti yang diinginkan. Pengawasan juga berhubungan dengan perbandingan antara pelaksana aktual rencana, dan awal untuk langkah perbaikan terhadap penyimpangan dan rencana yang berarti.

Pengawasan penggunaan anggaran terdiri dari kegiatan memonitor, memeriksa, menilai dan melaporkan merupakan kegiatan yang bersifat sistemik dan sistematis. Dikatakan sistemik karena kegiatan pengawasan penggunaan anggaran tidak boleh dilakukan dengan memilih atau memilah salah satu atau beberapa kegiatan saja dari kegiatan itu, akan tetapi harus mencakup empat kegiatan pokok tersebut yaitu memonitor, memeriksa, menilai, dan melaporkan anggaran. Dikatakan sistematis, berarti bahwa kegiatan pengawasan penggunaan anggaran harus dilakukan secara berurutan, dimulai dari kegiatan memonitor, memeriksa dan menilai, sampai kepada kegiatan memberikan laporan penggunaan anggaran kepada pihak yang terkait guna menyiapkan pembuatan kebijaksanaan lebih lanjut.

Pengawasan adalah kondisi riil dari kinerja. Sementara yang menjadi tujuannya adalah informasi yang tepat untuk bahan pelaporan kepada pihak yang berwenang melakukan pengambilan kebijaksanaan berikutnya. Untuk dapat mencapai tujuan ini diperlukan suatu proses kegiatan monitoring, evaluasi, dan pelaporan. Monitoring adalah kegiatan pemantauan jalannya proses pelaksanaan rencana dan program.

2. Prinsip dan Tujuan Pengawasan Anggaran

Pengawasan anggaran memiliki prinsip tertentu, dengan prinsip pengawasan anggaran maka anggaran akan terkendali dan termonitor dengan baik. Sistem pengawasan harus berorientasi pada hal-hal berikut:

- a. Sistem pengawasan fungsional yang dimulai sejak perencanaan yang menyangkut aspek penilaian kehematan, efisiensi, efektivitas yang mencakup seluruh aktivitas program di setiap bidang organisasi.

¹⁸ Munandar, *Budgeting*, (Yogyakarta : BPFE, 2004), h. 132

¹⁹ Mulyadi, *Auditing*, (Jakarta : Salemba Empat, 2002), h. 201

- b. Hasil temuan pengawasan harus ditindaklanjuti dengan koordinasi antara pengawasan dengan aparat penegak hukum serta instansi terkait turut meyamakan persepsi mencari pemecahan bersama atas masalah yang dihadapi.
- c. Kegiatan pengawasan hendaknya lebih diarahkan pada bidang-bidang yang strategis dan memperhatikan aspek manajemen.
- d. Kegiatan pengawasan hendaknya memberi dampak terhadap penyelesaian masalah dengan konsepsional dan menyeluruh.
- e. Kegiatan pengawasan dilakukan oleh orang-orang yang memiliki kompetensi teknis, sikap, dedikasi, dan integritas pribadi yang baik.
- f. Akurat, artinya informasi tentang kinerja yang diawasi memiliki ketepatan data yang sangat tinggi.
- g. Tepat waktu, artinya kata yang dihasilkan dapat digunakan sesuai dengan saat untuk melakukan perbaikan.
- h. Objektif dan komprehensif.
- i. Tidak mengakibatkan pemborosan atau in-efisiensi.
- j. Tindakan dan kegiatan pengawasan bertujuan untuk menyamakan rencana atau keputusan yang telah dibuat.
- k. Kegiatan pengawasan harus mampu mengoreksi dan menilai pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.²⁰

Selain prinsip di atas selanjutnya, ada prinsip-prinsip dasar yang harus dipenuhi dan ditaati agar suatu anggaran dapat disusun dan dilaksanakan sesuai dengan rencana, adalah sebagai berikut:

- a. *Management involvement*. Merupakan keterlibatan manajemen dalam penyusunan rencana mempunyai makna bahwa manajemen mempunyai komitmen yang kuat untuk mencapai segala sesuatu yang direncanakan.
- b. *Organizational adaption*. Suatu rencana keuangan harus disusun berdasarkan struktur organisasi dimana ada ketegasan wewenang dan tanggung jawab. Seorang manajer tidak dapat memindahkan tanggung jawab atas suatu pekerjaan walaupun dia dapat melimpahkan sebagian wewenangnya kepada bawahannya.
- c. *Responsibility accounting*. Agar rencana keuangan dapat dilaksanakan dengan baik, maka harus didukung adanya suatu *system responsibility accounting* yang polanya disesuaikan dengan pertanggung jawaban manajemen keuangan perusahaan.

²⁰ Karyoso, *Manajemen Perencanaan dan Anggaran*, (Restu Agung, Jakarta, 2005), h. 110

- d. *Goal orientation*. Penetapan tujuan yang realistis akan menjamin kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang.
- e. *Full communication*. Suatu perencanaan dan pengendalian dapat berjalan secara efektif apabila antara tingkatan manajemen mempunyai pemahaman yang sama tentang tanggung jawab dan sasaran yang akan dicapai.
- f. *Realistic expectation*. Dalam perencanaan, manajemen harus menetapkan sasaran yang realistis, artinya memungkinkan dapat dicapai. Maka sebaiknya manajemen harus menghindari konservatisme dan optimisme yang berlebihan yang menjadikan sasaran tidak dapat dicapai.
- g. *Timeliness*. Laporan-laporan mengenai realisasi rencana harus diterima manajer yang berkompeten tepat pada waktunya agar informasi tersebut berguna bagi manajemen.
- h. *Flexible application*. Perencanaan tidak boleh kaku tetapi harus terdapat celah untuk perubahan sesuai dengan situasi dan kondisi.
- i. *Reward and punishment*. Manajemen harus melakukan penilaian kinerja manajer berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan. Jadi manajer yang kinerjanya dibawah atau melebihi standar harus dapat diketahui sehingga pemberian suatu *reward* atau *punishment* oleh manajemen menjadi transparan.²¹

Melalui sistem prinsip pengawasan anggaran sebagaimana yang diuraikan di atas adalah sebagai upaya agar pengawasan anggaran dapat berjalan dengan efektif dimana dalam pengawasan harus dilakukan oleh orang-orang yang berkompeten di bidangnya, dilaksanakan dengan objektif dan komprehensif, tepat waktu, efisien dan sebagainya. Berdasarkan prinsip pengawasan anggaran, maka yang menjadi tujuan pengawasan anggaran adalah :

- a. Menjamin ketetapan pelaksanaan tugas sesuai dengan rencana tersebut, kebijaksanaan dan perintah.
- b. Melaksanakan koordinasi kegiatan-kegiatan.
- c. Mencegah pemborosan dan penyelewengan.
- d. Menjamin terwujudnya kepuasan masyarakat atas barang dan jasa yang dihasilkan.
- e. Membina kepercayaan masyarakat terhadap kepemimpinan organisasi (pemerintah).²²

²¹ Amin Wijaya Tunggal, *Akuntansi Biaya*, (Erlangga, Jakarta, 2010), h. 65

²² Jae K. S dan Joel G.S, *Pedoman Lengkap Langkah-Langkah Penganggaran*, (Terjemahan Neneng Natalia, Glora Aksara, 2010), h. 221

Prinsip pengawasan anggaran serta tujuan pengawasan anggaran sebagaimana yang diuraikan di atas jelaslah bahwa dengan adanya pengawasan maka bertujuan untuk menjamin ketepatan pelaksanaan tugas serta menjamin mewujudkan kepuasan masyarakat atas barang atau jasa yang dihasilkan oleh suatu perusahaan.

3. Proses dan Langkah – langkah Pengawasan Anggaran

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang penting bagi satuan maupun proses manajemen . Pengawasan merupakan untuk menyelaraskan antara perencanaan dan pelaksanaan kegiatan agar mencapai tujuan yang telah di tetapkan. Pengawasan merupakan pengukuran atau perbaikan kinerja dalam rangka memastikan bahwa tujuan dan sasaran organisasi tercapai.

Pelaksanaan pengawasan dalam manajemen perlu memperhatikan unsur-unsur dalam prosesnya. Ada empat unsur proses pengawasan yaitu:

- 1) Menetapkan sasaran dan standar kinerja,
- 2) Melakukan pengukuran kinerja,
- 3) Membandingkan antara hasil pengukuran kinerja dengan sasaran dan standar kinerja yang telah ditetapkan
- 4) Melakukan tindakan yang diperlukan berdasarkan pada hasil perbandingan tersebut.²³

Komaruddin menjelaskan langkah-langkah pengawasan sebagai berikut:

1) Pengembangan Standar

Proses pengawasan dimulai dengan cara membuat rencana pengawasan. Dalam perencanaan pengawasan disusun batasan atau rincian strategi yang spesifik dan praktis. Pada tahap ini ditentukan sasaran, target dan standar yang spesifik sebagai acuan dalam pelaksanaan pengawasan yang akan dilakukan.

2) Pengukuran Pelaksanaan

Pada tahapan pengukuran pelaksanaan ini aktivitas yang dilakukan adalah mengumpulkan informasi tentang kegiatan atau program yang sedang berlangsung dengan merujuk pada apa yang telah ditetapkan dalam perencanaan pengawasan. Pengukuran dapat dilakukan dengan observasi atau berdasarkan laporan.

3) Penilaian Pelaksanaan

²³Usry, Milton. F, dan Lawrance. H. Hammer, *Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian*, (Edisi Kesepuluh, Erlangga, Jakarta2012), h. 274

Tahapan penilain ini dilakukan oleh manajer. Pada tahap ini ditentukan makna dari adanya perbedaan, penyimpangan atau ketidaksesuaian dalam pelaksanaan kegiatan atau program dibandingkan dengan kegiatan atau program yang telah direncanakan.

4) Perbaikan

Tahapan perbaikan merupakan tahapan upaya penyesuaian atas perbedaan atau penyimpangan yang terjadi. Tujuan tindakan perbaikan adalah untuk mengembalikan status pelaksanaan agar sesuai dengan standar.²⁴

Ada empat langkah pengawasan anggaran yang harus dilakukan oleh bidang pengawasan. Keempat langkah tersebut di atas termasuk pengembangan standar, pengukuran pelaksanaan, penilaian pelaksanaan dan perbaikan terhadap permasalahan yang ditemukan dalam pengawsasan terhadap anggaran.

4. Teknik Pengawasan Anggaran

Berkenaan dengan teknik pengawasan, Sondang P. Siagian mengungkapkan tentang teknik pengawasan yang terbaik ke dalam dua kategori, yaitu teknik pengawasan langsung dan tidak langsung. Berikut penjelasan masing-masing teknik tersebut :

a) Teknik Pengawasan Langsung

Pengawasan secara langsung merupakan proses pengawasan yang dilakukan dengan cara langsung melalui pengamatan dan laporan secara langsung. Dalam teknik pengawasan ini, pengawas langsung turun ke lapangan untuk melihat pegawai atau karyawan yang sedang melaksanakan tugas sesuai dengan uraian tugas yang telah di tetapkan. Dalam pengawasan langsung, pengawas mengamati, meneliti, memeriksa, mengecek sendiri di lokasi dan menerima laporan langsung dari pelaksana. Bentuk kongkrit pengawasan langsung diantaranya observasi langsung di tempat dan laporan di tempat.

b) Teknik pengawasan Tidak Langsung

Teknik pengawasan tidak langsung adalah teknik pengawasan yang dilakukan oleh pengawas dari jarak jauh dengan cara mempelajari laporan yang disampaikan oleh pegawai, karyawan dan personel lainnya. Laporan dalam bentuk tertulis maupun lisan.

²⁴ Komaruddin, *Akuntansi Biaya*, (Jakarta : Erlangga, 2004), h. 253

Jika dilihat dari perpektif pelaksana pengawasan, pengawasan penggunaan anggaran dapat dikategorikan ke dalam empat kelompok, yaitu: pengawasan melekat, pengawasan fungsional, pengawasan legislatif, dan pengawasan masyarakat.

Keempat jenis pengawasan ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Pengawasan Melekat

Pengawasan melekat adalah pengawasan yang dilaksanakan oleh atasan langsung ke bawahannya, atau pengawasan terhadap kinerja bawahan dilaksanakan oleh atasan langsungnya bukan pihak lain. Atasan langsung meskipun tidak memiliki jabatannya sebagai pengawas. Tetapi ia memiliki fungsi pengawasan yang melekat pada jabatannya sebagai kepala bagian atau pimpinan suatu unit kerja.

Beberapa prinsip yang harus dipedomani oleh atasan langsung pengelola keuangan dalam melaksanakan pengawasan melekat, yaitu:

- 1) Pelaksanaan pengawasan keuangan harus dilakukan terus menerus sebagai kegiatan rutin sehari-hari dan berkesinambungan.
- 2) Pengawasan keuangan harus dilaksanakan secara efektif, diarahkan kepada jenis kegiatan yang mengandung risiko kesalahan dan penyimpangan, dan kegiatan yang strategis.
- 3) Pengawasan keuangan harus dilaksanakan secara komprehensif, cepat, tepat, tertib dan didasarkan kepada penilaian yang objektif terhadap penyimpangan yang terjadi melalui analisis yang tepat.
- 4) Pelaksanaan pengawasan keuangan harus dilakukan berdasarkan kriteria yang jelas sehingga terhindar dari cara berpikir dan bertindak yang subjektif.
- 5) Pelaksanaan pengawasan keuangan harus mencakup sub-subsistem pencatat dan pelaporan yang faktual, rasional dan tepat waktu agar mampu mendeteksi penyimpangan sedini mungkin.
- 6) Pelaksanaan pengawasan keuangan harus berorientasi kepada masa sekarang dan masa yang akan datang agar dapat mencegah terjadinya penyimpangan dan memastikan terjadinya kesalahan.

2. Pengawasan Fungsional

Pengawasan fungsional adalah pengawasan yang dilaksanakan oleh aparat yang berfungsi sebagai pengawas.

3. Pengawasan Legislatif

Pengawasan Legislatif ialah pengawasan yang dilakukan oleh badan legislatif,

yaitu oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) terhadap pelaksanaan rencana dan program kerja pemerintah. Pengawasan yang dilakukan oleh anggota DPR dan DPRD terhadap pelaksanaan dan program kerja pada suatu kementerian serta jajarannya, termasuk jajaran Kementerian dan Kebudayaan.

4. Pengawasan Masyarakat

Pengawasan Masyarakat adalah pengawasan yang dilakukan anggota masyarakat baik anggota masyarakat secara individual maupun berkelompok dengan cara melihat, memerhatikan, memonitor, menilai, dan melaporkan pelaksanaan kegiatan suatu unit kerja, terutama unit kerja pemerintah, melalui pengiriman surat pengaduan kepada pimpinan kementerian atau melalui kotak pos 5000.

Apabila surat pengaduan masyarakat memenuhi syarat untuk diproses dan berpangkal pengawasan, maka surat tersebut ditindak lanjuti oleh pimpinan kementerian melalui kegiatan-kegiatan melekat, pengawasan fungsional, monitoring dan pemeriksaan khusus.²⁵

Selain hal di atas yang sangat penting diketahui adalah faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran agar bisa meminimalisir resiko yang mungkin terjadi. Berikut adalah faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran:

1. Faktor internal
 - a. Data penjualan pada tahun-tahun yang lalu
 - b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, syarat pembayaran yang dijual, dsb.
 - c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan
 - d. Tenaga kerja, modal kerja dan fasilitas-fasilitas yang dimiliki perusahaan
2. Faktor eksternal
 - a. Keadaan persaingan
 - b. Tingkat pertumbuhan penduduk
 - c. Tingkat penghasilan masyarakat²⁶

Berdasarkan penjelasan di atas secara keseluruhan, hal terpenting yang harus kita ketahui adalah mengenai anggaran yaitu anggaran memiliki keterbatasan-keterbatasan. Dengan

²⁵ Sondang P. Siagian, *Manajemen Akuntansi*, (Jakarta : Erlangga, 2006), h. 321

²⁶ Hansen, dan Mowen, *AkuntansiManajemen*, (Terjemahan, Dewi Fitriyani, Salemba Empat, Jakarta, 2004), h. 418

keterbatasan tersebut maka pentingnya pengawasan dilakukan agar apa yang direncanakan dapat tercapai sebagaimana yang diharapkan oleh setiap perusahaan.

E. Pencapaian Tujuan Anggaran

Bertitik tolak dari pengertian anggaran di atas, maka tindak lanjut dari anggaran adalah merealisasikan anggaran yang telah dialokasikan per departemen atau instansi sesuai dengan apa yang dianggarkan dalam penyusunan anggaran. Dalam hal ini, yang ditindak lanjuti adalah realisasi terhadap kegiatan yang sudah direncanakan untuk dilaksanakan dalam satu tahun anggaran.

Realisasi anggaran merupakan serangkaian aktivitas dalam menggunakan sumber daya ekonomi yang dikelola dan diukur dalam satuan rupiah, disusun menurut klasifikasi tertentu secara sistematis untuk satu periode.

Dengan memperhatikan faktor-faktor penyusunan anggaran, maka tercapailah sasaran-sasaran pengawasan yaitu :

1. Meningkatkan disiplin dan prestasi kerja
2. Menekan sekecil mungkin penyalahgunaan wewenang
3. Menekan sekecil mungkin kebocoran dan pemborosan
4. Meningkatkan pelayanan
5. Memperlancar segala kegiatan.²⁷

Fungsi pokok manajemen adalah perencanaan, koordinasi, dan pengawasan. Semakin terbatasnya sumber-sumber ekonomi yang dimiliki oleh perusahaan dan semakin kompleksnya masalah perusahaan, memaksa manajer untuk menggunakan sumber-sumber tersebut secara bijaksana, terarah dan terkendalikan dengan efektif dan efisien. Perencanaan adalah perumusan dari tujuan perusahaan yang ingin dicapai serta penentuan cara-cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut, jadi perencanaan mengandung aspek : (1) Penentuan tujuan yang akan dicapai. (2) Memilih dan menentukan cara yang akan ditempuh dari semua alternatif yang mungkin dipilih. (3) Usaha-usaha atau langkah-langkah yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan atas dasar alternatif yang dipilih.²⁸

Manfaat penting adanya perencanaan dan pengawasan yang baik di dalam suatu perusahaan adalah: (1) Karena tujuan yang ingin dicapai telah ditetapkan, maka pelaksanaan kegiatan dapat diusahakan dengan efektivitas dan efisiensi setinggi mungkin. (2) Dapat untuk

²⁷ *Ibid*

²⁸ Munandar, M. *Budgeting*, h. 272

mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan tersebut dapat dicapai dan dapat dilakukan koreksi atas penyimpangan-penyimpangan yang timbul sedini mungkin. (3) Dapat mengidentifikasi hambatan-hambatan yang timbul dan mengatasinya secara terarah. (4) Dapat menghindarkan adanya kegiatan, pertumbuhan, dan perkembangan yang tidak terarah dan terkontrol.²⁹

Pada dasarnya, anggaran merupakan suatu rancangan pendekatan yang sistematis dan teruji kearah proses manajemen. Oleh karena itu anggaran merupakan salah satu alat penting bagi manajemen.

Ada beberapa tujuan pencapaian disusunnya anggaran secara umum antara lain:

1. **Sebagai Pedoman Pelaksanaan Kegiatan Perusahaan**

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.

2. **Sebagai Alat Pengkoordinasian Kerja**

Anggaran berfungsi sebagai alat pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat di dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerjasama dengan baik, untuk menuju sasaran yang ditetapkan dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan lebih terjamin.

3. **Sebagai Alat Pengawasan Kerja**

Anggaran berfungsi juga sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai realisasi perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapat dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja.³⁰

Sedangkan **tujuan disusunnya anggaran secara khusus** adalah Berguna sebagai dasar penyusunan semua anggaran yang ada dalam perusahaan. Menurut Ellen Christina, ada beberapa keunggulan anggaran yaitu:

1. Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu dapat diproyeksikan sebelum rencana tersebut dilaksanakan. Bagi manajemen, hasil proyeksi ini menciptakan peluang untuk memilih rencana yang paling menguntungkan untuk dilaksanakan.

²⁹Adisaputo, *Anggaran Perusahaan* h. 10

³⁰*Ibid*

2. Dalam menyusun anggaran, diperlukan analisis yang sangat teliti terhadap setiap tindakan yang akan dilakukan. Analisis ini sangat bermanfaat bagi manajemen sekalipun ada pilihan untuk mentindaklanjuti keputusan tersebut.
3. Anggaran merupakan penelitian unjuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk menilai baik buruknya suatu hasil yang diperoleh.
4. Anggaran memerlukan adanya dukungan organisasi yang baik sehingga setiap manajer mengetahui kekuasaan, kewenangan, dan kewajibannya. Anggaran sekaligus berfungsi sebagai alat pengendalian pola kerja karyawan dalam melakukan suatu kegiatan
5. Mengingat setiap manajer dilibatkan dalam penyusunan anggaran, maka memungkinkan terciptanya perasaan ikut berperan serta.³¹

Selain hal di atas, maka pencapaian yang harus diperoleh melalui perencanaan dan penyusunan anggaran adalah :

- 1) Dapat memotivasi pegawai.
- 2) Menimbulkan rasa tanggung jawab terhadap pegawai.
- 3) Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- 4) Segala bentuk kegiatan perusahaan dapat terarah sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.
- 5) Alat pengukuran bagi manajer.
- 6) Menghindari pemborosan dan pembayaran sesuatu yang tidak perlu.
- 7) Memperbaiki sumber daya seperti peralatan, tenaga kerja, dan dana yang digunakan dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- 8) Menghubungkan aktivitas perusahaan dengan trend dalam dunia usaha.
- 9) Mengakibatkan pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif.
- 10) Membantu dan menunjang kebijaksanaan suatu perusahaan atau organisasi.
- 11) Mengerahkan seluruh tenaga kerja dalam perusahaan dalam menentukan arah atau kegiatan yang paling menguntungkan.
- 12) Membantu mengkoordinasikan faktor manusia dengan perusahaan.
- 13) Menentukan tujuan-tujuan suatu perusahaan.
- 14) Mengetahui kelemahan-kelemahan dalam suatu perusahaan atau organisasi.
- 15) Mengawasi kegiatan-kegiatan perusahaan.³²

³¹ Ellen Cristina, *Akuntansi Biaya*, (Yogyakarta : BPFE, 2004), h. 371

³² *Ibid*

Berdasarkan uraian di atas maka jelaslah bahwa pencapaian tujuan penganggaran sangat penting dalam perencanaan penyusunan dan pengawasan anggaran.

F. Anggaran Dalam Konsep Syariah

Umat Islam Indonesia semakin memperhatikan keputusan-keputusan atau ketetapan ulamanya sendiri dan mempunyai kecenderungan untuk mengurangi keterikatan pada *fiqh* madzab *fiqh* yang empat, terutama terhadap ketetapan-ketetapan yang bersifat kontemporer. Kondisi tersebut berimplikasi kepada tuntutan terhadap ulama dan cendekiawan muslim agar bersikap lebih responsif terhadap eskalasi persoalan kekinian disemua bidang, termasuk persoalan ekonomi seperti pengelolaan anggaran. Mengkaji tentang *fiqh* anggaran, tidak bisa lepas dari kajian *fiqh* itu sendiri. Secara etimologis, *fiqh* diambil dari kata *faqiha-yafqahu fiqhan* yang berarti mengetahui dan memahami. Menurut Ibn Manzur *fiqh* berarti “mengetahui dan memahami sesuatu”. Sedangkan menurut terminologi ahli *usul al-fiqh (usuliyyun)*, *fiqh* berarti ilmu tentang hukum-hukum syara’ yang diperoleh melalui ijtihad.³³

Kalau dicermati prinsip-prinsip anggaran tersebut sangat relevan dengan prinsip-prinsip hukum ekonomi Islam. Oleh karena itu penyusunan anggaran dengan penerapan prinsip-prinsip hukum ekonomi Islam sudah menjadi keniscayaan. Adapun prinsip-prinsip hukum ekonomi Islam yang dapat diterapkan dalam penyusunan anggaran, sebagai berikut:

1. Prinsip Tauhid adalah prinsip umum dalam Islam, sehingga hukum ekonomi Islam pun menganut prinsip tersebut. Prinsip ini menegaskan bahwa semua manusia ada dibawah satu ketetapan yang sama, yaitu ketetapan tauhid yang dinyatakan dalam kalimat *La'ilaha Illa Allah*. Prinsip ini ditarik dari firman Allah QS. Ali Imran ayat 64.

مَّنَا يَتَّخِذُ وَلَا شَيْئًا بِهِ نُشْرِكُ وَلَا آلَ اللَّهِ إِلَّا نَعْبُدُ إِلَّا وَبَيْنَكُمْ بَيْنَنَا سَوَاءٌ كَلِمَةٍ إِلَىٰ تَعَالَوْا الْكِتَابَ يَأْهَلْ قُلُ

﴿٦٤﴾ مُسْلِمُونَ بِأَنَّا أَشْهَدُ وَأَقُولُ تَوَلَّوْا فَاِنَّ اللَّهَ دُونَ مِّنْ أَرْبَابٍ بَعْضًا بَعْضًا

Artinya : Katakanlah: "Hai ahli Kitab, Marilah (berpegang) kepada suatu kalimat (ketetapan) yang tidak ada perselisihan antara Kami dan kamu, bahwa tidak kita sembah kecuali Allah dan tidak kita persekutukan Dia dengan sesuatupun dan tidak

³³Djazuli, H.A *Kaidah-kaidah Fikih: Kaidah-kaidah Hukum Islam Dalam Menyelesaikan Masalah-masalah Yang Praktis*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006), h. 251.

(pula) sebagian kita menjadikan sebagian yang lain sebagai Tuhan selain Allah". jika mereka berpaling Maka Katakanlah kepada mereka: "Saksikanlah, bahwa Kami adalah orang-orang yang berserah diri (kepada Allah)".³⁴

Berdasarkan atas prinsip tauhid tersebut, maka pelaksanaan hukum ekonomi Islam merupakan ibadah. Dengan demikian, bagi seorang muslim yang bekerja menyusun anggaran, maka tidak lain karena sedang beribadah dan memenuhi perintah atau ketetapan Allah, sehingga anggaran yang disusun akan transparan, akuntabel, disiplin dan dapat dipertanggungjawabkan

2. Prinsip Keadilan, adalah prinsip yang menuntut terwujudnya keseimbangan individu dan masyarakat, prinsip tersebut mengkhendaki jalan lurus dengan menciptakan tatanan sosial yang menghindari peri-laku merugikan. Dalam penyusunan anggaran harus dialokasikan secara adil untuk kepentingan seluruh kelompok masyarakat.
3. Prinsip Amar Makruf Nahi Munkar, adalah prinsip yang memposisikan anggaran sebagai pedoman kerja, sehingga bagi yang melakukan penyimpangan dapat diberi sanksi, dan yang berprestasi diberi reward. Prinsip amar makruf nahi munkar tersebut ditegaskan dalam Al-Qur'an.
4. Prinsip Pertanggungjawaban, adalah prinsip yang menuntut komitmen mutlak terhadap upaya peningkatan kesejahteraan sesama manusia, sehingga penyusunan anggaran harus mempertanggungjawabkan ke-benarannya.³⁵ Prinsip pertanggungjawaban tersebut ditegaskan dalam QS. Al-Isra ayat 36 :

أُولَئِكَ كُلُّهُمُ الْفُؤَادُ وَالْبَصَرُ السَّمْعُ إِنَّمَا عَلَّمَهُ لَكِ لَيْسَ مَا تَقْفُوا لَا

﴿١٧﴾ مَسْئُولًا عَنْهُ كَانَ

Artinya : Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban.³⁶

Berdasarkan kepada kaidah ushul fiqh di atas, dapat ditegaskan bahwa pengawasan anggaran adalah suatu kewajiban karena, penerapan *shidq* dan *amanah* tidak berjalan, tanpa

³⁴ Departemen Agama Islam RI, *Al-Qur'an*, h. 132

³⁵ Hafidhuddin, Didin. *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani Pers, 2003), h. 75

³⁶ *Ibid*, h. 254

adanya pengawasan. Pengawasan tidak dapat dilakukan dengan baik tanpa transparansi anggaran. Oleh karena itu dalam perspektif *fiqh* anggaran, menegakkan transparansi dan anggaran adalah pelaksanaan ibadah yang menempati kedudukan yang mulia dalam agama. Dalam kerangka inilah penerapan nilai-nilai dasar hukum Islam dalam penyusunan anggaran menjadi sangat penting dalam upayaantisipasi kebocoran. Pada konteks ini eksistensi *fiqh* anggaran sangat penting, karena bukan hanya demi kepentingan pribadi tetapi juga masyarakat.

F. Penelitian yang Relevan

Penelitian yang relevan adalah penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian yang penulis lakukan. Adapun penelitian yang relevan dalam penulisan skripsi ini adalah :

NamaPeneliti/ Tahun	JudulPenelitian	HasilPenelitian
Hasan M (2008)	Pengaruh perencanaan dan pengawasan Anggaran terhadap Realisasi Anggaran Pada PT. Taspen (Persero) Cab. Pematang Siantar	Berdasarkan penelitian maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara perencanaan dan pengawasan anggaran terhadap realisasi anggaran pada PT. Taspen (Persero) Cabang Pematang Siantar
Bambang T (2010)	Pengaruh penyusunan dan pengawasan Anggaran terhadap Pencapaian tujuan Anggaran Pada PT. Andomeda Medan	Terdapat pengaruh secara bersama-sama antara penyusunan dan pengawasan anggaran terhadap pencapaian tujuan anggaran Pada PT. Andromeda Medan pada tahun 2010 hingga 12%

Herawati (2016)	Pengaruh perencanaan dan pengawasan Anggaran terhadap Realisasi Anggaran Pada PT. KAI Sumatera Utara	Terdapat pengaruh perencanaan dan pengawasan Anggaran terhadap Realisasi Anggaran Pada PT. KAI Sumatera Utara dengan selisih yang signifikan
-----------------	--	--

Berdasarkan penelitian yang relevan sebagaimana diuraikan di atas, maka dapat diketahui bahwa pada penelitian yang pertama perencanaan dan pengawasan anggaran terhadap realisasi anggaran, sedangkan pada penelitian kedua penyusunan dan pengawasan anggaran terhadap pencapaian tujuan anggaran, penelitian ketiga berkaitan dengan perencanaan dan pengawasan anggaran terhadap realisasi anggaran. Ketiga penelitian terdahulu memiliki persamaan dengan judul yang sedang diteliti yaitu tentang perencanaan dan pengawasan anggaran terhadap pencapaian tujuan anggaran. Namun dalam penelitian penulis berdasarkan temuan sementara bahwa dalam penelitian variable Y adalah berkaitan dengan pencapaian tujuan anggaran yang telah disusun atau direncanakan.

G. Hipotesis

Hipotesis adalah kesimpulan sementara yang kebenarannya masih perlu dibuktikan melalui hasil penelitian. Adapun yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Ha : Terdapat pengaruh antara perencanaan dan pengawasan anggaran terhadap pencapaian tujuan anggaran di RRI Gunungsitoli
- Ho : Tidak terdapat pengaruh antara perencanaan dan pengawasan anggaran terhadap pencapaian tujuan anggaran di RRI Gunungsitoli

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah Kantor RRI Gunung Sitoli yang beralamat di Kota Gunungsitoli. Waktu penelitian dilakukan pada bulan September 2018 sampai dengan bulan Oktober 2018.

B. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berdasar konfirmasi awal, tenaga-tenaga kerja di RRI Gunung Sitoli berjumlah 40 orang. Sampel penelitian ditetapkan berdasarkan kriteria yakni : pegawai yang berhubungan dengan bidang keuangan. Jumlah pegawai yang sesuai dengan bidangnya sebanyak 40 orang maka sampel penelitian ditetapkan 40 orang, yang terdiri dari 1 orang pimpinan, 2 orang wakil pimpinan, 10 orang bagian perencanaan, 3 orang bagian keuangan, 5 orang bagian pengawasan, 5 orang bagian periklanan, 10 orang bagian perlengkapan dan 5 orang bagian editor.

C. Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional

1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian terdiri dari variabel bebas dan variabel terikat. Sugiyono menyebutkan Variabel bebas merupakan gejala atau faktor atau unsur yang menentukan atau mempengaruhi variabel terikat.¹ Adapun variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

- Perencanaan Anggaran (X_1)
- Pengawasan Anggaran (X_2)
- Pencapaian Tujuan Anggaran (Y)

2. Defenisi operasional

a. Perencanaan Anggaran (X_1)

Perencanaan Anggaran adalah cara penempatan yang seharusnya, sehingga penggunaan dana sedapat mungkin tepat sasaran. Dalam proses manajemen dikenal perencanaan. Perencanaan sangat penting dalam langkah awal dari setiap pelaksanaan kegiatan yang baik. Rencana dirumuskan untuk menggambarkan apa yang ingin dicapai dan bagaimana mencapai tujuan tersebut.

Indikator dari perencanaan anggaran adalah :

¹ Sugiyono, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta : LP3ES, 2008), h. 65

- Menganalisa anggaran sebelumnya
 - Meliputi seluruh kegiatan
 - Dinyatakan dalam satuan moneter
 - Jangka waktu tertentu yang akan datang
- b. Pengawasan Anggaran (X_2)
- Pengawasan anggaran adalah aktivitas melihat, memperhatikan, memonitor, memeriksa, menilai, dan melaporkan penggunaan anggaran yang dialokasikan untuk membiayai program-program agar anggaran tersebut digunakan sebagaimana mestinya dan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
- Indikator pengawasan anggaran adalah :
- Berkesinambungan
 - Efektivitas
 - Komprehensif
 - Subjektif
 - Rasional
 - Berorientasi
- c. Pencapaian Tujuan Anggaran (Y)
- Pencapaian tujuan anggaran merupakan suatu serangkaian aktivitas dalam menggunakan sumber daya ekonomi yang dikelola dan diukur dalam satuan rupiah, disusun menurut klasifikasi tertentu secara sistematis untuk satu periode sehingga anggaran dapat digunakan sesuai dengan yang direncanakan, yang dilakukan menjadi indikatornya diantaranya :
- Meningkatkan disiplin dan prestasi kerja
 - Menekan sekecil mungkin penyalahgunaan wewenang
 - Menekan sekecil mungkin kebocoran dan pemborosan
 - Meningkatkan pelayanan
 - Memperlancar segala kegiatan

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data dikumpulkan melalui kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dalam penelitian ini yang akan diberikan kuesioner adalah seluruh pegawai RRI yang berhubungan dengan bidang anggaran dan keuangan yang berjumlah 40 orang.

Tahapan dalam penyebaran dan pengumpulan kuesioner dibagi dalam dua tahap, yaitu tahap pertama adalah melakukan penyebaran kuesioner kepada seluruh sampel, kemudian menunggu pengisian kuesioner tersebut. Tahap yang kedua adalah pengambilan kuesioner yang telah diisi oleh sampel untuk dilakukan pengolahan data.

E. Model dan Teknik Analisis Data

1. Model Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Menurut Sugiyono analisis regresi linier berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh lebih dari satu variabel independen terhadap variabel dependen². Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

Dimana :

Y	: Pencapaian Tujuan Anggaran
a	: Konstanta
b	: Koefisien regresi
x_1	: Perencanaan anggaran
x_2	: Pengawasan anggaran
e	: error

b. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan model regresi. Dalam suatu penelitian, kemungkinan munculnya masalah dalam analisis regresi cukup sering dalam mencocokkan model prediksi ke dalam sebuah model yang dimasukkan ke dalam serangkaian data. Penelitian diuji dengan beberapa uji statistik yang terdiri dari uji kualitas data, pengujian asumsi klasik, dan uji statistik untuk pengujian hipotesis.

1. Uji Kualitas Data

Menurut Indriantoro dan Supomo⁴ ada dua konsep mengukur kualitas data yaitu reliabilitas dan validitas. Kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji validitas dan reliabilitas. Pengujian tersebut masing-masing untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen.

² *Ibid*

⁴ Indriantoro dan Supomo, *Metode Statistik*, (Jakarta : Erlangga, 2009), h. 206

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk menguji konsistensi jawaban responden atas seluruh butir pernyataan yang digunakan. Pengujian reliabilitas berguna untuk mengetahui apakah instrumen yang dalam hal ini kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama. Teknik statistik yang digunakan untuk pengujian tersebut dengan koefisien *cronbach's alpha* dengan bantuan software SPSS. *Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas untuk alternatif jawaban lebih dari dua. Menurut Supramono secara umum suatu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki koefisien *cronbach's alpha* $> 0,6$.⁴

Pengujian validitas dilakukan untuk menguji apakah instrumen penelitian yang telah disusun benar-benar akurat, sehingga mampu mengukur apa yang seharusnya diukur (variabel kunci yang sedang diteliti). Menurut Umar uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan-pertanyaan kuesioner yang harus dibuang/diganti karena dianggap tidak relevan.⁵ Validitas dalam hal ini merupakan akurasi temuan penelitian yang mencerminkan kebenaran sekalipun responden yang dijadikan objek pengujian berbeda. Uji validitas dihitung dengan menggunakan korelasi person dan setelah dilakukan pengukuran dengan SPSS akan dilihat tingkat signifikan atas semua pernyataan. Pengujian validitas instrumen dengan bantuan perangkat lunak SPSS, nilai validitas dapat dilihat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation*. Jika angka korelasi yang diperoleh lebih besar dari pada angka kritik (r hitung $> r$ tabel) maka instrumen tersebut dikatakan valid dengan nilai r -Product Moment ($n = 18 = 0,0,468$)

2. Uji Asumsi Klasik

Untuk dapat melakukan analisis regresi berganda perlu pengujian asumsi klasik sebagai persyaratan dalam analisis agar datanya dapat bermakna dan bermanfaat. Dalam membuat uji asumsi klasik harus menggunakan data yang akan digunakan dalam uji regresi. Uji Asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heterokedastisitas. Adapun uji asumsi klasik yang dipakai yaitu uji Normalitas, uji Multikolinearitas, uji Heteroskedastisitas sedangkan uji Autokorelasi tidak digunakan karena data penelitian merupakan data primer yang bersifat crosssectional dan tidak berhubungan dengan model data yang memakai rentang waktu.

⁴ *Ibid*

⁵ Umar, *Statistik*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2010), h. 67

a) Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data penelitian berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas digunakan dengan uji Liliefors, dikatakan normal apabila nilai $L_{hitung} < L_{tabel}$ dengan $\alpha (0,05)$ ⁶

b) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas berguna untuk mengetahui apakah pada model regresi yang diajukan telah ditemukan korelasi kuat antar variabel independen. Jika terjadi korelasi kuat, terdapat masalah multikolinieritas yang harus diatasi. Menurut Singgih Santoso model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Ketentuan untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas yaitu : Jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak lebih dari 10, dan nilai *Tolerance* tidak kurang dari 0,1 maka model dapat dikatakan terbebas dari multikolinieritas $VIF = 1/Tolerance$, jika $VIF = 0$ maka $Tolerance = 1/10$ atau 0,1. Semakin tinggi VIF maka semakin rendah *Tolerance*.

3. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang diajukan dilakukan dengan melihat rata-rata nilai variabel yang dipakai. Kuesioner diarahkan untuk jawaban positif atau negatif. Interval jawaban terdiri dari 1 sampai dengan 5, dan jawaban point 4 dan point 5 merupakan jawaban positif karena jawaban point 4 adalah setuju dan point 5 adalah sangat setuju. Untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh keahlian, independensi, kecermatan profesional terhadap kualitas auditor digunakan pengujian hipotesis secara simultan dengan uji *F*. Uji *F* menguji pengaruh simultan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Pada tabel ANOVA didapat uji *F* yang menguji semua sub variabel bebas yang akan mempengaruhi persamaan regresi. Dengan menggunakan derajat keyakinan 95 % atau taraf nyata 5 % serta derajat kebebasan df dan df_2 untuk mencari nilai *F* tabel. Nilai *F* tabel dapat dilihat dengan menggunakan *F* tabel. Dasar pengambilan keputusan adalah :

- a. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka hipotesis diterima.
- b. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka hipotesis ditolak.

⁶ Sudjana, *Metode Penelitian Statistik*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2007), h. 241

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

1. Gambaran Identitas Responden

Seperti yang telah dijelaskan di sebelumnya, bahwa yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah pegawai RRI Gunung Sitoli yang telah memiliki pengalaman selama 3 tahun lebih, dengan jumlah responden sebanyak 40 orang. Dari seluruh kuesioner yang disebarakan dapat dikumpulkan semua. Gambaran identitas responden ditunjukkan pada tabel berikut :

a. Usia responden

Tabel 4.1
Usia Responden

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
36 – 40	2	5,0
41 – 45	15	37,5
46 – 50	18	45,0
> 50	5	12,5
Jumlah	40	100,0

Sumber: Hasil penelitian, diolah (2018)

Pada Tabel 4.1 dapat dilihat kalau responden yang berusia 46-50 tahun adalah responden terbanyak dalam penelitian ini yaitu 18 orang (45%). Kemudian disusul responden usia 41-45 tahun yaitu 15 orang (37,5%). Selain itu, usia responden di atas 50 tahun sebanyak 5 orang (12,5%) jumlah terkecil usia 36 – 40 tahun 2 orang (5%).

b. Jenis kelamin

Gambaran distribusi frekuensi jenis kelamin ditunjukkan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2
Jenis Kelamin Responden

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	33	82,5
Perempuan	7	17,5
Jumlah	40	100,0

Sumber: Hasil penelitian, diolah (2018)

Pada tabel 4.2 dapat diketahui bahwa jumlah responden laki-laki adalah 33 orang (82,5%), sedangkan responden perempuan adalah 7 orang (17,5%).

c. Pendidikan responden

Gambaran distribusi responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Pendidikan Responden

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA Sederajat	12	30,0
Strata 1	28	70,0
Jumlah	40	100,0

Sumber: Hasil penelitian, diolah (2018)

Pada Tabel 4.3 dapat dilihat bahwa responden terbanyak dalam penelitian ini yaitu strata 2 sebanyak 28 orang (70%). Kemudian strata 1 sebanyak 12 orang (30%). Dapat disimpulkan bahwa pendidikan auditor di Inspektorat Propinsi Sumatera Utara umumnya Strata 2.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Validitas didefinisikan sebagai sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu item pertanyaan dapat dikatakan valid jika koefisien korelasinya ($r_{hitung} > r_{tabel}$) dengan $n = 40$ yakni lebih besar dari 0,312 atau dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* pearson dengan level signifikansi 95 % sebagai nilai kritisnya. Bila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 maka data dinyatakan valid dan sebaliknya. Angket penelitian ini dikatakan Valid dan tidak Valid apabila :

- Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ 0,312 maka dikatakan Valid
- Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ 0,312 maka dikatakan Tidak Valid

Tabel 4.4
Hasil Uji Validitas Variabel Rencana Anggaran X₁

. butir	r_{hitung}	r_{tabel}	tatus
1	0,542	0,312	alid
2	0,620	0,312	alid
3	0,588	0,312	alid
4	0,588	0,312	alid
5	0,555	0,312	alid
6	0,700	0,312	alid
7	0,668	0,312	alid
8	0,568	0,312	alid
9	0,352	0,312	k Valid
10	0,549	0,312	alid
11	0,347	0,312	k valid
12	0,643	0,312	alid

Sumber : Data diolah menggunakan SPSS 23.0 (2018)

Berdasarkan pada tabel di atas, dua belas item pernyataan dalam penelitian ini 10 dinyatakan valid dan 2 pernyataan tidak valid. Dapat dilihat dari setiap butir pernyataan $r_{hitung} > t_{tabel}$ 0,312 Maka dengan demikian dapat dijadikan instrumen dalam penelitian ini.

Tabel 4.5

Hasil Uji Validitas Variabel Pengawasan Anggaran X₂

. butir	r_{hitung}	r_{tabel}	tatus
1	0,588	0,312	alid
2	0,555	0,312	alid
3	0,700	0,312	alid
4	0,316	0,312	k valid
5	0,668	0,312	alid
6	0,436	0,312	alid
7	0,542	0,312	alid
8	0,620	0,312	alid
9	0,568	0,312	alid
10	0,549	0,312	alid
11	0,620	0,312	alid
12	0,334	0,312	k Valid

Sumber : Data diolah menggunakan SPSS 23.0 (2018)

Berdasarkan pada tabel di atas, sepuluh item pernyataan dalam penelitian ini 10 dikatakan valid 2 dinyatakan tidak valid. Dapat dilihat dari setiap butir pernyataan $r_{hitung} > t_{tabel}$ 0,312 Maka dengan demikian dapat dijadikan instrumen dalam penelitian ini.

Tabel 4.6

Hasil Uji Validitas Variabel Tujuan Anggaran Y

. butir	r_{hitung}	r_{tabel}	tatus
1	0,765	0,312	alid
2	0,551	0,312	alid
3	0,619	0,312	alid

4	0,538	0,312	valid
5	0,565	0,312	valid
6	0,592	0,312	valid
7	0,537	0,312	valid
8	0,570	0,312	valid
9	0,545	0,312	valid
10	0,544	0,312	valid
11	0,323	0,312	tidak valid
12	0,359	0,312	tidak valid

Sumber : Data diolah menggunakan SPSS 23.0 (2018)

Berdasarkan pada tabel di atas, Sepuluh item pernyataan dalam penelitian ini 10 dinyatakan valid dan 2 dinyatakan tidak valid. Dapat dilihat dari setiap butir pernyataan $r_{hitung} > t_{tabel}$ 0,312. Maka dengan demikian dapat dijadikan instrumen dalam penelitian ini.

b. Uji Reliabilitas

Item yang dinyatakan valid dalam uji validitas ditentukan reliabilitasnya dengan kriteria sebagai berikut :

1. Jika $r_{alpha} > r_{tabel}$, maka pernyataan dikatakan reliabel
2. Jika $r_{alpha} < r_{tabel}$, maka pernyataan dikatakan tidak reliabel

Tabel 4.7

Tingkat Reliabel Berdasarkan Tingkat Alpha

Alpha	Tingkat Reliabel
00,00 s/d 0,20	Kurang Reliabel
>0,20 s/d 0,40	Agak Reliabel
>0,40 s/d 0,60	Cukup Reliabel
>0,60 s/d 0,80	Reliabel
>0,80 s/d 1.00	Sangat Reliabel

Uji reliabel merupakan pengujian untuk melihat apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya. Jika variabel penelitian menggunakan instrumen yang handal dan dapat di percaya maka hasil penelitian juga dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi, dan dilakukan dengan membandingkan Cronbach Alpha dengan ketentuan nilai Cronbach Alpha minimal 0,60



$$r = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum sb^2}{s_1^2} \right)$$

Keterangan :

- r = Reliabilitas Instrumen
k = Banyaknya Pernyataan
 $\sum sb^2$ = Jumlah Varian Butiran
 S_1^2 = Varian Total

Tabel 4.8
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Variabel

Variabel	Cronbac's Alpha	Status
Rencana Anggaran X₁	0,801	Reliabel
Pengawasan Anggaran (X₂)	0,785	Reliabel
Tujuan Anggaran Y	0,739	Reliabel

Sumber : Data diolah menggunakan SPSS 23.0 (2018)

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa ketiga instrumen penelitian pada penelitian ini telah memenuhi dasar unsur reliabilitas yang terpercaya. Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai Alpha Variabel Rencana anggaran sebesar $0,801 > r_{tabel}$. Dan nilai Alpha Pengawasan anggaran sebesar $0,785 > r_{tabel}$. Nilai Alpha variabel Tujuan anggaran $0,739 > r_{tabel}$. Maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini adalah reliabel atau terpercaya

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Berdasarkan hasil uji normalitas data dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dan dengan melihat uji grafik, maka dapat disimpulkan bahwa data mempunyai distribusi normal. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan SPSS ver.16 dapat diketahui dengan melihat nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,620 dengan tingkat signifikasi sebesar 0,836. Jika signifikasi nilai *Kolmogorov-Smirnov* lebih besar dari 0,05, maka dapat dinyatakan data mempunyai distribusi normal. Hal ini didukung dengan grafik dimana data mengikuti garis diagonal. Adapun uji normalitas data *Kolmogorov-Smirnov* ada pada tabel berikut :

Tabel 4.9
Hasil uji Normalitas Data Kolmogorov-Smirnov

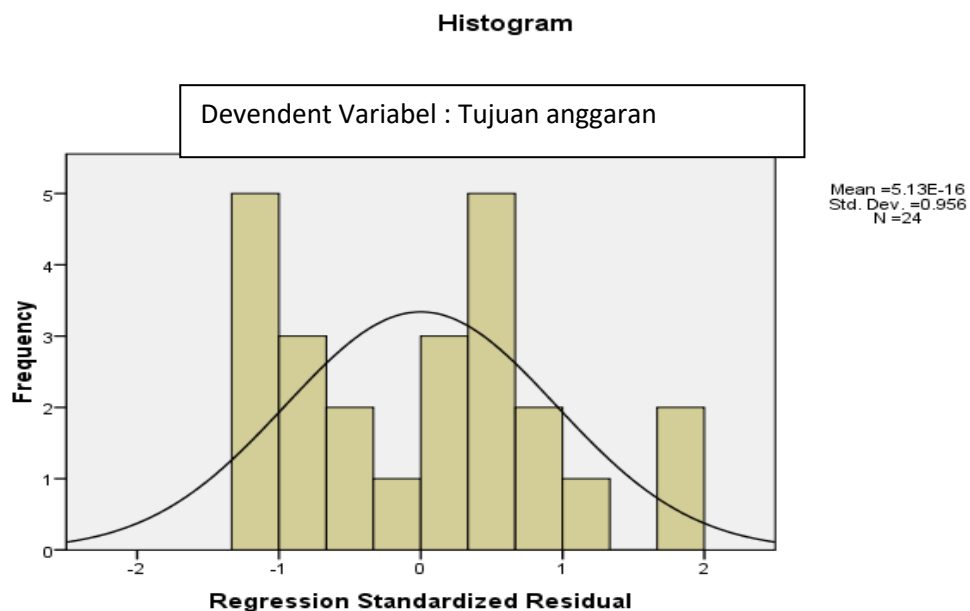
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Rencana anggaran	Pengawasan anggaran	Tujuan anggaran
N		40	40	40
Normal Parameters ^a	Mean	756777423	1592739658	829106541
	Std. Deviation	124781834	180299361	573779612
Most Extreme Differences	Absolute	.112	.107	.127
	Positive	.058	.071	.127
	Negative	-.112	-.107	-.084
Kolmogorov-Smirnov Z		.550	.523	.620
Asymp. Sig. (2-tailed)		.923	.947	.836

a. Test distribution is Normal.

Sumber : data skunder diolah melalui SPSS vers 16

Adapun grafik uji Normalitas dapat dilihat pada gambar Berikut :

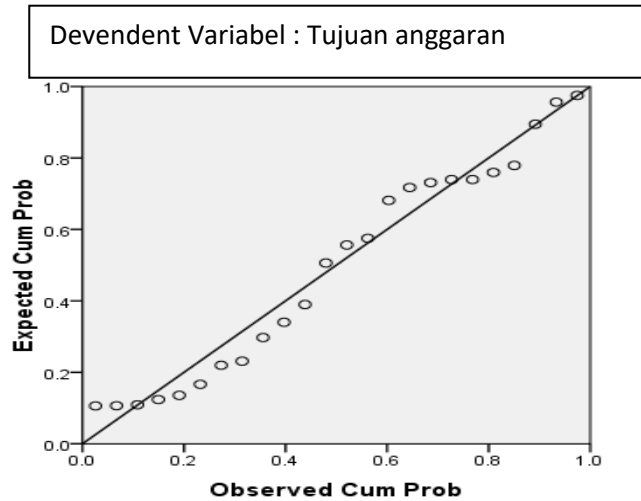


Gambar

4.1 Grafik Pengujian Normalitas Data

Adapun normal probability plot masing-masing variabel dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.2 Normal P-P Plot

b. Pengujian Multikolinieritas

Berdasarkan hasil uji korelasi diantara variabel indeviden, dapat dilihat bahwa korelasi diantara variabel tersebut relatif tidak tinggi. Tidak ada korelasi yang melebihi 0,60, hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi masalah multikolinieritas diantara variabel indeviden. Hasil korelasi dapat dilihat pada tabel :

Tabel 4.10

Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficient Correlations^a

Model			Kepercayaan merek	Diferensiasi produk
1	Correlations	Rencana anggaran	1.000	-.133
		Pengawasan anggaran	-.133	1.000
	Covariances	Rencana anggaran	.404	-.078
		Pengawasan anggaran	-.078	.844

Coefficient Correlations^a

Model			Kepercayaan merek	Diferensiasi produk
1	Correlations	Rencana anggaran	1.000	-.133
		Pengawasan anggaran	-.133	1.000
	Covariances	Rencana anggaran	.404	-.078
		Pengawasan anggaran	-.078	.844

a. Dependent Variable: Tujuan Anggaran

· : data skunder diolah melalui SPSS vers 16

Multikolinieritas dapat juga dilihat dari Variance Inflation Factor (VIF), apabila VIF melebihi angka 10 maka terdapat indikasi multikolinieritas. Angka VIF dalam penelitian ini terdapat pada tabel 4.4 berikut :

Tabel 4.11

**Hasil Uji Multikolinieritas
(VIF)**

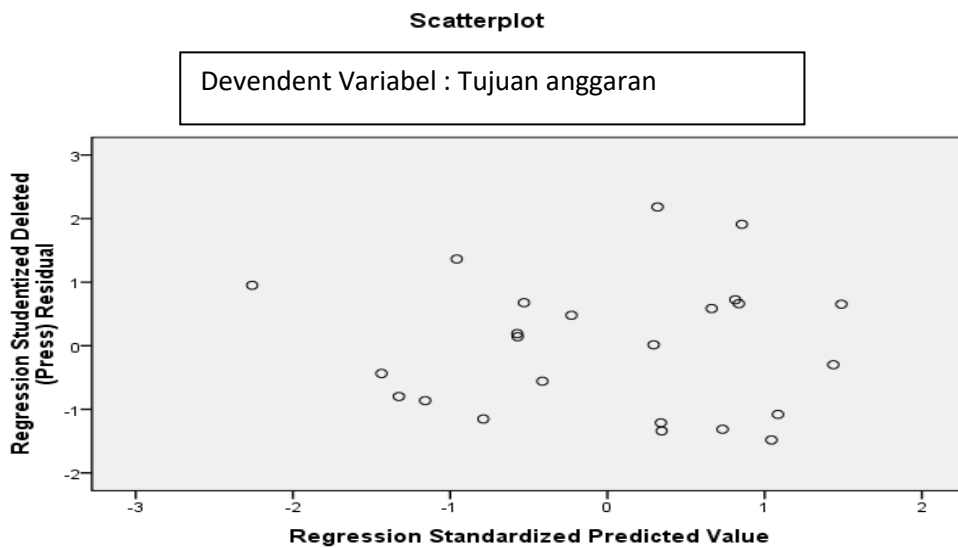
Collinearity Statistics	
Tolerance	VIF
Rencana anggaran 982	1.018
Pengawasan anggaran 982	1.018

Sumber : data skunder diolah melalui SPSS vers 16

Dari tabel diatas dapat dilihat VIF masing – masing variabel < 10 maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas.

c. Pengujian Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas menyimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas. Dengan kata lain terjadi kesamaan varian residual dari satu pengamatan kepengamatan lain. Kesimpulan ini diperoleh dengan melihat penyebaran titik- titik yang menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hasil pengujian heteroskedasitas dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 4.3 Grafik Uji Heteroskedasitas

4. Tanggapan Responden Terhadap Variabel X₁ (Rencana anggaran)

Untuk selanjutnya penulia akan mendiskripsikan hasil penelitian melalui lembar observasi atau pernyataan yang diajukan kepada reponden. Ada[un deskripsi data hasil observasi dapat diuraikan melalui tabel berikut :

Tabel 4.12 Dalam perencanaan anggaran menganalisa anggaran sebelumnya

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
A	Sangat setuju	20	50
B	Setuju	15	37,50
C	Ragu-ragu	5	12,50
D	Tidak setuju	-	-
E	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 20 orang (50 %) dan menjawab Setuju sebanyak 15 orang (37,50 %), menjawab ragu-ragu sebanyak 5 orang (12,50%).

Tabel 4.13 Analisa anggaran sebelumnya dilakukan oleh team penyusun anggaran

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
A	Sangat Setuju	30	75
B	Setuju	10	25
C	Tidak Setuju	-	-
D	Ragu-ragu	-	-
E	Sangat Tidak Setuju	-	-
<i>Jumlah</i>		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (75 %) dan menjawab setuju sebanyak 10 orang (25 %).

Tabel 4.14 Anggaran dibuat secara detail berdasarkan bidang yang ada

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
A	Sangat Setuju	25	62,50
B	Setuju	15	37,50
C	Tidak setuju	-	-
D	Ragu-ragu	-	-
E	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 25 orang (62,50 %) dan menjawab setuju sebanyak 15 orang (37,50 %).

Tabel 4.15 Perencanaan anggaran meliputi semua kegiatan perusahaan

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
A	Sangat setuju	17	42,50
B	Setuju	13	32,50
C	Ragu-ragu	2	5
D	Tidak setuju	8	20
E	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 17 orang (42,50 %) dan menjawab Setuju sebanyak 13 orang (32,50 %).

%), menjawab Ragu-ragu sebanyak 2 orang (5 %) serta yang menjawab Tidak setuju sebanyak 8 Orang (20%).

Tabel 4.16 Perencanaan anggaran meliputi semua kegiatan perusahaan

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
A	Sangat setuju	17	42,50
B	Setuju	13	32,50
C	Ragu-ragu	-	-
D	Tidak setuju	10	25
E	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 17 orang (42,50 %) dan menjawab setuju sebanyak 13 orang (32,50 %), menjawab tidak setuju sebanyak 10 orang (25%).

Tabel 4.17. Perencanaan anggaran disusun dengan mengumpulkan data dari semua bidang

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
A	Sangat setuju	10	25
B	Setuju	15	37,50
C	Ragu-ragu	-	-
D	Tidak setuju	15	37,50
E	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 10 orang (25 %) dan yang menjawab setuju sebanyak 15 orang (37,50 %), menjawab tidak setuju sebanyak 15 orang (37,50%).

Tabel 4.18 Perencanaan anggaran dinyatakan dalam satuan moneter

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
---------	--------	--------	------------

A	Sangat setuju	20	50
B	Setuju	5	12,50
C	Ragu-ragu	15	37,50
D	Tidak setuju	-	
E	Sangat Tidak Setuju	-	
Jumlah		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab Sangat Setuju sebanyak 20 orang (50%) dan menjawab Cukup Setuju sebanyak 5 orang (12,50%), menjawab ragu-ragu 15 orang (37,50%).

Tabel 4.19 Anggaran disusun berdasarkan nilai setiap satuan

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
A	Sangat setuju	15	73.08
B	Setuju	12	19.23
C	Ragu-ragu	13	7.69
D	Tidak setuju	-	-
E	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 15 orang (73.08%) dan menjawab setuju setuju sebanyak 12 orang (19.23 %), menjawab ragu-ragu sebanyak 13 orang (7.69%).

Tabel 4.20 Anggaran direncanakan untuk satu tahun ke depan

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
A	Sangat setuju	12	30
B	Setuju	5	12,50
C	Ragu-ragu	11	27,50
D	Tidak setuju	9	22,50
E	Sangat Tidak Setuju	3	7,50

Jumlah	40	100
---------------	-----------	------------

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 12 orang (30 %) dan menjawab setuju sebanyak 5 orang (12,50%), yang menjawab ragu-ragu sebanyak 11 orang (27,50%), responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 9 orang (22,50%) dan yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 3 orang (7,50%) .

Tabel 4.21. Penyusunan anggaran dengan upaya pencapaian tujuan anggaran

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
A	Sangat setuju	12	30
B	Setuju	5	12,50
C	Ragu-ragu	11	27,50
D	Tidak setuju	9	22,50
E	Sangat Tidak Setuju	3	7,50
Jumlah		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 12 orang (30%) dan menjawab setuju sebanyak 5 orang (12,50%), menjawab kadang-kadang sebanyak 11 orang (27,50%), responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 9 orang (22,50%) sedangkan yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 3 orang (7,50%).

3. Analisa Jawaban Responden Variabel Bebas X2 (Pengawasan Anggaran)

Tabel 4.22 Pengawasan anggaran dilakukan berkesinambungan

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
A	Sangat setuju	12	30
B	Setuju	5	12,50
C	Ragu-ragu	11	27,50
D	Tidak setuju	9	22,50

E	Sangat Tidak Setuju	3	7,50
Jumlah		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 12 orang (30%) dan menjawab setuju 5 orang (12,50%), menjawab Ragu-ragu sebanyak 11 orang (27,50%), yang menjawab tidak setuju sebanyak 9 orang (22,50) sedangkan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 3 orang (7,50%).

Tabel 4.23 Anggaran diawasi oleh bidang pengawas yang ditentukan

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
A	Sangat setuju	20	50
B	Setuju	10	25
C	Ragu-ragu	10	25
D	Tidak setuju	-	-
E	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 20 orang (50%) menjawab setuju sebanyak 10 orang (25%), sedangkan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 20 orang (50%).

Tabel 4.24 Pengawasan anggaran dilakukan secara efektif dan evisien

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
A	Sangat Setuju	-	-
B	Setuju	-	-
C	Tidak Setuju	14	35
D	Ragu-ragu	15	37,50
E	Sangat Tidak Setuju	11	27,50
Jumlah		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju sebanyak 14 orang (35%) menjawab Ragu-ragu sebanyak 15 orang

(37,50%), sedangkan responden yang menjawab Sangat Tidak Setuju sebanyak 11 orang (27,50%).

Tabel 4.25 Pengawasan anggaran dilakukan secara menyeluruh

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
A	Sangat Setuju	13	32,50
B	Setuju	17	42,50
C	Tidak setuju	10	25
D	Ragu-ragu	-	-
E	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 13 orang (32,50%) dan menjawab setuju sebanyak 17 orang (42.50%), sedangkan yang menjawab Tidak setuju sebanyak 10 orang (25%).

Tabel 4.26 Pengawasan anggaran ditetapkan setiap item anggaran

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
A	Sangat setuju	10	25
B	Setuju	12	30
C	Ragu-ragu	8	20
D	Tidak setuju	5	12,5
E	Sangat Tidak Setuju	5	12,5
Jumlah		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 10 orang (25%) yang menjawab setuju sebanyak 12 orang (30%), yang menjawab ragu-ragu sebanyak 8 orang (20%), sedangkan responden yang menjawab tidak setuju dan faktor sangat tidak setuju sebanyak 5 orang (12,50 %).

Tabel 4.27 Bidang pengawasan dilakukan terhadap pelaksana anggaran

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
---------	--------	--------	------------

A	Sangat Setuju	25	62,50
B	Setuju	15	37,50
C	Ragu-ragu	-	-
D	Tidak setuju	-	-
E	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 25 orang (62,50%) dan menjawab setuju sebanyak 15 orang (37,50%).

Tabel 4.28 Pengawas anggaran mengawasi anggaran setiap bidang item

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
A	Sangat setuju	5	12,50
B	Setuju	10	25
C	Ragu-ragu	12	30
D	Tidak setuju	3	7,50
E	Sangat Tidak Setuju	10	25
Jumlah		52	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 5 orang (12,50%) dan menjawab setuju sebanyak 10 orang (25%), menjawab ragu-ragu sebanyak 12 orang (30%), sedangkan responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 3 orang (7,50%) sedangkan yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 10 orang (25%).

Tabel 4.29 Bidang pengawas mengawasi anggaran secara rasional

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
A	Sangat setuju	5	12,50
B	Setuju	8	20
C	Ragu-ragu	12	30
D	Tidak Setuju	15	37,50
E	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 5 orang (12,50%) yang menjawab setuju sebanyak 8 orang (20%), menjawab Sangat Tidak Setuju sebanyak 12 orang (30%) sedangkan yang menjawab Sangat Tidak Setuju sebanyak 15 orang (37,50%).

Tabel 4.30 Perusahaan memiliki orientasi dalam pengawasan anggaran

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
A	Sangat setuju	14	35
B	Setuju	10	25
C	Ragu-ragu	16	40
D	Tidak Setuju	-	-
E	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 14 orang (35%) dan menjawab setuju sebanyak 10 orang (25%), yang menjawab ragu-ragu sebanyak 16 orang (40%).

Tabel 4.31 Orientasi perusahaan mengawas anggaran untuk efektivitas pemakaian anggaran

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
A	Sangat setuju	15	37,50
B	Setuju	25	62,50
C	Ragu-ragu	-	-
D	Tidak setuju	-	-
E	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 15 orang (37,50%) dan menjawab setuju sebanyak 25 orang (62,50%).

4. Variabel Bebas (Y) Tujuan Anggaran

Tabel 4.32 Rencana dan pengawasan dalam upaya meningkatkan disiplin kerja pegawai

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
A	Sangat setuju	20	50
B	Setuju	15	37,50
C	Tidak setuju	5	12,50
D	Ragu-ragu	-	-
E	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 20 orang (50 %) dan menjawab Setuju sebanyak 15 orang (37,50 %), menjawab Tidak setuju sebanyak 5 orang (12,50%).

Tabel 4.33 Rencana dan pengawasan dapat mencapai prestasi kerja pegawai

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
A	Sangat Setuju	30	75
B	Setuju	10	25
C	Sangat Tidak Setuju	-	-
D	Ragu-ragu	-	-
E	Sangat Tidak Setuju	-	-
<i>Jumlah</i>		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (75 %) dan menjawab setuju sebanyak 10 orang (25 %).

Tabel 4.34 Perencanaan dan pengawasan dapat menekan penyalahgunaan anggaran

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
A	Sangat Setuju	25	62,50
B	Setuju	15	37,50
C	Tidak setuju	-	-

D	Ragu-ragu	-	-
E	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 25 orang (62,50 %) dan menjawab setuju sebanyak 15 orang (37,50 %).

Tabel 4.35 Perencanaan dan pengawasan dapat menghindari penyelewengan

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
A	Sangat setuju	17	42,50
B	Setuju	13	32,50
C	Ragu-ragu	2	5
D	Tidak setuju	8	20
E	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 17 orang (42,50 %) dan menjawab Setuju sebanyak 13 orang (32,50 %), menjawab Ragu-ragu sebanyak 2 orang (5 %) serta yang menjawab Tidak setuju sebanyak 8 Orang (20%).

Tabel 4.36 Perencanaan dan Pengawasan dapat menghindari penyelewengan wewenang

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
A	Sangat setuju	17	42,50
B	Setuju	13	32,50
C	Ragu-ragu	-	-
D	Tidak setuju	10	25
E	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 17 orang (42,50 %) dan menjawab setuju sebanyak 13 orang (32,50 %), menjawab Tidak setuju sebanyak 10 orang (25%).

Tabel 4.37 Perencanaan dan pengawasan dapat menghindari kebocoran anggaran

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
A	Sangat setuju	10	25
B	Setuju	15	37,50
C	Ragu-ragu	-	-
D	Tidak setuju	15	37,50
E	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 10 orang (25 %) dan yang menjawab setuju sebanyak 15 orang (37,50 %), menjawab tidak setuju sebanyak 15 orang (37,50%).

Tabel 4.38. Perencanaan dan pengawasan dapat menghindari kebocoran anggaran

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
A	Sangat setuju	20	50
B	Setuju	5	12,50
C	Ragu-ragu	15	37,50
D	Tidak setuju	-	-
E	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab Sangat Setuju sebanyak 20 orang (50%) dan menjawab Cukup Setuju sebanyak 5 orang (12,50%), menjawab ragu-ragu 15 orang (37,50%).

Tabel 4.39 Perencanaan dan pengawaan anggaran dapat meningkatkan pelayanan

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
---------	--------	--------	------------

A	Sangat setuju	15	73.08
B	Setuju	12	19.23
C	Ragu-ragu	13	7.69
D	Tidak setuju	-	-
E	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 15 orang (73.08%) dan menjawab setuju sebanyak 12 orang (19.23 %), menjawab ragu-ragu sebanyak 13 orang (7.69%).

Tabel 4.40 Perencanaan dan pengawasan dapat melayani masyarakat secara luas

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
A	Sangat setuju	12	30
B	Setuju	5	12,50
C	Ragu-ragu	11	27,50
D	Tidak setuju	9	22,50
E	Sangat Tidak Setuju	3	7,50
Jumlah		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 12 orang (30 %) dan menjawab setuju sebanyak 5 orang (12,50%), yang menjawab ragu-ragu sebanyak 11 orang (27,50%), responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 9 orang (22,50%) dan yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 3 orang (7,50%) .

Tabel 4.41. Perencanaan dan pengawasan anggaran dapat memperlancar kegiatan

Jawaban	Uraian	Sampel	Persentase
A	Sangat setuju	12	30
B	Setuju	5	12,50
C	Ragu-ragu	11	27,50
D	Tidak setuju	9	22,50
E	Sangat Tidak Setuju	3	7,50
Jumlah		40	100

Sumber : Responden 2018

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas diketahui bahwa responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 12 orang (30%) dan menjawab setuju sebanyak 5 orang (12,50%), menjawab kadang-kadang sebanyak 11 orang (27,50%), responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 9 orang (22,50%) sedangkan yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 3 orang (7,50%).

B. Pembahasan

1. Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk membahas hal ini penulis menetapkan variable-variabel yaitu : Variabel bebas (independent Variable)

a. Perencanaan Anggaran (X1)

b. Pengawasan Anggaran (X2)

Variabel terikat (dependent variable)

Tujuan Anggaran(y)

Model Regresi linear berganda dengan bentuk sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana :

Y = Tujuan Anggaran

X1 = Rencana Anggaran

X2 = Pengawasan Anggaran

a = Konstanta

b = Koefisien regresi berganda

Untuk menjawab regresi linear berganda, penulis terlebih dahulu memperoleh data dari b2X2 , yaitu hasil angket yang telah disebarkan kepada 40 orang responden. Pada data yang penulis peroleh menampilkan hasil angket penilaian perencanaan anggaran sebagai *independent variable* pertama (X1) dan pengawasan anggaran sebagai *independent variable* kedua (X2), sedangkan pada *dependent variable* (Y) penulis menampilkan hasil angket tujuan anggaran.

Penulis mengolah data-data yang ada dengan menggunakan program SPSS (*Statistic Package for Social Science*) versi 12.00 dengan mengolah data melalui program tersebut penulis memperoleh beberapa hal, yaitu persamaan regresi linear berganda, besarnya pengaruh penilaian perencanaan anggaran dan pengawasan anggaran terhadap tujuan anggaran di RRI Gunungsitoli.

Dari pengolahan data dengan program SPSS tersebut pertama-tama penulis mencoba menjelaskan tentang “*Descriptive Statistic*”

Penelitian menggunakan regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh upah, intensif, masa kerja terhadap tujuan anggaran maka dilakukan analisis regresi linier berganda.

Hasil perhitungan pada tabel lampiran tersebut diketahui bahwa :

$$N = 40$$

$$\sum X_1 = 1616$$

$$\sum X_2 = 1451$$

$$\sum Y = 1616$$

$$\sum X_1^2 = 66282$$

$$\sum X_2^2 = 66532$$

$$\sum Y^2 = 66282$$

$$\sum X_1 Y = 66282$$

$$\sum X_2 Y = 58210$$

$$\sum X_1 X_2 = 58210$$

$$\bar{X}_1 = \frac{\sum X_1}{n} = \frac{1616}{40} = 40,4$$

$$\bar{X}_2 = \frac{\sum X_2}{n} = \frac{1451}{40} = 36,2$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum Y}{n} = \frac{1616}{40} = 40,4$$

$$\begin{aligned} \sum Y^2 &= \sum Y^2 - n \cdot \bar{Y}^2 \\ &= 66282 - 40 (40,4)^2 \\ &= 66282 - 65286 \\ &= 996 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \sum X_1^2 &= \sum X_1^2 - n \cdot \bar{X}_1^2 \\ &= 66282 - 40 (40,4)^2 \\ &= 66282 - 65286 \\ &= 996 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \sum X_2^2 &= \sum X_2^2 - n \cdot \bar{X}_2^2 \\ &= 66532 - 40 (36,2)^2 \\ &= 66532 - 52417 \end{aligned}$$

$$= 14115$$

$$\begin{aligned}\sum X_1 Y &= \sum X_1 Y - n \cdot \bar{X}_1 \bar{Y} \\ &= 66282 - 40 (40,4) \cdot (40,4) \\ &= 58210 - 65286 \\ &= 2924\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\sum X_2 Y &= \sum X_2 Y - n \cdot \bar{X}_2 \bar{Y} \\ &= 58210 - 40 \cdot (40,4) \cdot (40,4) \\ &= 58210 - 65286 \\ &= 2924\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\sum X_1 X_2 &= \sum X_1 X_2 - n \cdot \bar{X}_1 \bar{X}_2 \\ &= 58210 - 40 (36,22) \cdot (40,4) \\ &= 228870 - 59145 \\ &= 65\end{aligned}$$

Untuk mengetahui pengaruh upah, intensif dan masa kerja terhadap pendapatan tujuan anggaran dapat dihitung dengan menggunakan rumus Regresi Lenier Berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 \bar{X}_1 + b_2 \bar{X}_2$$

Dimana a, b₁ dan b₂ dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$b_1 = \frac{(\sum x_1^2)(\sum x_2 y) - (\sum x_1 x_2)(\sum x_1 y)}{(\sum x_1^2)(\sum x_2^2) - (\sum x_1 x_2)^2}$$

$$b_1 = \frac{(996)(2924) - (65)(2924)}{(996)(14115) - (65)^2}$$

$$b_1 = \frac{2912304 - 190060}{1409340 - 4225}$$

$$b_1 = \frac{2722244}{1495115}$$

$$b_1 = 1,94$$

$$b_2 = \frac{(\sum x_2^2)(\sum x_1 y) - (\sum x_1 x_2)(\sum x_2 y)}{(\sum x_1^2)(\sum x_2^2) - (\sum x_1 x_2)^2}$$

$$b_2 = \frac{(14115)(2924) - (65)(2924)}{(996)(14115) - (65)^2}$$

$$b_2 = \frac{41272260 - 190060}{14058540 - 4225}$$

$$b_2 = \frac{41082200}{14054315}$$

$$b_2 = 2,92$$

$$a = \bar{Y} - b_1\bar{X}_1 - b_2\bar{X}_2$$

$$a = 40,4 - 1,94(40,4) - 2,92(36,2)$$

$$a = 40,4 - 78,376 - 105.704$$

$$a = 1094.9$$

Setelah diperoleh b_1 , b_2 dan maka dapat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = 1094,9 + 1,94X_1 + 2,92X_2$$

Tabel 4.42
Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Tujuan anggaran	42.1250	3.61753	40
Rencana anggaran	38.2000	1.93748	40
Pengawasan Anggaran	38.7250	2.92634	40

Sumber : Hasil Pengolahan data, 2018

Dari pengolahan data dengan program SPSS yang penulis buat diperoleh "Coefisiensts". Dalam *coefisiensts* ini dapat dilihat persamaan regresi linear berganda dan pengaruh perencanaan anggaran dan pengawasan anggaran terhadap tujuan anggaran. Tabel *Coefisiensts* yang penulis maksud dapat dilihat pada tabel 41 dibawah ini :

Tabel 4.43
Coefficients (a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.904	11.007		1.081	.286
	Perencanaan anggaran	.109	.258	.059	1.94	.675
	Pengawasan anggaran	.673	.171	.544	2,92	.000

Sumber : Hasil Pengolahan data, 2018

Hasil tabel diatas menggambarkan persamaan analisis regresi berganda sebagaimana yang telah penulis uraikan sebelumnya, yaitu :

$$Y = 1094,9 + 1,94X_1 + 2,92X_2$$

Dari persamaan Coefficients diatas dapat penulis interprestasikan sebagai berikut :

1. $a = 1093,9$ atau konstanta regresi, yang berarti jika ada nilai independent variable X_1 (Perencanaan anggaran) dan independent variable X_2 (pengawasan anggaran). Dalam hal ini X_1, X_2 sama dengan 0 (nol) maka tujuan anggaran bertambah 1093.
2. $b_1 = 1,94$, untuk independent variable X_1 (Perencanaan anggaran) yang bertanda positif berarti memiliki hubungan yang searah yang artinya setiap penambahan atau kenaikan sebesar 1 satuan akan menambah jumlah tujuan anggaran sebesar 1,94. sebaliknya bila terjadi penurunan pada perencanaan anggaran maka jumlah tujuan anggaran akan turun sebesar 1.94.
3. $b_2 = 2.92$, untuk independent variable X_2 (Pengawasan anggaran) yang bertanda positif berarti memiliki hubungan yang searah yang artinya bahwa setiap kenaikan atau penambahan sebesar 1 satuan akan menambah jumlah tujuan anggaran sebesar 2.92, sebaliknya bila terjadi penurunan pengawasan anggaran sebesar 1 satuan maka akan terjadi penurunan tujuan anggaran sebesar 2.92 pula.

Pada analisis dan evaluasi penulis ingin melihat pengaruh atau peran antara tiga *independent*. *Independent variable* X_1 (Perencanaan anggaran) maupun *independent variable* X_2 (Pengawasan anggaran) dan *Independent variabel* terhadap Tujuan anggaran (Y), maka seharusnya peran atau pengaruh yang ditimbulkan setuju itu oleh

Perencanaan anggaran dan Pengawasan anggaran dan masa kerja terhadap Tujuan anggaran harus dipertimbangkan.

1. Pengaruh Penilaian Perencanaan anggaran Terhadap Tujuan anggaran.

Dari tabel diatas, diperoleh hasil signifikan t pengaruh perencanaan anggaran (X1) terhadap tujuan anggaran (Y) 1,94, dimana signifikan t lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. hal tersebut berarti secara parsial Perencanaan anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Tujuan anggaran (Y) pada RRI Gunungsitoli.

2. Pengaruh Penilaian Pengawasan anggaran Terhadap Tujuan anggaran.

1. Dari tabel diatas, diperoleh hasil signifikan t pengaruh penilaian pengawasan anggaran (X2) 2,92, dimana signifikan t lebih besar dari $\alpha = 0,05$. hal tersebut berarti secara parsial Pengawasan anggaran (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Tujuan anggaran (Y) pada RRI Gunungsitoli. Dalam pengolahan data dengan program SPSS yang penulis buat diperoleh "Anova". Dalam Anova ini dapat dilihat Pengaruh Penilaian Perencanaan anggaran dan Pengawasan anggaran Terhadap Tujuan anggaran di Kantor RRI Gunungsitoli.

Adapun tabel Anova yang penulis maksud adalah seperti terlihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.44.

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	157.871	2	78.935	8.285	.001(a)
	Residual	352.504	37	9.527		
	Total	510.375	39			

Sumber : Hasil Pengolahan data, 2018

Dari uji Anova atau F test, didapat F hitung sebesar 8,285 dengan tingkat signifikan 0,001. jadi F hitung lebih besar dari F tabel ($8,285 > 4,08$) atau $\text{sig } F < 5\%$ ($0,001 < 0,05$). Artinya bahwa secara bersama-sama variabel perencanaan anggaran, pengawasan anggaran berpengaruh signifikan secara simultan terhadap tujuan anggaran (Y). dengan ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis dari penelitian ini dapat terbukti.

Berapa besar pengaruh atau peran yang ditimbulkan oleh perencanaan anggaran dan pengawasan anggaran terhadap tujuan anggaran dapat dilihat pada tabel "Model Summary" yang penulis peroleh dari pengolahan data dengan program SPSS sebagai berikut :

Tabel 4.45
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.556(a)	.309	.272	3.08661

Sumber : Hasil Pengolahan data, 2018

Dari tabel di atas, diperoleh R square untuk Y (Tujuan anggaran) adalah 0,309. hal ini berarti 30,90% variasi Tujuan anggaran (Y) dipengaruhi oleh variabel X1 (Perencanaan anggaran) dan variabel X2 (Pengawasan anggaran) atau pengaruh tingkat perencanaan anggaran (X1) dan Pengawasan anggaran (X2) secara bersama-sama atau serentak terhadap variabel Y (Tujuan anggaran) sebesar 30,90% dan sisanya sebesar 69,10% ditentukan oleh variabel lain.

Selanjutnya dari pengolahan data dengan program SPSS tersebut penulis juga memperoleh “Correlations” sebagai berikut :

Tabel 4.46
Correlations

		Tujuan anggaran	Perencanaan anggaran	Pengawasan anggaran
Pearson Correlation	Tujuan anggaran (y)	1.000	.143	.553
	Perencanaan anggaran (X1)	.143	1.000	.155
	Pengawasan anggaran (X2)	.553	.155	1.000
Sig. (1-tailed)	Tujuan anggaran (y)	.	.190	.000
	Perencanaan anggaran (X1)	.190	.	.170
	Pengawasan anggaran (X2)	.000	.170	.
N	Tujuan	40	40	40

anggaran (y)			
Perencanaan anggaran (X1)	40	40	40
Pengawasan anggaran (X2)	40	40	40

Sumber : Hasil Pengolahan data, 2018

Dari tabel di atas jelas terlihat hubungan korelasi (r) antara *dependent variable* (y) dalam hal ini Tujuan anggaran dengan *independent variable* (X1) yaitu Perencanaan anggaran sebesar 0,143. Sedangkan hubungan korelasi antara *independent variabel* (X2) yaitu Pengawasan anggaran 0,553, maka *independent variable* Pengawasan anggaran (X2) lebih berpengaruh terhadap Tujuan anggaran di RRI Gunung Sitoli dibandingkan dengan Perencanaan anggaran (X1) yang memiliki pengaruh lebih kecil terhadap Tujuan anggaran RRI Gunung Sitoli

Dari hasil penelitian dan pengujian terlihat bahwa variabel bebas (X1,X2) memiliki koefisien b yang positif, berarti seluruh variabel bebas (Penilaian Perencanaan anggaran, Pengawasan anggaran dan masa kerja) mempunyai pengaruh yang searah terhadap variabel Y (Tujuan anggaran). Lebih rinci hasil analisis dan pengujian tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif variabel X1 terhadap variabel Y yang ditunjukkan oleh koefisien regresi 0,109. dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa semakin tinggi/ setuju variabel X1 (Penilaian Perencanaan anggaran) maka akan tinggi/ setuju variabel Y (Tujuan anggaran).
2. Terdapat pengaruh positif variabel X2 terhadap variabel Y yang ditunjukkan oleh koefisien regresi 0,673. dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa semakin tinggi/ setuju variabel X2 (Penilaian Pengawasan anggaranKerja) maka akan tinggi/ setuju variabel Y (Tujuan anggaran).

Selanjutnya diperoleh R square untuk Y (Tujuan anggaran) adalah 0,309. hal ini berarti 30,90% variasi Tujuan anggaran (Y) dipengaruhi oleh variabel X1 (Perencanaan anggaran) dan variabel X2 (Pengawasan anggaran) atau pengaruh tingkat perencanaan anggaran (X1) dan Pengawasan anggaran (X2) secara bersama-sama atau serentak terhadap variabel Y (Tujuan anggaran) sebesar 55,60% dan sisanya sebesar 44,40% ditentukan oleh variabel lain.

Penilaian tersebut diatas menerima hasil hipotesis penelitian ini, yakni penilaian perencanaan anggaran dan pengawasan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Tujuan anggaran Karyawan di RRI Gunung Sitoli sebesar 55,60% yang merupakan gambaran umum dari seluruh populasi. Dalam penelitian ini jumlah sample 40 orang. Berarti gambaran

hasil penelitian ini juga merupakan gambaran dari seluruh anggota populasi yang berjumlah 40 orang.

2. Analisis Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menguraikan secara rinci data-data angket setelah disebar dan diisi oleh responden, untuk itu penulis akan mengolah dan mentabulasikan data dari tiap-tiap aspek pernyataan.

Tanda yang menunjukkan arah hubungan antara Y dan X₁ atau X₂.

Untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara rencana anggaran dan pengawasan anggaran terhadap pendapatan digunakan rumus sebagai berikut:

$$R_{yx_1x_2} = \sqrt{\frac{b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y}{\sum y^2}}$$

$$R_{yx_1x_2} = \sqrt{\frac{(1,94)(2294) + (2,92)(2294)}{996}}$$

$$R_{yx_1x_2} = \sqrt{\frac{4450,36 + 6698,48}{996}}$$

$$R_{yx_1x_2} = \sqrt{\frac{11148,84}{996}}$$

$$R_{yx_1x_2} = 1.119$$

Hasil perhitungan di atas yaitu $R_{yx_1x_2} = 1.119$ adalah hasil perhitungan regresi antara variabel X₁ (rencana anggaran) dan variabel X₂ (pengawasan anggaran) secara bersama-sama dengan variabel Y (Tujuan Anggaran) yang artinya mempunyai hubungan positif.

Tabel 4.47. Interpretasi Hubungan Antara Variabel X₁ dan X₂ dengan Variabel Y

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00-0,1999	Sangat Rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,00	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2003:216)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai $R_{yx_1x_2} = 1.119$ terdapat pada interval koefisien 0,80-1,00 maka hubungan variabel X₁ (rencana anggaran) dengan variabel X₂ (pengawasan anggaran) yang secara bersama-sama diregrasi dengan variabel Y (pendapatan) termasuk dalam kategori hubungan yang kuat.

C. Pengujian Hipotesis

1. Uji Hipotesis

Dari data tersebut, maka nilai r tabel dengan kuat signifikan 5% dan $n = 40$ adalah 1.119. hal ini berarti r hitung lebih besar dari r tabel yaitu $1.119 > 0,304$. Sehingga hipotesis diterima yang berarti terdapat pengaruh rencana anggaran dan pengawasan anggaran terhadap tujuan anggaran di Kantor RRI Gunungsitoli.

1) Pengaruh Rencana anggaran Terhadap Tujuan anggaran

Untuk melihat apakah ada pengaruh signifikan rencana anggaran terhadap tujuan anggaran maka dapat dilakukan langkah sebagai berikut :

Tabel 4.48

Model		Koefisien Regresi						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7.020 989	1.155749		3.245	.550		
	Rencana anggaran	1.649	.919	.359	6.959	.047	.982	1.018
	Pengawasan anggaran	.863	.636	.271	1.758	.039	.982	1.018

Sumber : data skunder diolah melalui SPSS vers 16

Hasil perhitungan SPSS 7 diatas diperoleh angka t_{hitung} sebesar 1,795. Nilai t_{hitung} diatas akan diperbandingkan dengan nilai t_{tabel} 2,021 ($1,795 < 2,021$). Pada taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (dk) dengan ketentuan $dk = n - 2$ atau $40 - 2 = 38$. Dari ketentuan tersebut diperoleh angka t_{tabel} sebesar 2,021 (tabel terlampir).

Didasarkan hasil perhitungan diperoleh angka $6,959 > 2,021$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh rencana anggaran terhadap pendapatan. Selain itu kita juga bisa menentukan hipotesis dengan menggunakan nilai signifikan dari variabel rencana anggaran. Adapun kriteria yang digunakan adalah :

1. Jika $sig < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima
2. Jika $sig > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

Berdasarkan diatas dapat kita lihat nilai signifikan dari variabel rencana anggaran adalah sebesar 0,047 maka H0 ditolak dan Ha diterima.

2) Pengaruh Pengawasan anggaran Terhadap Tujuan anggaran

Untuk melihat apakah ada pengaruh signifikan kepercayaan merek terhadap keputusan pembelian maka dapat dilakukan langkah sebagai berikut :

Hasil perhitungan SPSS pada diatas diperoleh angka t_{hitung} sebesar 1.758. Nilai t_{hitung} diatas akan diperbandingkan dengan nilai t_{tabel} . Pada taraf signifikan 0,05 dan derajat kebebasan (dk) dengan ketentuan $dk = n - 2$ atau $40 - 2 = 38$. Dari ketentuan tersebut diperoleh angka t_{tabel} sebesar 2,021 (tabel terlampir). untuk membandingkan maka ditentukan kreteria :

1. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H0 ditolak dan Ha diterima
2. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H0 diterima Ha ditolak.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh angka $1.758 < 2.021$ maka H0 ditolak dan Ha diterima. Artinya ada pengaruh pengawasan anggaran terhadap tujuan anggaran. Selain cara diatas kita juga bisa menentukan hipotesis dengan menggunakan nilai signifikan dari variabel kepercayaan merek . Adapun kreteria yang digunakan yaitu :

1. Jika $sig < 0,05$ maka H0 ditolak dan Ha diterima
2. Jika $sig > 0,05$ maka H0 diterima dan Ha ditolak

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat signifikan dari variabel pengawasan anggaran adalah sebesar $0.039 < 0,05$ maka H0 ditolak dan Ha diterima.

Secara manual diketahui uji t :

2. Uji t

$$t = \frac{r \sqrt{n - 2}}{1 - r^2}$$

$$t = \frac{0,950 \sqrt{42-2}}{1-0,950^2}$$

$$t = \frac{0,950 \sqrt{40}}{1-0,950^2}$$

$$t = \frac{(0,950)(6,324)}{\sqrt{0.0975}}$$

$$t = \frac{6.0078}{0.8632}$$

$$= 6.959$$

Dari hasil perhitungan di atas dapat diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 6.959. Nilai t_{hitung} selanjutnya dibandingkan dengan Nilai t_{tabel} dengan signifikan 5% ($\alpha=0,05$) yang dapat dilihat pada urutan 40 pada t_{tabel} sebesar 2,021. Berdasarkan kriteria pengambilan keputusan di atas maka $t_{hitung} 6.959 > t_{tabel} 2,021$, artinya terdapat pengaruh Rencana anggaran dan pengawasan anggaran Terhadap Tujuan anggaran.

Kriteria pengambilan keputusan:

2. H_0 tidak diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$, artinya tidak ada Pengaruh Rencana anggaran dan pengawasan anggaran Terhadap Tujuan anggaran Di Kantor RRI Gunungsitoli
3. H_a dapat diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$, artinya ada Pengaruh Rencana anggaran dan pengawasan anggaran Terhadap Tujuan anggaran Di Kantor RRI Gunungsitoli
4. Berdasarkan perhitungan di atas diketahui bahwa $t_{hitung} 6.959 > t_{tabel} 2,021$, hal ini menunjukkan hipotesis diterima yaitu terdapat pengaruh secara bersama-sama antara rencana anggaran dan pengawasan anggaran terhadap Tujuan anggaran Di Kantor RRI Gunungsitoli.

5. Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Selanjutnya untuk mengetahui tingkat signifikan pengaruh variabel indeviden secara simultan terhadap variabel devenden digunakan uji F (F Test) seperti terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.49
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.336018	9	6.680117	18.05	.030 ^a
	Residual	6.236018	33	2.970417		
	Total	7.572118	42			

a. Predictors: (Constant), Rencana anggaran, Pengawasan anggaran

b. Dependent Variable: Tujuan anggaran

6. Uji F

Untuk melihat apakah koefisien itu dapat digeneralisasikan maka harus diuji signifikasinya melalui perhitungan dengan menggunakan rumus:

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

$$F_h = \frac{0,950^2 / 2}{(1 - 0,950^2) / (42 - 2 - 1)}$$

$$F_h = \frac{0,9025 / 2}{(1 - 0,9025) / 39}$$

$$F_h = \frac{0,45125}{0,975 / 39}$$

$$F_h = \frac{0,45215}{0,025} = 18,05$$

Jadi harga F_{hitung} (F_h) = 18,05. Nilai ini selanjutnya dikonsultasikan dengan F_{tabel} , dengan didasarkan pada dk pembilang = k dan dk penyebut ($n - k - 1$) dan taraf kesalahan yang ditetapkan. Bila taraf kesalahan 5%, dk pembilang = 2 dan dk penyebut = 41, maka diperoleh harga $F_{tabel} = 4,46$. Jadi bila F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} maka regresi berganda yang diuji adalah signifikan yang artinya dapat diberlakukan untuk seluruh populasi hipotesis yang menyatakan “Rencana anggaran dan pengawasan anggaran mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tujuan anggaran”. Dapat diterima karena F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} . Atau $18,05 > 4,46$.

7. Uji Determinasi

1. Hasil perhitungan regresi tersebut dapat dilanjutkan untuk menghitung koefisien determinasi yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh rencana anggaran dan pengawasan anggaran terhadap tujuan anggaran Kantor RRI Gunungsitoli

melalui penentu berganda (K_{pb}) dengan rumus sebagai berikut:

$$D = (R_{yx1x2})^2 \times 100\%$$

$$D = 0,950^2 \times 100\%$$

$$D = 0,9025 \times 100\%$$

D = 90.25%

Jika variabel indeviden lebih dari satu, maka sebaiknya untuk melihat kemampuan variabel memprediksi variabel devenden, nilai yang digunakan yaitu nilai adjusted R^2 . Nilai adjusted R^2 sebesar 0,950 mempunyai arti bahwa variabel devenden mampu dijelaskan oleh variabel devenden sebesar 90,25%. Dengan kata lain perubahan dalam tujuan anggaran mampu dijelaskan oleh kedua variabel indeviden, dan sisanya sebesar 0,75% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diikutkan dalam penelitian ini.

Tabel 4.50
Uji Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,950 ^a	,376	,368	3,25032
a. Predictors: (Constant), Tujuan anggaran Y				

Sumber : Pengolahan Data Menggunakan SPSS 23,00 (2018)

1. R menunjukkan kolerasi sederhana, R digunakan untuk melihat seberapa kuat hubungan antara Rencana anggaran Terhadap Tujuan anggaran, dengan hasil di atas dapat diketahui hubungan antara variabel Rencana anggaran Terhadap Tujuan anggaran 0,950 atau sebesar 90.25%. Artinya hubungan erat, semakin besar R berarti hubungan semakin erat, jadi hubungan antara kedua variabel ada di tingkat kuat dengan menggunakan interprestasi koefisien kolerasi.
2. R square (R^2) atau kuadrat R digunakan untuk melihat seberapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat, semakin besar nilai koefisien determinan maka semakin baik kemampuan variabel (X_1) dan (X_2) menerangkan variabel (Y). dari tabel di atas dapat di ketahui bahwa nilai R square (R^2) adalah sebesar 0,950 atau sebesar 90.25% artinya persentase Rencana anggaran dan pengawasan anggaran terhadap Tujuan anggaran sebesar 90.25% sedangkan sisanya sebesar 9.75% di pengaruhi oleh variabel lain yang tidak di teliti oleh penelitian ini. Digunakan untuk satu variabel *independent*.
3. *Adjusted R Square* merupakan nilai R^2 yang disesuaikan sehingga gambarannya lebih mendekati mutu penjjakan model dalam populasi. Dapat dibaca bahwa *Adjusted R Square* (R^2) adalah 90,25% sedangkan sisanya 9,75% dijelaskan oleh faktor lain.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dibahas pada bab terdahulu, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Terdapat pengaruh perencanaan anggaran terhadap pencapaian tujuan anggaran pada kantor RRI Gunung Sitoli, hal ini terlihat dari hasil t-hitung dan t-tabel yaitu $1.795 < 2.021$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh rencana anggaran terhadap pendapatan
2. Terdapat pengaruh pengawasan anggaran terhadap pencapaian tujuan anggaran pada kantor RRI Gunungsitoli, hal ini terlihat dari hasil t-hitung dan t-tabel yaitu angka $1.758 < 2.021$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh pengawasan anggaran terhadap pendapatan
3. Terdapat pengaruh antara perencanaan dan pengawasan anggaran terhadap pencapaian tujuan anggaran di kantor RRI Gunungsitoli dengan uji determinasi $90,25\%$ sedangkan $9,75\%$;agi adalah disebabkan pengaruh lain.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian penulis memberikan beberapa saran, yaitu :

1. Berdasarkan hasil koefisien regresi diketahui nilai variabel keahlian lebih rendah dibanding independensi dan kecermatan profesional, padahal keahlian merupakan faktor yang sangat penting dan erat kaitannya dengan pencapaian tujuan anggaran. Oleh sebab itu keahlian perencanaan dan pengawasan anggaran harus benar-benar diperkuat.
2. Disarankan kepada pimpinan RRI Gunungsitoli untuk menciptakan kriteria yang memadai tentang pendidikan dan pengalaman dalam mengisi posisi dan mengidentifikasi kebutuhan profesional serta mengupayakan untuk mengembangkan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Asri Marwan, *Anggaran Perusahaan*. PBF E Gajah Mada : Yogyakarta, 2014
- Blocher, dkk, *Manajemen Biaya, Dengan Tekanan Strategik*, Terjemahan Susfy Ambarriani, Salemba Empat, Jakarta, 2011
- Djazuli, H.A *Kaidah-Kaidah Fikih: Kaidah-Kaidah Hukum Islam Dalam Menyelesaikan Masalah-masalah yang Praktis*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Depag RI, Jakarta, 2006
- Ellen. C, dkk, *Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis*, Gramedia Jakarta, 2011
- Hansen, dan Mowen, *Akuntansi Manajemen*, Terjemahan, Dewi Fitriyani Salemba Empat, Jakarta, 2004
- Harahap, Syofyan Syafri, *Budgeting, Penganggaran perencanaan lengkap untuk Membantu Manajemen*, Cetakan Pertama, Grafindo Persada, Jakarta, 2006
- Hafidhuddin, Didin, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani Pers, 2003
- Jae K. S dan Joel G. S, *Pedoman Lengkap Langkah-langkah Penganggaran* Terjemahan Neneng Natalia, Glora Aksara, 2010
- Karyoso, *Manajemen Perencanaan dan Anggaran*, Restu Agung, Jakarta, 2005
- Mulyadi, *Akuntansi Manajemen, Konsep Manfaat dan Rekayasa*, Salemba Empat, Jakarta, 2001
- Munandar, M. *Budgeting : Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja*, BPFE, Yogyakarta, 2011
- Nafarin, M. *Penganggaran Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta, 2010
- Rudianto, *Akuntansi Manajemen, Informasi untuk pengambilan Keputusan Manajemen* Grasindo, Jakarta, 2006
- Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung, 2003
- Usry, Milton F dan Lawrence H, Hammer. *Akuntansi Perencanaan dan Pengendalian*, Edisi Kesepuluh, Erlangga, Jakarta, 2012

Jurnal

Mursida, *Analisis Penyimpangan anggaran terhadap realisasi Anggaran pada PT. Taspen (Persero) Cab. Pematang Siantar*, 2008

Hannum, *Analisis Penyimpangan Anggaran Terhadap Realisasi anggaran Pada PT. Andomeda Medan*, 2010

Suherman, *Analisis Penyimpangan Anggaran Terhadap Realisasi Anggaran Pada PT. PJKA Sumatera Utara*, 2016

PEDOMAN LEMBAR OBSERVASI

I. Identitas Responden

1. Nama Responden :
2. Jenis Kelamin : Laki-laki
: Perempuan
3. Umur : <21 Tahun
: 21-30 Tahun
: 31 tahun ke atas
4. Pendidikan : SMA Diploma / D3
 Sarjana / S1 Pasca Sarjana/ S2
5. Lama Bekerja :

Cara Pengisian Kuesioner

- Berikan tanda checklist pada tempat yang tersedia pada jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling sesuai.
- Setiap pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban saja.
- Mohon Bapak/Ibu memberikan jawaban yang sebenar-benarnya
Kriteria untuk seluruh pertanyaan adalah sebagai berikut :

Keterangan	Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu-ragu (R)	3
Tidak Setuju (ST)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

II. Daftar Pernyataan/ Pertanyaan

1. Rencana Anggaran (X₁)

Pernyataan					
Perencanaan anggaran dalam perencanaan anggaran menganalisa anggaran sebelumnya					

	alisa anggaran sebelumnya dilakukan oleh team penyusun anggaran					
	alisa anggaran dilakukan untuk semua biaya anggaran					
	Apakah perencanaan anggaran meliputi semua kegiatan perusahaan					
	Apakah perencanaan anggaran dibuat secara detail berdasarkan bidang yang ada					
	Apakah perencanaan anggaran disusun dengan mengumpulkan data dari semua bidang					
	Apakah perencanaan anggaran dinyatakan dalam satuan moneter					
	Apakah perencanaan anggaran disusun berdasarkan nilai yang setiap satuan					
	anggaran direncanakan untuk satu tahun ke depan					
	enyusunan anggaran dengan upaya pencapaian tujuan anggaran					

2. Pengawasan Anggaran (X₂)

	ernyataan					
	pengawasan terhadap anggaran dilakukan secara berkesinambungan					
	anggaran diawasi oleh bidang pengawas					

	yang sudah ditentukan					
	pengawasan anggaran dilakukan secara efektif dan efisien					
	pengawasan anggaran dilakukan secara menyeluruh					
	pengawasan anggaran ditetapkan setiap item anggaran					
	bidang pengawasan dilakukan terhadap pelaksana anggaran					
	pengawas anggaran mengawasi anggaran setiap bidang item					
	bidang pengawas mengawasi anggaran secara rasional					
	perusahaan memiliki orientasi dalam pengawasan anggaran					
	orientasi perusahaan mengawasi anggaran untuk efektivitas pemakaian anggaran					

3. Pencapaian Tujuan Anggaran (Y)

	pernyataan					
	rencana dan pengawasan dalam upaya meningkatkan disiplin kinerja pegawai					

	rencana dan pengawasan anggaran untuk mencapai prestasi kerja pegawai					
	rencanaan dan pengawasan anggaran dapat menekan penyalahgunaan anggaran sekecil mungkin					
	rencanaan dan pengawasan anggaran dapat menekan penyelewengan anggaran					
	rencanaan dan pengawasan anggaran dapat menghindari penyalahgunaan wewenang					
	rencanaan dan pengawasan anggaran dapat menghindari kebocoran anggaran					
	rencanaan dan pengawasan anggaran dapat menghindari pemborosan anggaran					
	rencanaan dan pengawasan anggaran dapat meningkatkan pelayanan					
	rencanaan dan pengawasan anggaran dapat melayani masyarakat secara luas					
	rencanaan dan pengawasan anggaran dapat memperlancar segala kegiatan					

Lampiran 4

Hasil uji Normalitas Data Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Rencana anggaran	Pengawasan anggaran	Tujuan anggaran
N		40	40	40
Normal Parameters ^a	Mean	756777423	1592739658	829106541
	Std. Deviation	124781834	180299361	573779612
Most Extreme Differences	Absolute	.112	.107	.127
	Positive	.058	.071	.127
	Negative	-.112	-.107	-.084
Kolmogorov-Smirnov Z		.550	.523	.620
Asymp. Sig. (2-tailed)		.923	.947	.836

d. Test distribution is Normal.

Sumber : data skunder diolah melalui SPSS vers 16

Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficient Correlations^a

Model			Kepercayaan merek	Diferensiasi produk
1	Correlations	Rencana anggaran	1.000	-.133
		Pengawasan anggaran	-.133	1.000
	Covariances	Rencana anggaran	.404	-.078
		Pengawasan anggaran	-.078	.844

c. Dependent Variable: Tujuan Anggaran

: data skunder diolah melalui SPSS vers 16

Hasil Uji Multikolinieritas

(VIF)

Collinearity Statistics	
Tolerance	VIF
Rencana anggaran 982	1.018
Pengawasan anggaran 982	1.018

Sumber : data skunder diolah melalui SPSS vers 16

Coefficients (a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.904	11.007		1.081	.286
	Perencanaan anggaran	.109	.258	.059	1.94	.675
	Pengawasan anggaran	.673	.171	.544	2,92	.000

Sumber : Hasil Pengolahan data, 2018

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	157.871	2	78.935	8.285	.001(a)
	Residual	352.504	37	9.527		
	Total	510.375	39			

Sumber : Hasil Pengolahan data, 2018

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.556(a)	.309	.272	3.08661

Sumber : Hasil Pengolahan data, 2018

Correlations

		Tujuan anggaran	Perencanaan anggaran	Pengawasan anggaran
Pearson Correlation	Tujuan anggaran (y)	1.000	.143	.553
	Perencanaan anggaran (X1)	.143	1.000	.155
	Pengawasan anggaran (X2)	.553	.155	1.000
Sig. (1-tailed)	Tujuan anggaran (y)	.	.190	.000
	Perencanaan anggaran (X1)	.190	.	.170
	Pengawasan anggaran (X2)	.000	.170	.
N	Tujuan anggaran (y)	40	40	40
	Perencanaan anggaran (X1)	40	40	40

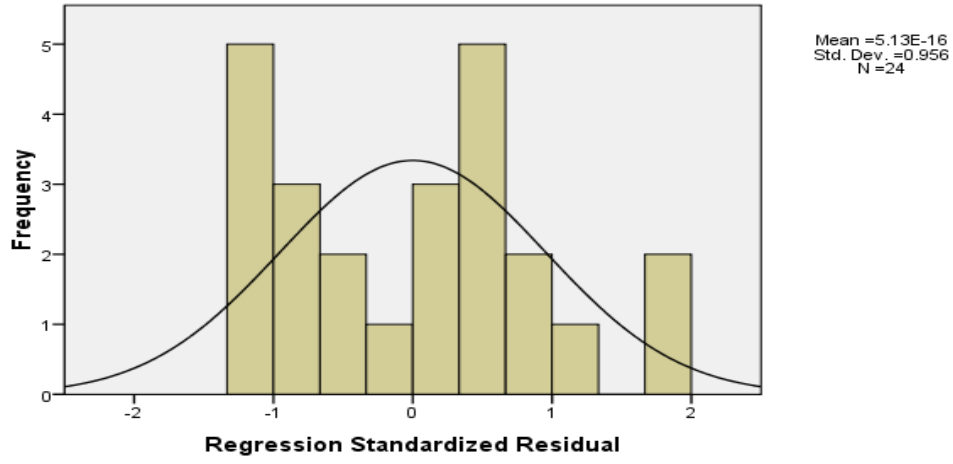
Sumber : Hasil Pengolahan data, 2018

Koefisien Regresi								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7.0209 89	1.155749		3.245	.550		
	Rencana anggaran	1.649	.919	.359	6.959	.047	.982	1.018
	Pengawasan anggaran	.863	.636	.271	1.758	.039	.982	1.018

Sumber : data skunder diolah melalui SPSS vers 16

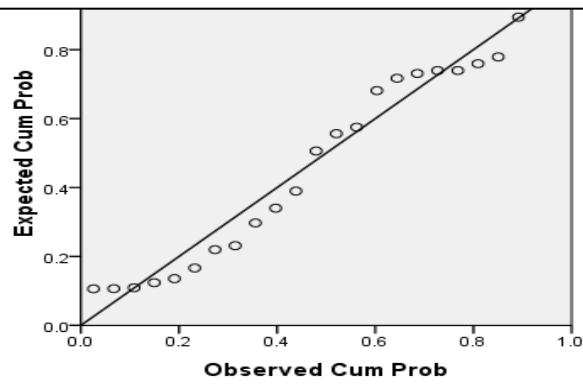
Histogram

Devendent Variabel : Tujuan anggaran



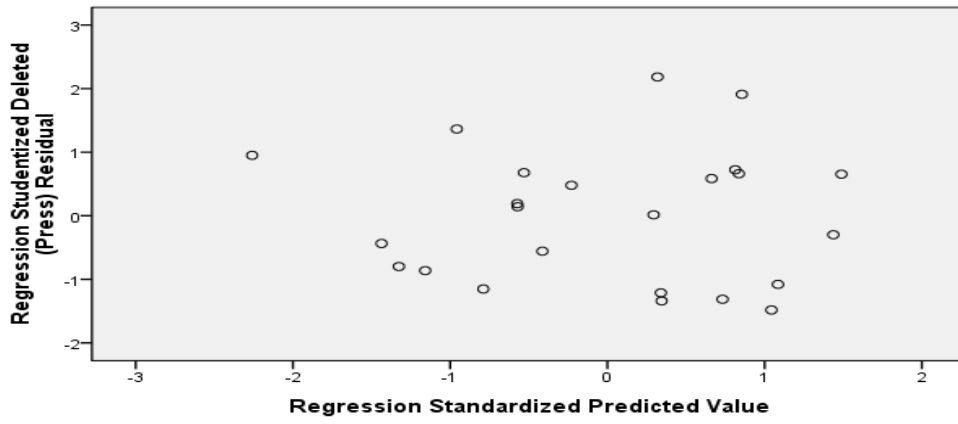
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Devendent Variabel : Tujuan anggaran



Scatterplot

Devendent Variabel : Tujuan anggaran



Grafik Uji Heteroskedasitas

Lampiran

Tabulasi Data Variabel X_1 , X_2 Dan Y

No	X_1	X_2	Y	X_1^2	X_2^2	Y^2	X_1Y	X_2Y	$X_1 X_2$
1	41	42	41	1681	1764	1681	1681	1722	1722
2	30	33	30	900	1089	900	900	990	990
3	40	34	40	1600	1156	1600	1600	1360	1360
4	41	46	41	1681	2116	1681	1681	1886	1886
5	38	41	38	1444	1764	1444	1444	1558	1558
6	40	33	40	1600	1089	1600	1600	990	990
7	40	35	40	1600	1225	1600	1600	1400	1400
8	30	31	30	900	961	900	900	1240	1240
9	43	35	43	1849	1225	1849	1849	1505	1505
10	46	36	46	2116	1296	2116	2116	1656	1656
11	41	37	41	1681	1369	1681	1681	1517	1517
12	37	36	37	1369	1296	1369	1369	1332	1332
13	38	38	38	1444	1444	1444	1444	1444	1444
14	43	38	43	1849	1444	1849	1849	1292	1292
15	38	32	38	1444	1024	1444	1444	1216	1216
16	33	37	33	1089	1369	1089	1089	1221	1221
17	40	34	40	1600	1156	1600	1600	1360	1360
18	43	40	43	1849	1600	1849	1849	1720	1720
19	43	34	43	1849	1156	1849	1849	1462	1462
20	35	34	35	1225	1156	1225	1225	1190	1190
21	38	36	38	1444	1296	1444	1444	1368	1368
22	50	38	50	2500	1444	2500	2500	1900	1900
23	38	31	38	1444	961	1444	1444	1178	1178
24	44	36	44	1936	1296	1936	1936	1584	1584
25	41	47	41	1681	2209	1681	1681	1927	1927
26	34	35	34	1156	1225	1156	1156	1190	1190
27	44	38	44	1938	2304	1938	1938	1672	1672
28	38	30	38	1444	900	1444	1444	1140	1140
29	35	32	35	1225	1024	1225	1225	1120	1120
30	37	39	37	1369	1521	1369	1369	1443	1443
31	48	38	48	2304	2304	2304	2304	1624	1624
32	47	37	47	2209	1296	2209	2209	1739	1739
33	47	43	47	2209	1849	2209	2209	2021	2021

34	49	34	49	2401	1156	2401	2401	1666	1666
35	31	32	31	961	1024	961	961	882	882
36	45	37	45	2025	1296	2025	2025	1665	1665
37	46	33	46	2116	1089	2116	2116	1518	1518
38	45	37	45	2025	2209	2025	2025	1665	1665
39	38	35	38	1444	1225	1444	1444	1330	1330
40	41	37	41	1681	2205	1681	1681	1517	1517
Jlh	1616	1451	1616	66282	66532	66282	66282	58210	58210

Data Penelitian Diolah 2018

Lampiran 2**Tabulasi Data Variabel Rencana anggaran (X₁)**

No Responden	No Item Pernyataan										Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	5	5	4	4	3	5	5	3	3	41
2	3	4	4	3	2	3	4	3	2	2	30
3	4	5	5	4	4	4	5	5	2	2	40
4	5	5	5	2	2	4	5	5	4	4	41
5	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	38
6	4	5	5	4	4	4	5	5	2	2	40
7	4	5	5	4	4	4	5	5	2	2	40
8	4	4	4	4	4	4	4	3	1	1	30
9	5	5	5	5	5	3	4	5	3	3	43
10	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	46
11	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	41
12	5	4	4	5	5	3	4	5	1	1	37
13	4	5	5	4	4	4	5	3	2	2	38
14	5	5	5	5	5	3	4	5	3	3	43
15	4	5	5	4	4	4	5	3	2	2	38
16	4	4	4	2	2	4	5	3	3	3	33
17	4	5	5	4	4	4	5	5	2	2	40
18	4	4	4	2	2	4	4	3	3	3	43
19	4	5	5	4	4	4	3	4	5	5	43
20	3	4	4	3	2	3	5	5	3	3	35
21	4	5	5	4	4	4	5	3	2	2	38
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
23	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
24	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	44
25	4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	41
26	3	4	4	3	2	3	5	4	3	3	34
27	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	44
28	5	5	5	2	2	3	4	4	4	4	38
29	5	5	4	5	5	5	5	3	1	1	35
30	5	5	4	2	2	3	4	4	4	4	37
31	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	48

32	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	47
33	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	47
34	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
35	3	5	5	3	2	3	4	3	2	2	31
36	5	5	5	2	2	3	4	4	5	5	45
37	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46
38	3	5	5	4	4	5	3	4	5	5	45
39	5	5	5	2	2	4	3	4	4	4	38
40	5	5	5	2	2	4	4	4	5	5	41
ΣX_1											1616

Data Penelitian Diolah 2018

Tabulasi Data Variabel Pengawasan anggaran (X_2)

No Responden	No Item Pernyataan										Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	4	2	5	5	5	4	5	5	4	42
2	2	3	3	3	4	4	5	3	3	4	33
3	2	4	2	5	5	5	1	3	3	4	34
4	4	5	3	3	3	5	1	2	5	4	46
5	3	4	3	5	4	4	5	5	4	4	41
6	2	3	2	3	4	4	4	3	4	4	33
7	2	3	3	3	3	5	1	3	3	4	35
8	1	4	1	5	4	4	5	4	5	4	31
9	3	5	3	3	5	5	2	2	3	4	35
10	5	5	3	3	2	5	1	3	4	5	36
11	3	5	2	5	4	5	2	4	3	4	37
12	1	5	3	3	4	4	2	5	5	4	36
13	2	4	1	3	5	5	5	3	5	5	38
14	3	5	2	5	2	5	4	3	5	4	38
15	2	3	1	5	4	5	1	4	3	4	32
16	3	4	3	3	4	4	4	3	4	5	37
17	2	3	2	5	4	5	3	2	4	4	34
18	3	4	1	5	5	5	5	5	3	4	40
19	5	4	3	4	2	4	3	2	3	5	34
20	3	3	3	3	3	5	1	3	5	5	34

21	2	4	1	5	4	5	4	2	5	4	36
22	5	5	2	3	5	4	3	3	4	4	38
23	3	3	1	5	3	4	3	2	4	4	31
24	3	5	2	3	4	5	4	3	3	4	36
25	5	4	1	5	4	5	3	5	5	4	47
26	3	3	3	3	5	5	1	2	5	5	35
27	4	5	1	4	5	4	4	4	3	4	38
28	4	5	2	3	2	5	1	2	3	5	30
29	1	5	1	4	1	5	3	2	5	5	32
30	4	5	3	3	5	5	3	4	3	4	39
31	5	5	2	5	1	5	3	2	5	5	38
32	5	5	1	3	3	4	4	2	4	5	37
33	5	5	3	4	5	5	3	4	5	4	43
34	5	5	2	3	1	4	1	3	5	4	34
35	2	3	1	4	3	5	4	2	3	5	32
36	5	5	2	3	2	4	3	4	3	5	37
37	4	5	2	3	3	5	1	2	4	4	33
38	5	3	3	4	1	5	3	2	4	5	37
39	4	5	2	3	3	4	4	2	3	5	35
40	5	5	2	4	1	5	3	4	3	5	37
ΣX_2											1451

Data Penelitian Diolah 2018

Tabulasi Data Variabel Tujuan anggaran (Y)

No Responden	No Item Pernyataan										Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	5	5	4	4	3	5	5	3	3	41
2	3	4	4	3	2	3	4	3	2	2	30
3	4	5	5	4	4	4	5	5	2	2	40
4	5	5	5	2	2	4	5	5	4	4	41
5	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	38
6	4	5	5	4	4	4	5	5	2	2	40
7	4	5	5	4	4	4	5	5	2	2	40

8	4	4	4	4	4	4	4	3	1	1	30
9	5	5	5	5	5	3	4	5	3	3	43
10	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	46
11	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	41
12	5	4	4	5	5	3	4	5	1	1	37
13	4	5	5	4	4	4	5	3	2	2	38
14	5	5	5	5	5	3	4	5	3	3	43
15	4	5	5	4	4	4	5	3	2	2	38
16	4	4	4	2	2	4	5	3	3	3	33
17	4	5	5	4	4	4	5	5	2	2	40
18	4	4	4	2	2	4	4	3	3	3	43
19	4	5	5	4	4	4	3	4	5	5	43
20	3	4	4	3	2	3	5	5	3	3	35
21	4	5	5	4	4	4	5	3	2	2	38
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
23	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
24	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	44
25	4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	41
26	3	4	4	3	2	3	5	4	3	3	34
27	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	44
28	5	5	5	2	2	3	4	4	4	4	38
29	5	5	4	5	5	5	5	3	1	1	35
30	5	5	4	2	2	3	4	4	4	4	37
31	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	48
32	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	47
33	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	47
34	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
35	3	5	5	3	2	3	4	3	2	2	31
36	5	5	5	2	2	3	4	4	5	5	45
37	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46
38	3	5	5	4	4	5	3	4	5	5	45
39	5	5	5	2	2	4	3	4	4	4	38
40	5	5	5	2	2	4	4	4	5	5	41
ΣY											1616

Data Penelitian Diolah 2018

Lampiran 3

Hasil Uji Validitas Variabel Rencana Anggaran X₁

. butir	r_{hitung}	r_{tabel}	status
1	0,542	0,312	valid
2	0,620	0,312	valid
3	0,588	0,312	valid
4	0,588	0,312	valid
5	0,555	0,312	valid
6	0,700	0,312	valid
7	0,668	0,312	valid
8	0,568	0,312	valid
9	0,352	0,312	tidak Valid
10	0,549	0,312	valid
11	0,347	0,312	tidak valid
12	0,643	0,312	valid

Hasil Uji Validitas Variabel Pengawasan Anggaran X₂

. butir	r_{hitung}	r_{tabel}	status
1	0,588	0,312	valid
2	0,555	0,312	valid
3	0,700	0,312	valid
4	0,316	0,312	tidak valid
5	0,668	0,312	valid
6	0,436	0,312	valid
7	0,542	0,312	valid
8	0,620	0,312	valid
9	0,568	0,312	valid
10	0,549	0,312	valid
11	0,620	0,312	valid
12	0,334	0,312	tidak Valid

Hasil Uji Validitas Variabel Tujuan Anggaran Y

. butir	r_{hitung}	r_{tabel}	status
1	0,765	0,312	valid
2	0,551	0,312	valid
3	0,619	0,312	valid
4	0,538	0,312	valid
5	0,565	0,312	valid
6	0,592	0,312	valid
7	0,537	0,312	valid
8	0,570	0,312	valid
9	0,545	0,312	valid
10	0,544	0,312	valid

11	0,323	0,312	ik valid
12	0,359	0,312	ik valid

