

**PENGARUH KARAKTERISTIK TUGAS TERHADAP KEEFEKTIFAN BENTUK
PENGENDALIAN AKUNTANSI, PERILAKU DAN PERSONAL
DALAM PENINGKATAN KINERJA MANAJER AKUNTANSI**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Gelar Magister Akuntansi**



Diajukan oleh:

Nama : Mohammad Eddy Rosyadi

NIM : 123020021

PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS TRISAKTI

JAKARTA

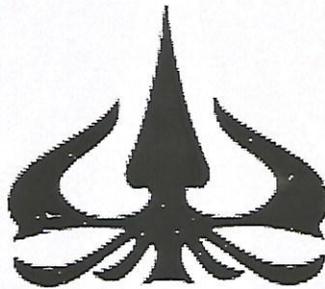
September, 2005

**THE INFLUENCE OF TASK CHARACTERISTIC TO EFFECTIVENESS TYPE
FROM CONTROL, ACCOUNTING, BEHAVIOR AND PERSONAL WITHIN
INCREASE PERFORMANCE ACCOUNTING MANAGER**

THESIS

Submitted To Accomplish The Requirement For

Master Degree in Accounting



Proposed by :

Name : Mohammad Eddy Rosyadi

NIM : 123020021

POST GRADUATE ACCOUNTING PROGRAM

TRISAKTI UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

JAKARTA

September, 2005



PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS TRISAKTI

TANDA PERSETUJUAN TESIS

1. Nama : Mohammad Eddy Rosyadi
2. NIM : 123020021
3. Konsentrasi : Pemeriksaan Akuntansi dan Akuntansi Keuangan
4. Judul Tesis : Pengaruh Karakteristik Tugas Terhadap Keefektifan Bentuk Pengendalian Akuntansi, Perilaku dan Personal Dalam Peningkatan Kinerja Manajer Akuntansi

Jakarta, 19 September 2005

Mengetahui

Ketua Program Magister Akuntansi

an

(Prof. Dr. Sofyan S. Harahap)

Menyetujui

Pembimbing Tesis

(Dr. Yvonne Augustine, Ak, MM, CMA)



POST GRADUATE ACCOUNTING PROGRAM
FACULTY OF ECONOMICS
TRISAKTI UNIVERSITY

THESIS APPROVAL

1. Name : Mohammad Eddy Rosyadi
2. NIM : 123020021
3. Concentration : Audit and Financial Accounting
4. Thesis Title : The Influence Of Task Characteristic To Effectiveness Type From Control, Accounting, Behavior And Personal Within Increase Performance Accounting Manager

Jakarta, September 19 2005

Acknowledge By

Approved By

of Master Degree in Accounting Program

Thesis Counselor

an

(Prof. Dr. Sofyan S. Harahap)

(Dr. Yvonne Augustine, Ak, MM, CMA)



PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS TRISAKTI

TANDA PENGESAHAN TESIS

1. Nama : Mohammad Eddy Rosyadi
2. NIM : 123020021
3. Konsentrasi Tesis : Pemeriksaan Akuntansi dan Akuntansi Keuangan
4. Judul Tesis : Pengaruh Karakteristik Tugas Terhadap Keefektifan Bentuk Pengendalian Akuntansi, Perilaku dan Personal Dalam Peningkatan Kinerja Manajer Akuntansi

PANITIA PENGUJI TESIS

22 September 2005 Ketua : Prof. Dr. Sofyan S. Harahap
an
.....
22 September 2005 Pembimbing : Dr. Yvonne Augustine, Ak, MM, CMA
.....
22 September 2005 Penguji I : Dr. Indra Wijaya, SE, MM
.....
22 September 2005 Penguji II : Prof. Dr. H. Yuswar Z. Basri, Ak, MBA
.....

Jakarta, 30 September 2005

Mengetahui,

Ketua Program Magister Akuntansi

an

(Prof. Dr. Sofyan S. Harahap)

SURAT PERNYATAAN

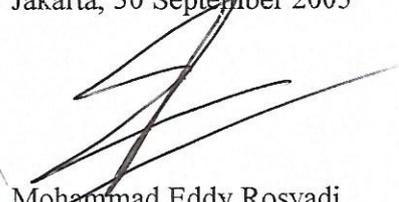
Yang bertandatangan di bawah ini saya:

Nama : Mohammad Eddy Rosyadi
NIM : 123020021
Program Studi : Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Trisakti
Alamat & No. HP : Jl. H. Najih, No.1, Rt.004 / Rw.011, Petukangan Utara,
Pesanggrahan, Jakarta Selatan (12260), &
(081808720119)

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Tesis saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (plagiarism) dari hasil karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Trisakti maupun di Perguruan Tinggi lainnya;
2. Dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan dalam daftar kepustakaan;
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis tesis ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, 30 September 2005



Mohammad Eddy Rosyadi

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan nikmat kepada kita semua. Sholawat serta salam tercurah kepada Rasulullah Nabi Besar Muhammad SAW beserta keluarganya, dan pengikutnya.

Alhamdulillah Robbil'alamin akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul "Pengaruh Karakteristik Tugas Terhadap Keefektifan Bentuk Pengendalian Akuntansi, Perilaku dan Personal Dalam Peningkatan Kinerja Manajer Akuntansi".

Pada kesempatan ini, penulis menyadari penyelesaian tesis ini berkat bantuan, dorongan, dan pengarahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini yaitu:

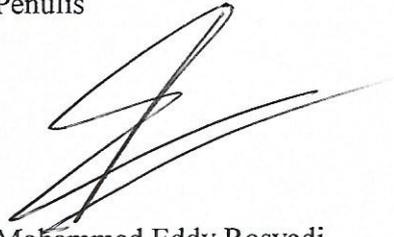
1. Kedua orang tua tercinta Bapak Alm. Ir. H. Hermani Apipudin dan Ibunda Hj. Nurul Anisah yang telah memberikan semangat serta doa kepada penulis.
2. Isteriku tercinta dokter Tanty Riyanti, serta anak-anakku tersayang Hava Najwa, Celina Hafidzah dan Rania Alysia yang telah menyemangati dan memberikan banyak inspirasi.
3. Ibu Dr. Yvonne Augustine, Ak, MM, CA, sebagai Pembimbing yang selalu memberikan arahan dan solusi dari setiap permasalahan yang penulis hadapi.
4. Bapak Alm. Prof. Dr. Sofyan S. Harahap selaku Ketua Program Magister Akuntansi yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini pada September 2005.
5. Ibu Dr. Susi Dwi Mulyani, Ak, CA, MM selaku Ketua Program Magister Akuntansi yang menyetujui tesis ini pada Oktober 2015.
6. Bapak Dr. Indra Wijaya, SE, MM selaku Penguji 1 yang telah mengarahkan penulisan dan tata bahasa dalam tesis ini dan meluangkan waktunya untuk menguji tesis ini.
7. Bapak Prof. Dr. H. Yuswar Z. Basri, Ak, MBA selaku penguji 2 yang telah meluangkan waktunya untuk dapat membedah dan menguji tesis ini walaupun dalam waktu yang singkat.
8. Seluruh Staf Pengajar dan pegawai Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Trisakti yang telah banyak membantu penulis dalam penyelesaian studi di Program Magister Akuntansi.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna dikarenakan terbatasnya pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki penulis.

Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak.

Jakarta, 30 September 2005

Penulis

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, overlapping strokes that form a stylized representation of the author's name.

Mohammad Eddy Rosyadi

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the influence of task characteristic to effectiveness type from control accounting, examine the influence of task characteristic to effectiveness type from control behavior and examine the influence of task characteristic to effectiveness type from control personal within increase performance accounting manager.

The research used in this study is hypothesis testing because it is a study that explains of the relationship between variables, the location of study is Hospitals in Jakarta by taking a sample of 127 respondents from Accounting Manager and Staff, Hospital. Determination of the samples was done by using a structure model and technology Perrow, with 2 model approach as Task Analyzability and Number of Exceptions.

Based on the hypothesis it can be concluded that the effective effect of type from controlling accounting, behavior and personal increase performance accounting manager.

Keywords : Characteristic Influence, Effectiveness, Controlling and Performance.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah.

Pengendalian manajemen merupakan satu dari beberapa tipe aktifitas perencanaan dan pengendalian yang terjadi dalam suatu organisasi. Beberapa aktifitas yang termasuk dalam pengendalian manajemen adalah perencanaan aktifitas yang akan dilakukan, pengkoordinasian aktifitas, pengkomunikasian informasi, pengevaluasian informasi, pembuatan keputusan yang menyangkut apakah suatu aktifitas akan dilakukan dan bagaimana mempengaruhi orang-orang dalam organisasi untuk merubah perilaku.

Saat ini, penelitian-penelitian akuntansi manajemen banyak memfokuskan masalah pada sifat dan disain sistem pengendalian manajemen pada organisasi produksi manufaktur yang mempertimbangkan bentuk pengendalian manajemen yang berdasarkan pada sistem akuntansi.

Penelitian yang dilakukan penulis ini merupakan **penelitian baru** karena terfokus pada **organisasi** atau **bagian akuntansi** pada **rumah sakit** di **DKI Jakarta**, dimana penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh **Abernethy** dan **Brownell (1997)** tentang peranan pengendalian akuntansi terfokus pada organisasi *Research and Development (R&D)*. Penelitian yang penulis lakukan ini menggunakan **model struktur** dan **teknologi Perrow (1970)** yang berguna untuk melihat pengaruh karakteristik tugas terhadap keefektifan bentuk pengendalian akuntansi, perilaku dan personal, dimana rutinitas dilihat dari dua dimensi yaitu:

1) *Task Analyzability* adalah keberadaan suatu teknik yang dirancang dengan baik dan digunakan untuk melakukan suatu tugas.

2) *Number Of Exceptions* ialah merupakan derajat variasi (pengecualian) dalam melakukan suatu tugas atau rutinitas.

Task analyzability dan *number of exceptions* mengacu pada ketidakpastian tugas (*task uncertainty*). Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk tugas-tugas dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi, bentuk pengendalian akuntansi kurang tepat untuk digunakan (Hirst 1983; Brownell & Hirst 1986; Dunk 1991).

Dalam penelitian Miller et al. (1991), **rutinitas** didefinisikan sebagai suatu teknologi dalam melakukan tugas-tugas yang berulang dan yang dapat diprediksi.

Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang:

“Pengaruh Karakteristik Tugas Terhadap Keefektifan Bentuk Pengendalian Akuntansi, Perilaku Dan Personal Dalam Peningkatan Kinerja Manajer Akuntansi”.

1.2. Perumusan Masalah Penelitian.

Dalam rangka membantu manajemen meningkatkan pengendalian akuntansi, perilaku dan personal sehingga berguna sebagai alat bantu untuk pengambilan keputusan dan berdasarkan latar belakang penelitian maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah bentuk pengendalian akuntansi, perilaku dan personal mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial ?
2. Apakah ada pengaruh karakteristik tugas (*task analyzability* dan *number of exceptions*) terhadap keefektifan bentuk pengendalian akuntansi, perilaku dan personal dalam meningkatkan kinerja manajerial ?

1.3. Tujuan Penelitian.

Tujuan penulisan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bentuk pengendalian akuntansi, perilaku dan personal mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial secara keseluruhan pada rumah sakit di DKI Jakarta.
2. Untuk mengetahui ada pengaruh karakteristik tugas (*task analyzability* dan *number of exceptions*) terhadap keefektifan bentuk pengendalian akuntansi, perilaku dan personal dalam meningkatkan kinerja manajerial pada rumah sakit di DKI Jakarta.

1.4. Kontribusi Penelitian.

Kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bahan masukan bagi pihak manajemen terutama manajer atau kepala bagian akuntansi beserta staf rumah sakit di DKI Jakarta untuk meningkatkan pengendalian akuntansi, perilaku dan personal dalam peningkatan kinerja manajer akuntansi.
2. Sebagai informasi tambahan bagi peneliti-peneliti selanjutnya, juga bagi pendalaman ilmu akuntansi sendiri di lingkungan akademisi Universitas Trisakti khususnya Magister Akuntansi dan Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti, Jakarta Barat.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori.

2.1.1. Pengertian Pengendalian

Pengendalian Manajemen sangat berhubungan erat dengan Pengendalian Formal. Pengendalian Formal biasanya meliputi Aturan, Prosedur Standar Operasi dan Sistem Anggaran. Tujuannya adalah untuk menjamin bahwa sasaran organisasi dapat tercapai melalui proses pengawasan (*monitoring*), pengukuran dan mengoreksi segala tindakan yang diambil oleh pihak manajemen. Pengendalian seperti ini disebut juga **Pengendalian Hasil** atau **Output**, dan berorientasi pada Keuangan (*Financial*) serta merupakan pengendalian yang bersifat umpan balik.

Pengendalian Formal biasanya juga lebih menitikberatkan pada Aturan-Aturan dimana **Aturan didefinisikan** sebagai seperangkat tulisan yang memuat semua jenis instruksi dan pengendalian, termasuk didalamnya adalah:

1. Instruksi-instruksi Jabatan.
2. Pembagian Kerja.
3. Prosedur Standar Operasi.
4. Manual dan Tuntunan Etis.

Aturan-aturan itu beragam sifatnya, mulai dari yang sangat sederhana (seperti klip kertas hanya akan diberikan jika diminta melalui daftar permintaan yang ditandatangani secara resmi oleh Manajer) hingga aturan yang sangat penting (contohnya pengeluaran uang lebih dari Rp 50.000.000,00 harus mendapat persetujuan dari Dewan Direktur).

Tidak seperti arahan-arahan yang bersifat implisit seperti jumlah anggaran yang bisa berubah dari bulan ke bulan; kebanyakan aturan biasanya bersifat jangka panjang.

Beberapa aturan ada yang bersifat tuntunan kerja yaitu anggota organisasi perusahaan diizinkan dan bahkan diharapkan untuk meninggalkan organisasi perusahaan baik dalam situasi khusus atau ketika pihak manajemen menilai bahwa keluarnya karyawan tersebut dari perusahaan akan berakibat baik bagi organisasi.

Sejumlah aturan bernilai positif (seperti latihan menghadapi kebakaran). Aturan-aturan lain seperti larangan terhadap tindakan tidak etis, tidak sah atau tindakan lain yang tidak diinginkan. Akhirnya, ada aturan-aturan yang tidak boleh dilanggar dalam keadaan apa pun seperti aturan yang melarang penyuapan.

Ada tiga tipe aturan yang biasanya dimiliki setiap organisasi yaitu:

1. Aturan Manual.

Ada banyak pertimbangan untuk memutuskan aturan-aturan mana yang harus dituliskan ke dalam manual, mana yang mesti diklasifikasikan sebagai tuntunan, seberapa banyak toleransi bisa diberikan dan beberapa pertimbangan lain.

Manual dalam organisasi birokratis jauh lebih terperinci daripada aturan di organisasi lain, organisasi perusahaan besar memiliki lebih banyak manual dan aturan daripada organisasi yang lebih kecil.

Dengan berlalunya waktu, sejumlah aturan akan menjadi kadaluwarsa. Oleh karenanya, manual-manual dan serangkaian aturan lain harus diuji ulang secara berkala untuk memastikan bahwa aturan-aturan tersebut sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pihak manajemen.

Di bawah tekanan aktifitas sehari-hari, kebutuhan seperti itu sering dilupakan; dalam kasus seperti itu, manual tersebut bisa saja mengandung aturan untuk situasi yang berubah maupun praktek yang sudah usang.

2. Aturan Pengamanan Sistem.

Berbagai pengamanan dirancang ke dalam sistem pemrosesan informasi untuk menjamin agar informasi yang mengalir melalui sistem itu akan bersifat akurat dan untuk mencegah (atau setidaknya meminimalisasi) kecurangan. Hal ini mencakup:

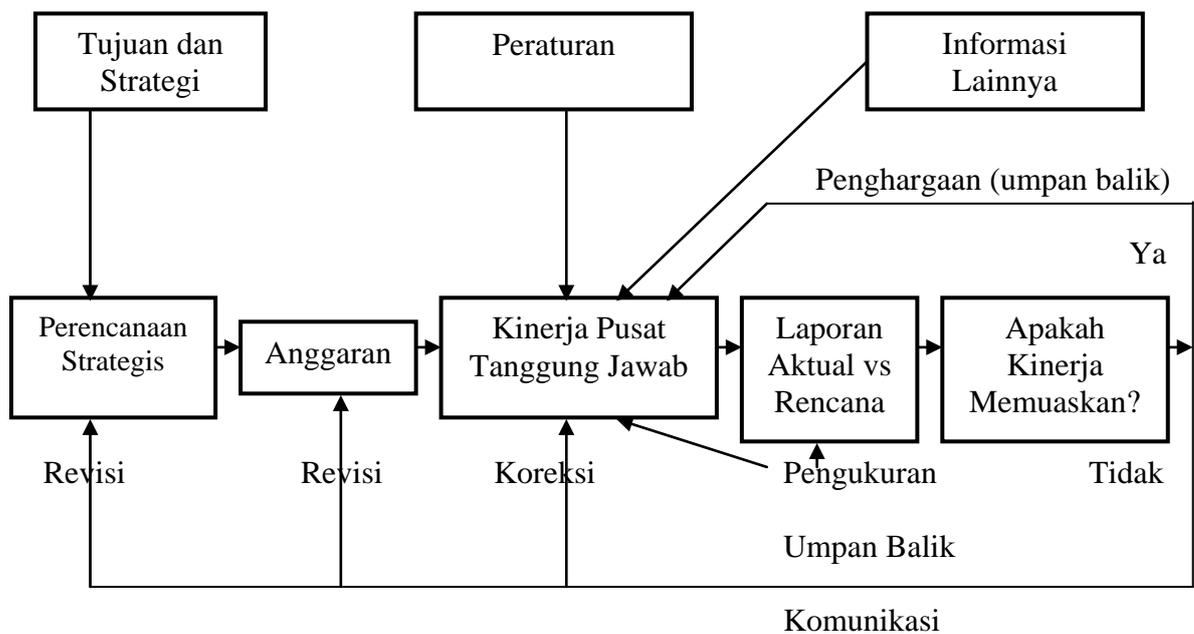
- a. Pemeriksaan silang secara terperinci.
- b. Pembubuhan tanda tangan dan bukti lain bahwa transaksi telah dijalankan.
- c. Melakukan pemilihan.
- d. Menghitung uang yang ada dan aset sesering mungkin.
- e. Melakukan prosedur *audit* (pemeriksaan).

3. Aturan Sistem Pengendalian Tugas.

Kebanyakan tugas dikendalikan melalui peraturan. Jika sebuah tugas dijalankan menggunakan mesin otomatis maka sistem otomatis tersebut akan menyediakan sistem kendali sendiri.

Proses Pengendalian Formal diatas dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 5 : Proses Pengendalian Formal



Sumber : Anthony dan Govindarajan (2002)

Gambar 5 diatas adalah rangkaian proses pengendalian manajemen secara formal. Sebuah perencanaan strategis akan melaksanakan tujuan dan strategi organisasi. Seluruh informasi yang tersedia dipergunakan untuk membuat perencanaan ini. Perencanaan yang bersifat strategis kemudian dimasukkan ke anggaran tahunan yang dipusatkan pada hitungan pendapatan dan belanja yang direncanakan oleh masing-masing pusat penanggung jawab. Pusat penanggung jawab ini juga dituntut oleh aturan-aturan dan informasi lain. Para karyawan menjalankan operasi-operasi yang ditugaskan kepada karyawan dan hasilnya kemudian dinilai dan dilaporkan. Hasil-hasil aktual kemudian dibandingkan dengan yang tercantum dalam anggaran untuk menentukan apakah kinerja memuaskan atau tidak. Jika memuaskan, pusat tanggung jawab menerima umpan balik dalam bentuk pujian atau penghargaan lain. Jika tidak memuaskan, umpan balik yang diterima akan mendorong dilakukannya tindakan-tindakan korektif di organisasi serta kemungkinan untuk melakukan revisi dalam perencanaan yang dibuat.

Sebuah strategi perusahaan memiliki pengaruh yang besar terhadap strukturnya. Pada gilirannya, tipe struktur akan mempengaruhi rancangan sistem pengendalian manajemen organisasi. Meskipun kualitas dan ukuran organisasi sangat beragam, setidaknya dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori umum yaitu:

1. Struktur Fungsional yaitu:

Dimana setiap manajer bertanggung jawab bagi fungsi-fungsi khusus seperti produksi dan pemasaran.

2. Struktur Unit Bisnis yaitu:

Dimana para unit manajer bertanggung jawab bagi aktifitas-aktifitas dari masing-masing unit dan unit bisnis berfungsi sebagai bagian yang semi independen dari perusahaan.

3. Struktur Matriks yaitu:

Dimana unit fungsional memiliki tanggung jawab rangkap.

Dalam Penelitian Penulis yang Lakukan ini, Pengendalian Formal meliputi Pengendalian Administratif. Beberapa bentuk pengendalian administratif adalah **Pengendalian Akuntansi** dan **Pengendalian Perilaku**. Pengendalian Informal meliputi Pengendalian Sosial dan Pengendalian Profesional. Salah satu contoh bentuk pengendalian profesional adalah **Pengendalian Personal**. Tujuan pengendalian profesional adalah untuk mengawasi tindakan bawahan serta memastikan bahwa tindakan tersebut sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan oleh organisasi perusahaan.

Menurut **Anthony dan Govindarajan (2002)**, **Sistem Pengendalian Manajemen** adalah proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lain untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Sebuah organisasi juga harus dikendalikan yaitu perangkat harus ada pada tempatnya untuk memastikan bahwa tujuan strategis dapat tercapai.

Sistem pengendalian manajemen mempunyai empat elemen dasar yaitu:

1. **Pelacak (*Detector*)** atau **Sensor** adalah:

Sebuah perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.

2. **Penaksir (*Assessor*)** adalah:

Suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan membandingkannya dengan beberapa standar atau harapan dari apa yang seharusnya terjadi.

3. ***Effector*** adalah:

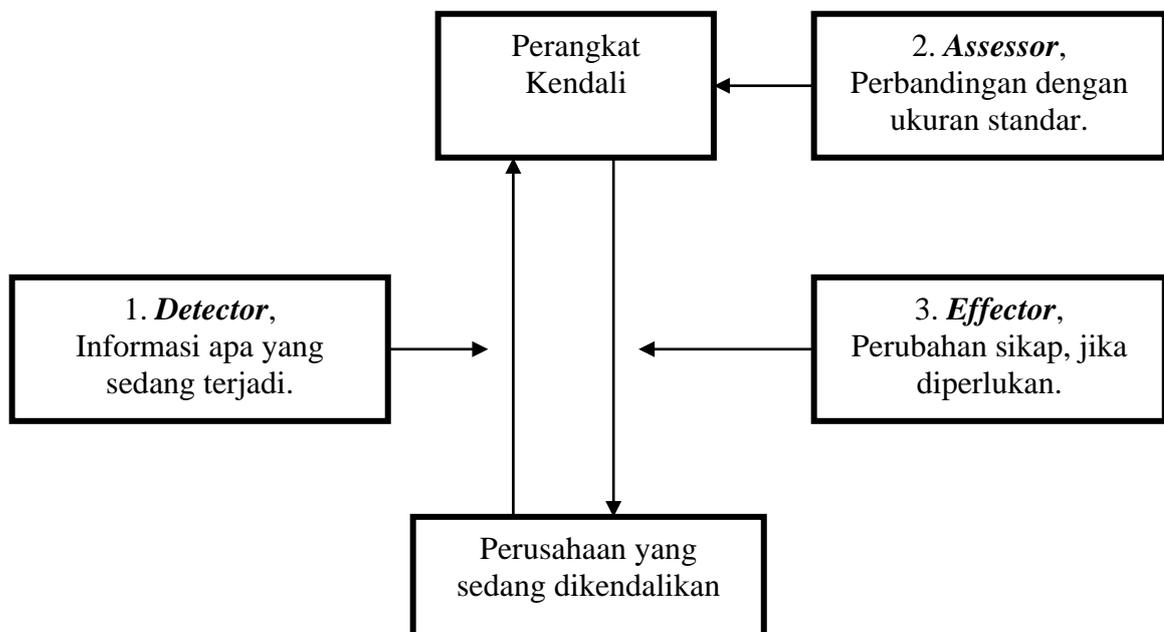
Suatu perangkat (yang sering disebut “*feedback*”) yang mengubah perilaku jika *assessor* mengindikasikan kebutuhan yang perlu dibenahi.

4. **Jaringan Komunikasi** adalah:

Suatu perangkat yang meneruskan informasi antara *detector* dan *assessor* serta antara *assessor* dan *effector*.

Keempat elemen dasar Sistem Pengendalian Manajemen diatas dapat digambarkan dalam bentuk diagram pada Gambar 1 dibawah ini.

Gambar 1 : Elemen-elemen Proses Kendali



Sumber : Anthony dan Govindarajan (2002)

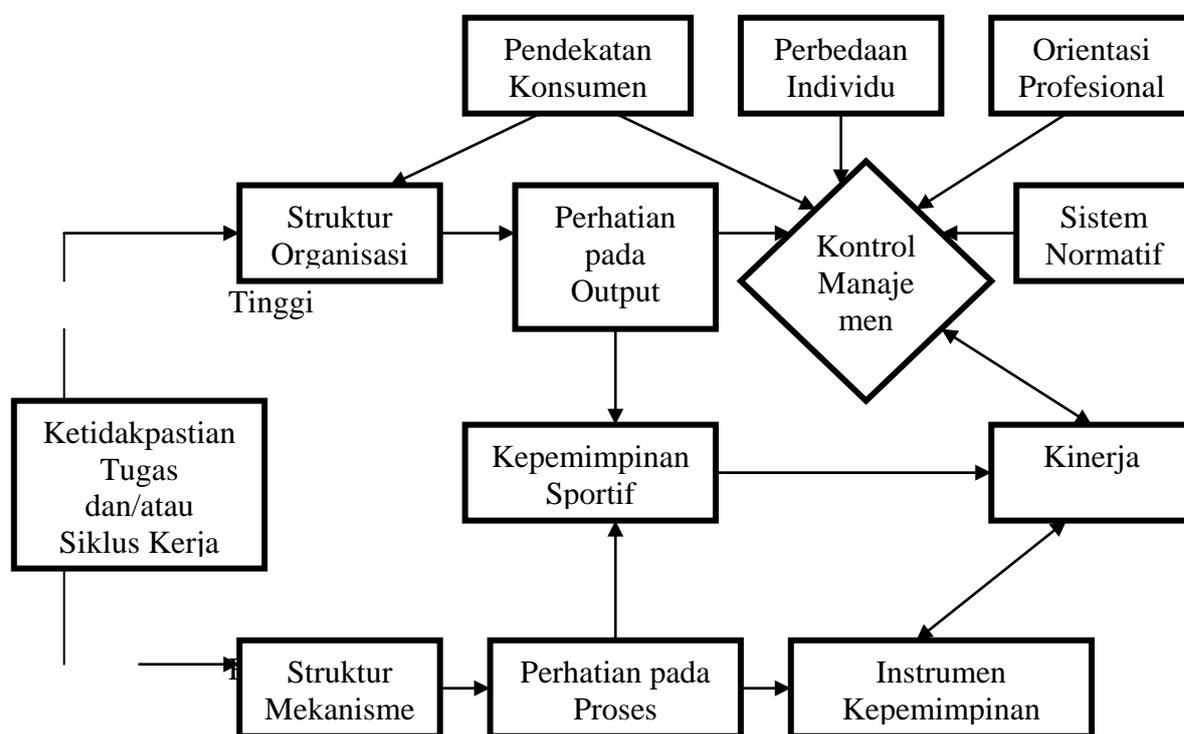
Berdasarkan pada gambar diatas, terkadang tindakan manajemen bersifat tidak sistematis. Para manajer pada umumnya menghadapi situasi dimana aturan tidak terdefiniskan secara baik sehingga harus menggunakan penilaian terbaik manajer dalam memutuskan tindakan apa yang akan diambil.

Keefektifan tindakan manajer ditentukan oleh kepiawaian manajer dalam berhadapan dengan orang-orang dan bukan oleh aturan yang ditentukan oleh sistem (kendati sistem memberikan gambaran umum dari tanggapan yang wajar).

Dalam penelitian-penelitian tentang sistem pengendalian manajemen sebelumnya; menurut **Mills (1986)**, **Konsep Pengendalian Manajemen** adalah sebuah proses yang dirancang untuk mengendalikan aktifitas-aktifitas yang terjadi dalam organisasi.

Konsep pengendalian manajemen dapat dilihat secara jelas pada diagram pada Gambar 2 dibawah ini.

Gambar 2 : Model Manajemen Mandiri



Sumber : Peter K. Mills (1986)

Model pada Gambar 2 selalu digunakan sebagai penelitian berkelanjutan melalui mekanisme kontrol dan kinerja oleh **Kerr, Schriesheim, Murphy dan**

Stogdill (1974). Penelitian empat orang tersebut selalu melihat sisi negatif yang dapat terjadi pada keputusan yang diambil oleh Manajer, dilihat dari sisi karyawan.

Secara garis besar gambar 2 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kontrol Manajemen adalah:

Suatu proses yang dilakukan seseorang dalam menghadapi secara cepat masalah dengan mendahulukan alternatif yang ada kemudian memutuskan dari beberapa pilihan dengan tingkat resiko yang semakin kecil.

2. Kinerja adalah:

Kontrol manajemen yang dapat mengimplementasikan organisasi melalui kinerja lingkungan organisasi untuk mentransformasikan setiap prosedur.

3. Instrumen Kepemimpinan adalah:

Manajer dapat mengevaluasi jaminan, dukungan, dan hubungannya secara individual dengan karyawan dalam organisasi.

4. Struktur Mekanisme adalah:

Mengurangi tingkat kesalahan yang terjadi pada pembagian tugas dan tanggung jawab pada manajer dan karyawan.

5. Pendekatan Konsumen adalah:

Konsumen adalah tujuan utama dari organisasi maka dibutuhkan informasi yang memadai apa yang dibutuhkan konsumen.

Sebagai konsekuensinya, pemahaman tentang sistem pengendalian hanya didasarkan pada mekanisme penginvestigasian yang diimplementasikan oleh manajemen untuk mengendalikan pekerjaan melalui pengamatan dan pemantauan perilaku serta output (**Merchant 1998; Binberg & Snodgrass 1988**).

Menurut **Hopwood (1976)**, **Mekanisme Pengendalian** sering diistilahkan dengan pengendalian administrasi atau birokrasi, pengendalian sosial dan pengendalian diri sendiri (*self control*). Pengendalian administrasi atau birokrasi merupakan suatu mekanisme dan prosedur yang meliputi struktur wewenang, aturan dan kebijakan, prosedur standar pengoperasian, anggaran, sistem penggajian serta insentif. Pengendalian diri sendiri (*self control*) sangat berkaitan erat dengan perilaku seseorang baik yang melekat pada dirinya maupun yang diperoleh dari lingkungannya; baik yang tidak mungkin diubah maupun yang secara berangsur-angsur dapat berubah.

Faktor-faktor atau variabel-variabel yang melekat pada individu yang berpengaruh terhadap perilaku ke arah efektivitas adalah:

1. Faktor-faktor Kinerja Individual.

Suatu model perilaku organisasional harus dapat membantu untuk meramal perilaku manusia di tempat kerja. Adalah sangat berguna memahami *performance equation* (persamaan kerja) berikut ini.

$$\text{Performance} = \text{Individual Attributes} \times \text{Working Effort} \times \text{Organizational Support}$$

Atas dasar persamaan tersebut keberhasilan kinerja (*performance*) tergantung pada tiga unsur, yaitu:

- (1) Sifat-sifat yang bertalian dengan seseorang.
- (2) Upaya atas kemauan untuk bekerja.
- (3) Berbagai hal yang merupakan dukungan dari organisasi.

2. Konsep Diri (*Self Concept*).

Adalah kesadaran akan eksistensi diri sebagai manusia dalam arti fisik, mental, spiritual, atau moral yang membedakan diri seseorang terpisah dari orang lain.

3. Harga Diri (*Self Esteem*).

Adalah keyakinan seseorang bahwa seseorang tersebut berharga (*worth*) atas dasar evaluasi yang dibuat oleh diri sendiri kepada diri sendiri secara menyeluruh.

Self esteem yang berpijak pada organisasi (*Organization Based Self Esteem*, disingkat OBSE) dapat didefinisikan sebagai nilai yang ada pada diri seorang anggota organisasi dalam konteks organisasi. Karyawan yang memiliki OBSE tinggi cenderung melihat diri sebagai orang penting, berharga, efektif, dan merasa berarti di dalam organisasi kerja.

OBSE dipengaruhi oleh tiga variabel yaitu:

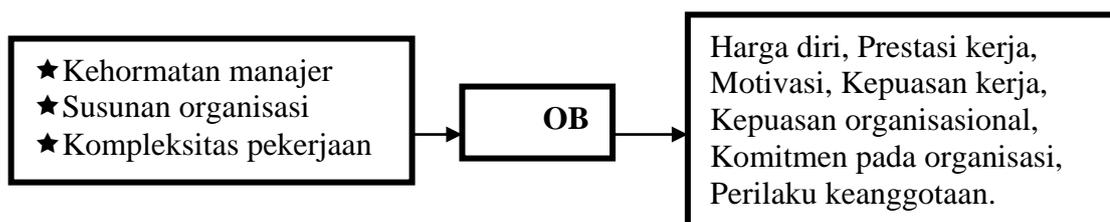
- (1) Kehormatan manajerial (*managerial respect*).
- (2) Struktur organisasional.
- (3) Kompleksitas pekerjaan.

OBSE juga mempengaruhi terjadinya:

- (a) *Self esteem* umum (individual).
- (b) Perilaku keanggotaan organisasi.
- (c) Komitmen pada organisasi.
- (d) Kepuasan keorganisasian.
- (e) Motivasi.
- (f) Kepuasan kerja.
- (g) Prestasi kerja.

Hal diatas dapat diilustrasikan pada Gambar 3 berikut.

Gambar 3 : OBSE, Yang Mempengaruhi dan Pengaruhnya



Sumber : Prof. DR. Soehardi Sigit (2003)

4. Kemanjuran Diri (*Self Efficacy*).

Adalah keyakinan tentang kemampuan diri untuk menjalankan tugas atau menyelesaikan pekerjaan pada peluang yang ada.

Self efficacy timbul dari pengalaman yang bertalian dengan keterampilan, kognisi, linguistik dan sebagainya yang dikaitkan dengan kegagalan dan keberhasilan dalam tugas dan pekerjaan.

5. Penujuman Pengisian Diri (*Self Fulfilling Prophecy*).

Adalah melakukan ramalan dengan pengisian perbuatan supaya yang diramalkan menjadi kenyataan.

Berbeda dengan *self efficacy* yang menitikberatkan pada keyakinan diri tentang kemampuan, pada *self fulfilling prophecy* yang dititikberatkan adalah pada tindakan, perilaku atau perbuatan supaya yang diramalkan menjadi kenyataan.

6. Persepsi.

Adalah proses kognitif (di dalam pikiran) seseorang untuk memberi arti terhadap lingkungan yang dapat ditangkap melalui indera (*sensation*).

Tiap-tiap orang mempunyai persepsi sendiri karena perbedaan kemampuan indera dalam menangkap sesuatu dan berbeda kemampuan dalam menafsir atau memberi arti.

7. Kemampuan dan Kemahiran.

Kemampuan atau *Abilities* adalah bakat yang melekat pada seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan secara fisik atau mental yang diperoleh sejak lahir, belajar, dan dari pengalaman.

Kemahiran atau *Skill* adalah kemampuan dalam menangani suatu tugas (pekerjaan) dengan menggunakan tenaga fisik.

8. Kepribadian (*Personality*).

Adalah sesuatu yang unik pada diri seseorang jika berinteraksi dengan orang lain atau lingkungan.

Meskipun kepribadian yang ada pada seseorang itu stabil, unik dan sering muncul tetapi dalam prosesnya dapat berubah karena kepribadian timbul antara lain disebabkan oleh pengaruh pengalaman dengan lingkungan yang sifatnya berubah. Pendidikan berubah (meningkat), pengalaman bertambah, nilai-nilai berubah, dan sebagainya. Hal ini disebabkan kepribadian itu dipengaruhi oleh keturunan (*genetic*) dan lingkungan. Yang dimaksud dengan lingkungan ialah keluarga, budaya, pendidikan, pengalaman, agama, dan lainnya.

9. Otoriterisme (*Authoriterism*).

Adalah keyakinan (*beliefs*) bahwa dalam organisasi harus ada perbedaan status dan kekuasaan di antara karyawan.

Sifat-sifat orang yang kuat otoriterismenya biasanya kaku, senang menilai orang lain, mengistimewakan atasan dan menindas bawahan, berprasangka, dan menentang perubahan. Manajer yang berwatak otoriterisme akan merugikan kinerja, apabila pekerjaan yang ditanganinya menyangkut perasaan orang lain, kemahiran, dan yang memerlukan penyesuaian dengan perubahan.

10. Pengambilan Keputusan.

Sebelum seseorang bertindak, berperilaku, atau melakukan sesuatu, terlebih dahulu mengambil keputusan mengenai apa yang akan dilakukan.

Terdapat enam langkah dalam pengambilan keputusan:

- 1) Memastikan perlunya mengambil keputusan.
- 2) Mengidentifikasi kriteria keputusan.
- 3) Mengalokasikan bobot kriteria.

- 4) Mengembangkan alternatif.
- 5) Mengevaluasi alternatif.
- 6) Memilih alternatif yang paling baik.

Menurut **Anthony dan Govindarajan (2002)**, **Proses Sistem Pengendalian Manajemen** pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi:

(1) Kegiatan Pengendalian Manajemen.

Dimana pengendalian manajemen terdiri atas berbagai macam kegiatan, diantaranya:

- a. Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi.
- b. Mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa bagian organisasi.
- c. Mengkomunikasikan informasi.
- d. Mengevaluasi informasi.
- e. Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil jika diperlukan.
- f. Mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilakunya.

Pengendalian manajemen tidak memerlukan tindakan yang berhubungan dengan perencanaan yang ditentukan sebelumnya seperti anggaran belanja (*budget*).

Perencanaan seperti tadi didasarkan pada keadaan yang dipercaya ada pada saat diformulasikan. Jika keadaan ini telah berubah pada saat penerapan, tindakan yang diarahkan dalam perencanaan mungkin tidak akan dilaksanakan lebih lama lagi. Jika seorang manajer menemukan pendekatan yang lebih baik, yang kemungkinan lebih baik dari rencana yang ditetapkan sebelumnya untuk mencapai tujuan organisasi, sistem pengendalian manajemen seharusnya tidak merintangi penerapannya. Dengan kata lain, menyesuaikan diri dengan anggaran tidak terlalu baik dan tidak menyesuaikan diri dari anggaran tidak terlalu buruk.

(2) Keselarasan Tujuan (*Goal Congruence*).

Meskipun sistematis, proses pengendalian manajemen tidak bersifat mekanis; lebih dari itu, proses ini meliputi interaksi antar individu dimana tidak dapat digambarkan dalam cara mekanis. Para manajer memiliki tujuan pribadi sebagaimana halnya dengan tujuan organisasi. Masalah pengendalian yang terutama adalah bagaimana mempengaruhi manajer dalam bertindak demi pencapaian tujuan pribadi sedemikian rupa sekaligus dapat membantu pencapaian tujuan organisasi. Keselarasan tujuan berarti sejauh mana hal tersebut dimungkinkan dimana tujuan seorang anggota organisasi seharusnya konsisten dengan tujuan organisasi itu sendiri. Sistem pengendalian manajemen seharusnya dirancang dan dioperasikan dengan prinsip keselarasan tujuan dalam pikiran setiap manajer.

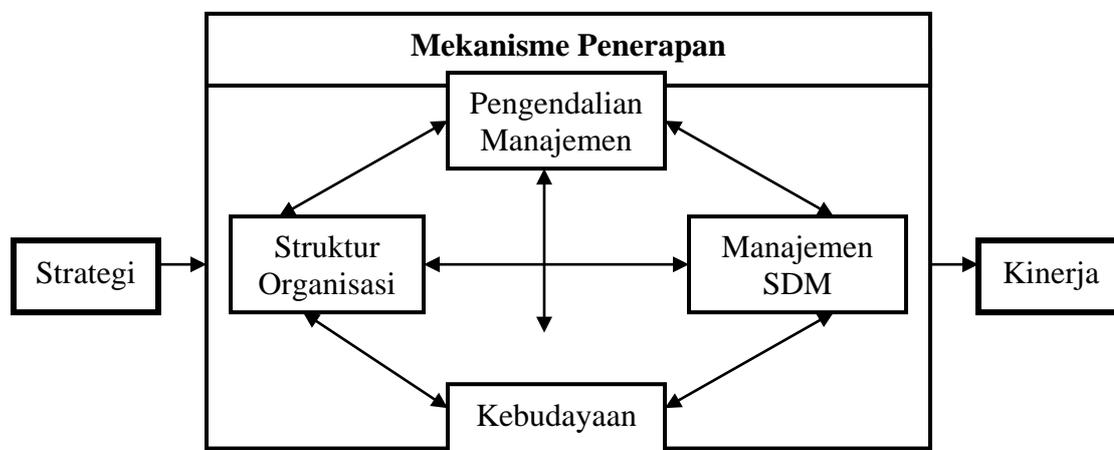
(3) Perangkat bagi Penetapan Strategi.

Sistem pengendalian manajemen membantu para manajer untuk menjalankan organisasi ke arah tujuan strategiknya sehingga pengendalian manajemen terfokus pada pelaksanaan strategi organisasi.

Pengendalian manajemen merupakan satu-satunya perangkat manajer yang digunakan dalam mengimplementasikan strategi yang diinginkan.

Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 6 dibawah ini, strategi juga diimplementasikan dalam struktur organisasi, manajemen sumber daya manusia dan kebudayaannya.

Gambar 6 : Kerangka Kerja untuk Penerapan Strategi



Sumber : Anthony dan Govindarajan (2002)

Struktur organisasi menetapkan peranannya pada hubungan pelaporan tugas dan divisi yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan dalam organisasi. Manajemen SDM melakukan seleksi, pelatihan, evaluasi, promosi dan pemecatan karyawan serta untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan strategi organisasi. Kebudayaan berarti seperangkat keyakinan bersama, sikap dan norma-norma yang secara eksplisit maupun implisit membimbing tindakan manajer.

(4) Tekanan Keuangan (*Financial*) dan Non Keuangan (*Non Financial*).

Sistem pengendalian manajemen meliputi ukuran keuangan dan non keuangan. Dimensi keuangan memfokuskan pada moneter “yang menekankan” pada *Net Income*, *Return On Equity (ROA)* dan lainnya, tetapi sebenarnya seluruh sub unit organisasi memiliki tujuan non keuangan seperti mutu produk, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, pengantaran tepat waktu dan motivasi kerja karyawan.

Dengan demikian, **Sistem Pengendalian Manajemen** pada organisasi perusahaan akan dapat menghasilkan **Informasi Pengendalian Akuntansi, Personal dan Perilaku** yang akurat dimana informasi tersebut akan dapat memberikan **Nilai Umpan Balik** dan **Nilai Ramalan (*Prediction*)** bagi pihak manajemen dan pemilik perusahaan. Dan juga dapat disimpulkan bahwa informasi pengendalian akuntansi, personal dan perilaku yang dihasilkan sistem pengendalian manajemen akan berguna bagi pihak yang membutuhkannya sebagai **Alat Pengambilan Keputusan**.

Secara garis besar; Pengendalian Administratif, Personal dan Perilaku dapat dijelaskan secara ringkas sebagai berikut:

a. Pengendalian Administratif.

Meliputi struktur otoritas, peraturan-peraturan formal, prosedur standar pengoperasian, standar untuk mengatur perilaku manajer dan karyawan, anggaran, penghargaan (*reward*) serta sistem insentif.

b. Pengendalian Personal.

Meliputi pembuatan kebijakan-kebijakan yang menyangkut sumber daya manusia mulai dari proses penerimaan karyawan, pengevaluasian, promosi jabatan sampai dengan pemutusan hubungan kerja dengan karyawan serta membantu pihak manajemen lain menentukan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan.

c. Pengendalian Perilaku.

Meliputi aktivitas pengawasan (*monitoring*) atas kegiatan yang sedang berjalan serta mengamati apakah anggota organisasi berperilaku sesuai tujuan organisasi.

2.1.2. Pengertian Kepemimpinan

Adalah suatu kenyataan bahwa dalam hidup berkelompok tentu ada pemimpinnya. Demikian juga dalam organisasi apa pun bentuk dan namanya; apakah Rumah Sakit, desa, perkumpulan sepak bola, arisan, bangsa atau negara. Kepemimpinan adalah suatu faktor yang penting di dalam tiap organisasi sedangkan yang menjadi isu kritical ialah apa yang dapat membuat seseorang menjadi pemimpin besar yang efektif ? Jawabnya ialah banyaknya pengikut. Namun soal kepemimpinan adalah hal yang kompleks.

1. Definisi.

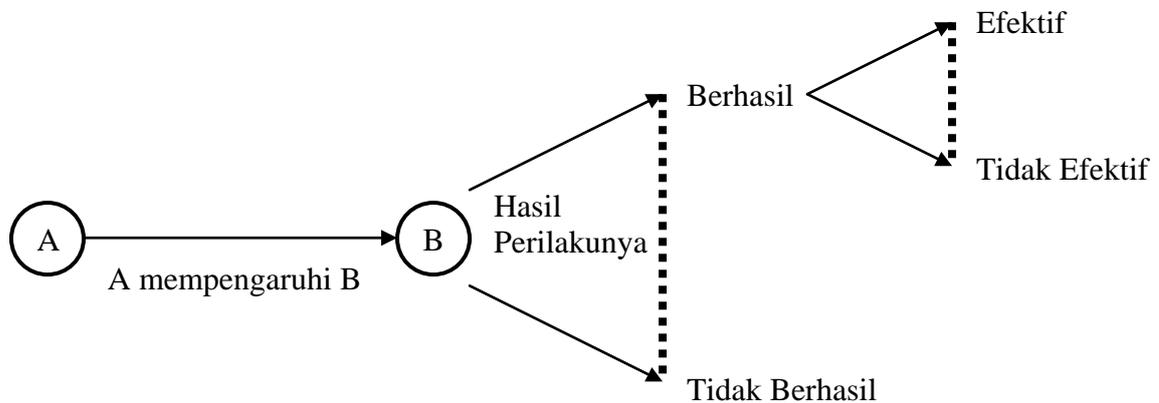
Banyak definisi tentang **Kepemimpinan (*Leadership*)** yang dapat ditemukan dalam kepustakaan. Namun inti dari definisi-definisi kepemimpinan ialah “**mempengaruhi orang lain untuk melakukan perbuatan ke arah yang dikehendaki**”. Dari inti definisi ini dapat dijabarkan lagi seperti perhubungan antar orang, melalui proses komunikasi, yang bertalian dengan suatu tugas, atasan dan bawahan, yang dipengaruhi melaksanakan dengan kerelaan hatinya dan keyakinannya (*with zeal and confidence*) dan sebagainya.

2. Kepemimpinan yang Efektif.

Kepemimpinan itu dapat berhasil artinya yang dipengaruhi melakukan apa yang dikehendaki oleh yang mempengaruhi (pemimpin). Namun meskipun berhasil belum tentu efektif. Kepemimpinan dikatakan efektif apabila orang yang dipengaruhi itu melaksanakan dengan sukarela dan dapat menerima pengaruhnya itu dengan senang hati bukannya terpaksa. Apa yang dilakukan / dikerjakan dianggap sesuai dengan harapannya dengan penuh sukarela, senang dan penuh keyakinan. Meskipun ada imbalannya dan pengaruhnya itu dilaksanakan tanpa kesadaran tetapi apabila tidak dengan sukarela, tidak senang dan terpaksa menerima maka kepemimpinannya dikatakan tidak efektif. Jadi meskipun kepemimpinan dapat sukses tetapi belum tentu efektif. A mempengaruhi B berhasil atau tidak berhasil.

Berhasil efektif atau berhasil tidak efektif dapat terlihat pada Gambar 7 dibawah ini.

Gambar 7 : Kepemimpinan yang Efektif / Tidak Efektif



Sumber : Prof. DR. Soehardi Sigit (2003)

3. Kepemimpinan dan Sumbernya.

Kepemimpinan (*leadership*) ialah seni dan ilmu mengenai kemampuan untuk memengaruhi orang lain ke arah pencapaian tujuan. Sumber pengaruh itu dapat berasal dari organisasi formal yaitu dari posisi jabatannya dalam organisasi formal seperti manajer atau kepala bagian rumah sakit misalnya, tetapi belum tentu manajer tersebut dapat memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Dalam organisasi formal, seseorang pemimpin memperoleh kepemimpinan dari atas atau dikatakan bersumber dari atasan. Sebaliknya orang yang tidak memiliki jabatan formal dapat memiliki kepemimpinannya bukan dari atasan melainkan dari orang yang mau dipengaruhi ke arah pencapaian tujuan.

4. Teori Bakat (Watak) Pemimpin.

Teori ini berpendapat bahwa kepemimpinan adalah bakat yang melekat pada diri atau dimiliki oleh seseorang yang memang seharusnya menjadi pemimpin. Watak-watak

itu antara lain ialah kecerdasan, kharisma, cepat dan tepat mengambil keputusan (*decisive*), antusiasme, kuat, berani, integritas, percaya diri, inteligensi tinggi, dan sebagainya. Menurut teori ini latihan kepemimpinan hanya berguna bagi yang memiliki bakat-bakat atau watak-watak ini. Bagaimanapun orang dilatih kepemimpinan tetapi jika tidak memiliki bakat-bakat seperti tersebut tadi tidak mungkin dapat menjadi pemimpin.

Namun dari penelitian-penelitian tentang kepemimpinan yang sudah bertahun-tahun diketahui bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang dinamik berbeda dari suatu situasi ke suatu situasi lainnya, baik mengenai pemimpinnya, situasinya dan pengikutnya. Dari kepustakaan dapat diketahui bahwa muncul pendekatan baru yang disebut **Pendekatan Situasional** atau **Pendekatan Perilaku**.

5. Pendekatan Perilaku.

Pendekatan situasional atau pendekatan perilaku memfokuskan studinya pada perilaku yang tersimak (*observed behavior*) bukan pada bakat atau pembawaan untuk pemimpin. Tekanannya ialah pada perilaku pemimpin dan anggota-anggota kelompoknya dan berbagai situasinya. Dengan fokus dan tekanan seperti ini yaitu pada perilaku pemimpin, pengikut dan situasinya maka dapat dikembangkan kemungkinan latihan kepemimpinan bagi seseorang untuk menjadi pemimpin dalam berbagai situasi. Dengan demikian maka orang dapat ditingkatkan efektifitas kepemimpinannya melalui pendidikan, latihan dan pengembangan.

6. Dua Faktor Kepemimpinan.

Hasil penelitian dari **Universitas Ohio (USA)** sekitar **tahun 1945** menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan (pemimpin) dapat dibedakan ke dalam dua faktor yang masing-masing independen (bebas tak tergantung), yaitu:

a. *Initiating Structure* ialah:

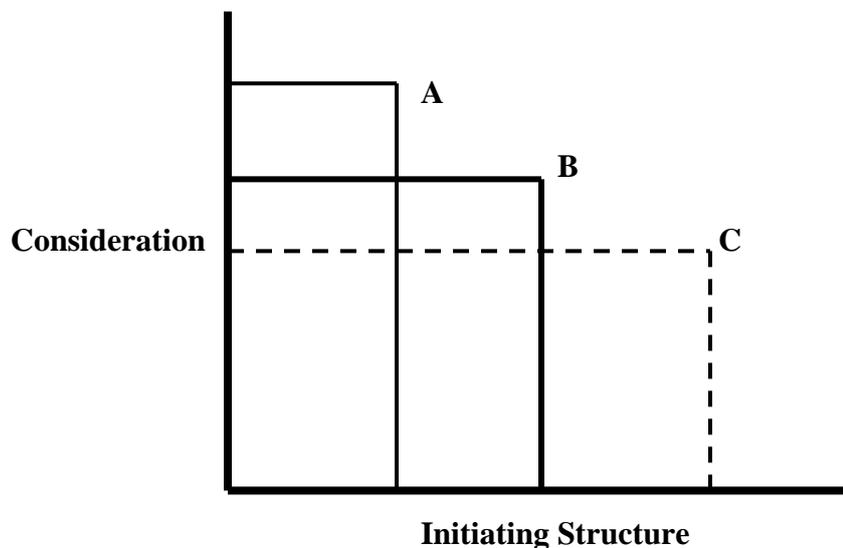
Segala sesuatu yang bertalian dengan pekerjaan, tugas-tugas perencanaan dan pengorganisasian.

b. *Consideration* ialah:

Bertalian dengan pemeliharaan hubungan antara karyawan.

Dua faktor tersebut satu sama lain bebas artinya tidak saling mempengaruhi dan dapat digunakan bersama-sama sekaligus. Hal ini dapat diilustrasikan pada gambar dibawah ini.

Gambar 8 : Dua Faktor Kepemimpinan



Sumber : Universitas Ohio (1945)

Kepemimpinan yang digambarkan dengan **titik A** menunjukkan bahwa pemimpin tersebut menggunakan *consideration* **tinggi** tetapi *initiating structure*-nya **rendah**. Kepemimpinan pada **titik B** menggunakan *consideration* maupun *initiating structure*-nya **sama intensitasnya**. Kepemimpinan pada **titik C** menggunakan *consideration* **rendah** dan *initiating structure*-nya **tinggi**.

Seperti terlihat pada gambar diatas, perilaku seorang pemimpin (manajer) dapat dicerminkan pada suatu titik di dalam daerah antara garis *consideration* dan *initiating structure*.

7. Model Kontingensi Kepemimpinan.

Ada tiga sifat situasional yang mempengaruhi kepemimpinan yang efektif yaitu:

1. **Hubungan antara Pemimpin dan Anggota (Bawahan)** yaitu sejauh manakah pemimpin menyenangi dan disenangi oleh para anggota (bawahan).
2. **Susunan Tugas** yaitu mengenai sejauh manakah keteraturan penataan yang bertalian dengan pencapaian tujuan organisasi.
3. **Kekuasaan Jabatan Pemimpin** yaitu sejauh manakah wewenang formal yang dimiliki oleh pemimpin.

Ketiga hal diatas didasarkan pada ukuran yang disebut dengan:

a. *Assumed Similarity Between Opposites (ASO)* yaitu:

Derajat kesamaan antara persepsi pemimpin terhadap *coworker* (bawahan) yang paling banyak dan paling sedikit disukai.

b. *Least Preferred Coworker (LPC)* yaitu:

Derajat persepsi pemimpin terhadap *coworker* (bawahan) yang paling buruk.

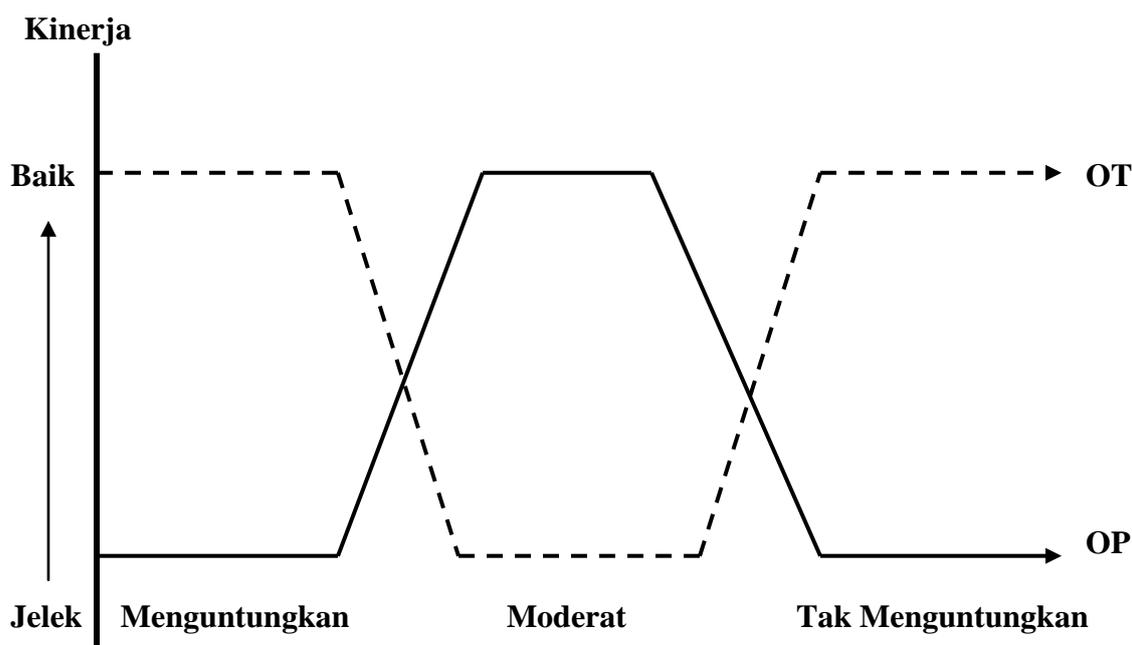
Dua jenis pengukuran tersebut dapat digunakan saling bergantian dan menentukan mana yang akan dipilih, apakah:

1. **Gaya Hubungan Manusiawi** atau **Gaya *Lenient***, dikaitkan dengan pemimpin yang tidak melihat perbedaan antara *coworker* yang paling banyak dan yang paling sedikit disukai.
2. **Gaya Arah Tugas** atau **Gaya *Hard Nose***, dikaitkan dengan pemimpin yang memandang ada perbedaan besar antara *coworker* yang paling banyak dan yang paling sedikit disukai.

Gaya kepemimpinan yang dikombinasikan dengan situasi akan menentukan prestasi kelompok dimana pemimpin (manajer) menggunakan “Apakah gaya hubungan manusia (*human relations*) atau gaya susunan tugas (*task structure*)” yang akan dipilih, tergantung pada tiga faktor seperti yang telah disebutkan diatas.

Model gaya kepemimpinan situasional diatas diilustrasikan oleh **Stephen P. Robbins (2001)** pada gambar dibawah ini.

Gambar 9 : Model Kepemimpinan Situasional



Sumber : *Stephen P. Robbins (2001)*

Keterangan : OT = Orientasi Tugas

OP = Orientasi Perhubungan

8. Teori *Path Goal* (Jalur Tujuan).

Teori *path goal* termasuk juga ke dalam teori kontijensi (*contingency*) dan relatif masih sebagai teori baru. Teori ini berusaha menerangkan mengenai pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan dan prestasi (*performance*) bawahan. Teori *path goal* menunjukkan adanya empat jenis gaya kepemimpinan utama yaitu:

1. Gaya kepemimpinan pemberian arahan (*directive*).
2. Gaya kepemimpinan dukungan (*supportive*).
3. Gaya kepemimpinan peran serta (*participative*).
4. Gaya kepemimpinan orientasi prestasi (*achievement oriented*).

Dinyatakan oleh teori *path goal* bahwa pemimpin mempunyai dua fungsi pokok yaitu:

- a. Menetapkan tujuan atau *goal* bagi bawahannya.
- b. Menjelaskan mengenai cara atau jalur (*path*) untuk mencapai tujuan (*goal*).

Menurut teori ini pula, bahwa berbagai gaya kepemimpinan dapat dipakai oleh seorang pemimpin yang sama dalam situasi yang berbeda.

Perilaku pemimpin, menurut teori *path goal* seharusnya motivatif dalam arti:

1. Membuat kepuasan terhadap segala kebutuhan bawahan yang dapat membuat pekerjaan menjadi efektif.
2. Melengkapi lingkungan bawahan dalam arti memberi tuntunan, pelatihan, konsultasi dan lainnya; yang sangat diperlukan demi efektifitas pekerjaan.

Dilihat dari bawahan, pemimpin tersebut dapat diterima karena perilakunya yang dapat menjadi sumber inspirasi langsung dalam memberikan kepuasan kerja.

Menurut teori *path goal*, ada dua variabel situasi dan kondisi yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan yaitu:

a. Perhubungan Hasil (*Outcome*) yaitu:

Dalam lingkungan dan yang diluar kekuasaan (*control*) para bawahan seperti struktur tugas, sistem kekuasaan formal dan kelompok kerja.

Faktor-faktor lingkungan menentukan tipe perilaku pemimpin yang dituntut sebagai komplemen jika pendapatan (*outcome*) bawahan harus dimaksimalkan.

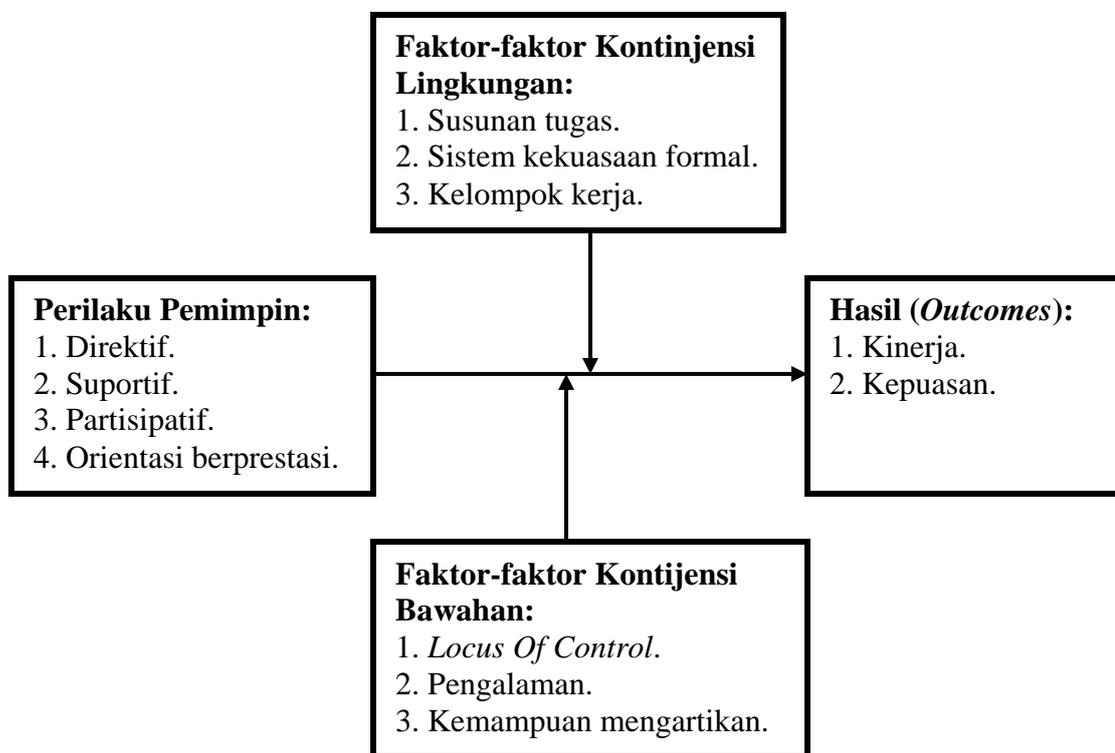
b. Karakteristik Bawahan yaitu:

Hal-hal yang merupakan bagian dari karakteristik pribadi para bawahan seperti *locus of control*, pengalaman dan kemampuan mengartikan tugas.

Karakteristik bawahan menentukan bagaimana lingkungan dan perilaku pemimpin ditafsirkan.

Jadi teori *path goal* mengajukan pendapat bahwa perilaku pemimpin akan tidak efektif apabila terlalu berlebihan dengan sumber daya lingkungan atau terjadinya ketidak-seimbangan dengan karakteristik bawahan. Hal ini dapat diilustrasikan pada gambar dibawah ini.

Gambar 10 : Teori *Path Goal*



Sumber : Prof. Dr. Soehardi Sigit (2003)

2.2. Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian yang penulis lakukan ini didasarkan pada penelitian yang telah dilakukan oleh **Perrow (1970)**, **Hopwood (1976)**, **Mills (1986)**, (**Hirst 1983; Brownell & Hirst 1986; Dunk 1991**), **Miller et al. (1991)**, (**Merchant 1998; Binberg & Snodgrass 1988**), serta **Abernethy & Brownell (1997)**.

Menurut **Mills (1986)**, **Konsep Pengendalian Manajemen** adalah sebuah proses yang dirancang untuk mengendalikan aktifitas-aktifitas yang terjadi dalam organisasi. Sebagai konsekuensinya, pemahaman tentang sistem pengendalian hanya didasarkan pada mekanisme penginvestigasian yang diimplementasikan oleh manajemen untuk mengendalikan pekerjaan melalui pengamatan dan pemantauan perilaku dan *output* (**Merchant 1998; Binberg & Snodgrass 1988**).

Menurut **Hopwood (1976)**, **Mekanisme Pengendalian** sering diistilahkan dengan pengendalian administrasi atau birokrasi, pengendalian sosial dan pengendalian diri sendiri (*self control*). Pengendalian administrasi atau birokrasi merupakan suatu mekanisme dan prosedur yang meliputi struktur wewenang, aturan dan kebijakan, prosedur standar pengoperasian, anggaran, sistem penggajian serta insentif.

Saat ini, penelitian-penelitian Akuntansi Manajemen banyak memfokuskan masalah pada sifat dan disain sistem pengendalian manajemen pada organisasi Produksi Manufaktur yang mempertimbangkan bentuk pengendalian yang berdasarkan pada Sistem Akuntansi.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh **Abernethy & Brownell (1997)** tentang peranan pengendalian akuntansi terfokus pada Organisasi *Research and Development (R&D)*.

Penelitian tersebut menggunakan Model Struktur dan Teknologi Perrow (1970) yang berguna untuk melihat pengaruh karakteristik tugas terhadap keefektifan bentuk pengendalian akuntansi, perilaku dan personal; dimana rutinitas dilihat dari dua dimensi yaitu:

- 1) *Task Analyzability* adalah keberadaan suatu teknik yang dirancang dengan baik dan digunakan untuk melakukan suatu tugas.
- 2) *Number Of Exceptions* merupakan derajat variasi (pengecualian) dalam melakukan suatu tugas atau rutinitas.

Dalam penelitian **Miller et al. (1991)**, **Rutinitas** didefinisikan sebagai suatu teknologi dalam melakukan tugas-tugas yang berulang dan yang dapat diprediksi.

Task analyzability dan *number of exceptions* mengacu pada ketidakpastian tugas (*Task Uncertainty*). Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk tugas-tugas dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi, bentuk pengendalian akuntansi kurang tepat untuk digunakan (**Hirst 1983; Brownell & Hirst 1986; Dunk 1991**).

2.2.2. Kerangka Teoritis

Perrow (1970) menyatakan bahwa struktur organisasi khususnya organisasi yang berbentuk birokrasi akan sangat bergantung terhadap derajat rutinitas dari karakteristik tugas. Perrow (1970) mengelompokkan rutinitas dalam dua dimensi yaitu:

1. *Task Analyzability* yaitu:

Task Analyzability dikatakan **Rendah** apabila teknik yang digunakan untuk melakukan tugas tertentu **Tidak Ada** (*Low Task Analyzability*).

Sebaliknya jika *Task Analyzability* dikatakan **Tinggi** bila terdapat **Banyak** teknik yang digunakan dalam melakukan tugas (*High Task Analyzability*).

2. *Number Of Exceptions* yaitu:

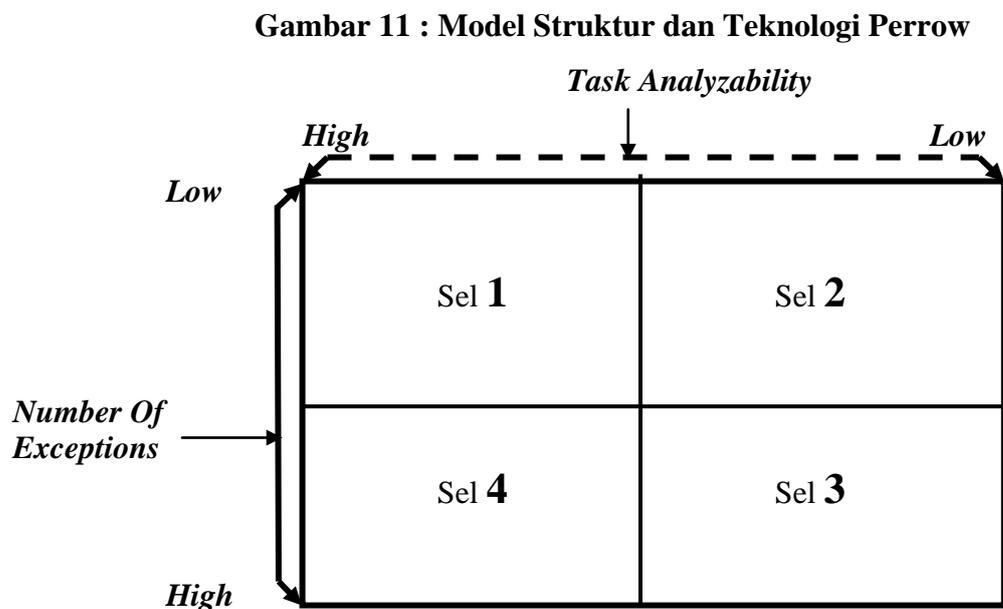
Number Of Exceptions dikatakan **Rendah** apabila teknik yang digunakan untuk melakukan tugas tertentu **Tidak Ada** variasi yang substansial (*Low Number Of Exceptions*).

Sebaliknya jika *Number Of Exceptions* dikatakan **Tinggi** bila terdapat banyak variasi substansial yang digunakan dalam melakukan tugas (*High Number Of Exceptions*).

Perrow (1970) menggambarkan suatu tugas dikatakan **Rutin** apabila tugas tersebut dapat dianalisa dengan sedikit pengecualian (*Low Number Of Exceptions*). Sebaliknya suatu tugas dikatakan **Tidak Rutin** jika tugas tersebut sulit untuk dianalisa dengan banyak variasi pengecualian (*High Number Of Exceptions*).

2.2.3. Pengembangan Hipotesis

Menurut Perrow (1970), diperlukan adanya penyusunan struktur tugas untuk mencapai pengendalian dan koordinasi yang efektif untuk lingkungan tugas yang berbeda yang akan dihadapi oleh organisasi / perusahaan. Model struktur dan teknologi Perrow (1970) digambarkan dalam ilustrasi dibawah ini.



Sumber : Withey; Daft & Cooper (1986)

Berdasarkan gambar diatas dapat dijelaskan **HIPOTESIS** sebagai berikut:

- a. Tugas-tugas yang berada dalam **Sel 1** merupakan tugas-tugas yang **sifatnya berulang** dan **sudah dipahami** (*Low Number Of Exceptions*) dengan menggunakan teknik-teknik untuk **menangani tugas** (*High Task Analyzability*).

Adapun bentuk Pengendalian Akuntansi seperti *Standard Costing* (Standar Biaya) dan *Flexible Budgeting* (Anggaran Mudah Diatur) merupakan bentuk pengendalian yang cocok (**Burns & Waterhouse 1975**).

Sel 1 ini menunjukkan bahwa dengan **variasi tugas yang sedikit** (*Low Number Of Exceptions*) dan adanya hubungan yang jelas antara *input* dan *output* dalam menyelesaikan tugas maka **organisasi dapat menggunakan bentuk Pengendalian Akuntansi**.

Perrow (1970) juga menyatakan bahwa organisasi yang menghadapi tugas berdasarkan panduan prosedur, pengoperasian manual, *job codification* dan *rigid lines* dari pelaporan serta akuntabilitas dapat menggunakan bentuk Pengendalian Perilaku untuk mengendalikan perilaku karyawannya. **Pengendalian Perilaku akan efektif** jika terdapat aturan yang jelas untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut.

Dalam **Sel 1** ini, pemilihan bentuk pengendalian antara Pengendalian Akuntansi dengan Pengendalian Perilaku didasarkan pada **biaya relatif yang dikeluarkan** dan **masalah ketepatan waktu** (*Timeliness*).

Maka didapatkan **HIPOTESIS** yaitu:

H₁ : Bentuk Pengendalian Akuntansi dan Perilaku berhubungan POSITIF dengan Kinerja Manajerial ketika karakteristik tugas *High Task Analyzability* dan *Few Number Of Exceptions*.

b. **Sel 2** meliputi tugas-tugas yang **lebih sulit** untuk memperkirakan bentuk pengendalian mana yang paling efektif. Tugas-tugas dengan sedikit variasi menunjukkan ketidakpastian dalam proses pentransformasian *input-output*. Tugas-tugas yang berada dalam **Sel 2** berada **antara tugas yang sifatnya rutin dan tidak rutin** tetapi tugas tersebut mempunyai **perbedaan, Perrow (1970)**.

Hasil penelitian **Abernethy & Brownell (1997)** menyatakan bahwa tugas-tugas dalam **Sel 2** adalah tugas-tugas dengan variasi yang **rendah** sehingga bentuk **Pengendalian Perilaku kurang cocok**. Tugas-tugas dengan variasi yang rendah dapat dilihat dari sedikitnya *input* yang ditransformasikan menjadi *output* dimana **tidak ada program yang disusun untuk melakukan tugas (Low Task Analyzability)**.

Dengan demikian, tidak mungkin untuk mengembangkan panduan prosedur manual untuk melakukan tugas. **Sebaliknya Pengendalian Akuntansi seperti Anggaran** dapat digunakan sebagai alat perencanaan untuk menyusun target kinerja dan mengukur hasil dari tindakan individu tersebut, **Merchant (1998)**.

Maka didapatkan **HIPOTESIS** yaitu:

H₂ : Bentuk Pengendalian Akuntansi berhubungan POSITIF dengan Kinerja Manajerial ketika karakteristik tugas *Low Task Analyzability* dan *Few Number Of Exceptions*.

c. **Sel 3** menggambarkan situasi yang **tidak rutin**. Pada **Sel 3** ini bentuk Pengendalian Formal dan Pengendalian Birokrasi **tidak akan efektif**.

Hal ini disebabkan tugas-tugas tidak dapat diprogram dan perilaku tidak dapat dikendalikan hanya dengan mengimplementasikan prosedur yang ditetapkan sebelum

melakukan tindakan atau pun hanya dengan mengendalikan tindakan individu melalui pengawasan oleh manajer.

Dengan demikian, dalam **Sel 3** ini dibutuhkan karyawan yang profesional melalui pelatihan keprofesionalan dan sosialisasinya didasarkan pada Model Pengendalian Profesional yang akan mengatur perilaku melalui penggunaan kebijakan atau prosedur seleksi dan pelatihan yang menjamin bahwa individu telah menunjukkan proses keprofesionalan dan sosialisasi yang tepat.

Bentuk pengendalian ini disebut sebagai juga dengan **Pengendalian Personal, Merchant (1998)**.

Maka didapatkan HIPOTESIS yaitu:

H₃ : Bentuk Pengendalian Personal berhubungan POSITIF dengan Kinerja Manajerial ketika karakteristik tugas *Low Task Analyzability* dan *Many Number Of Exceptions*.

d. **Sel 4** juga terdiri dari tugas yang **sulit** untuk memperkirakan bentuk pengendalian yang paling efektif. Sama halnya dengan **Sel 2**, tugas-tugas yang berada dalam **Sel 4** ini berada dalam tugas yang **rutin dan tidak rutin**. **Sel 4** meliputi tugas-tugas dengan variasi yang **banyak** (*High/Many Number Of Exceptions*) sehingga sulit untuk menentukan hubungan antara *output* dan *input*.

Hal ini memungkinkan dilakukannya pengembangan dan pengimplementasian program pengendalian seperti prosedur pengoperasian manual untuk menjamin perilaku sesuai dengan hasil yang akan dicapai. Bentuk **Pengendalian Akuntansi kemungkinan kurang efektif** jika tugas-tugas tersebut mempunyai variasi yang banyak.

Variasi yang banyak akan menghalangi pengembangan target keuangan dan sulit untuk mengantisipasi tugas yang akan dilakukan untuk mengestimasi biaya yang akan dijadikan sebagai *Benchmark* untuk pengukuran perilaku yang diinginkan.

Oleh karena itu, bentuk **Pengendalian Perilaku** dirasakan lebih tepat daripada Pengendalian Akuntansi jika variasi tugas yang dihadapi **sedikit**. Apabila variasi tugas yang dihadapi **sangat banyak** maka dibutuhkan bentuk **Pengendalian Personal**.

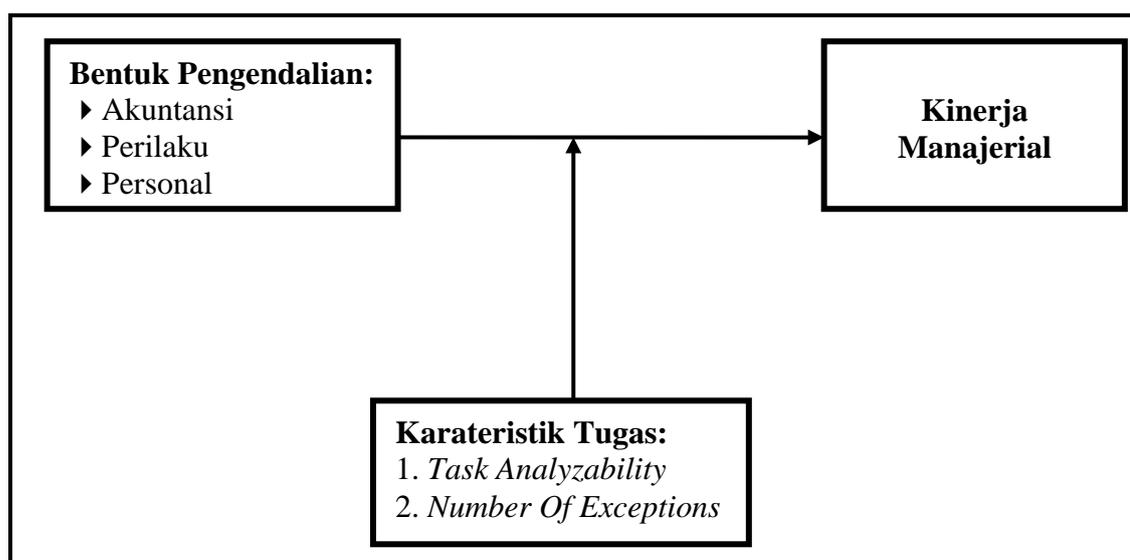
Pengendalian Personal dibutuhkan untuk mencapai koordinasi dalam melakukan penyelesaian tugas-tugas, **Abernethy & Brownell (1997)**.

Maka didapatkan **HIPOTESIS** yaitu:

H₄ : Bentuk Pengendalian Perilaku dan Personal berhubungan POSITIF dengan Kinerja Manajerial ketika karakteristik tugas *High Task Analyzability* dan *Many Number Of Exceptions*.

Model penelitian yang digunakan, digambarkan dalam Gambar 4 berikut ini:

Gambar 4 : Model Penelitian



Sumber : *Diolah Sendiri*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Metode Penelitian

Metode Penelitian yang akan digunakan pada penelitian ini, dimulai dari penentuan variabel yang dibutuhkan untuk di analisa lebih lanjut. Proses ini mencakup antara lain:

1. Populasi dan Sampel Penelitian.
2. Metode Sampling dan Pengumpulan Data.
3. Penentuan dan Pengukuran Variabel.
4. Metode Analisis Data dan diperluas dengan Gambaran Analisa Data yang sudah diolah serta dijelaskan pula karakteristik sampel yang diuraikan dalam bentuk Statistik Deskriptif, Uji Validitas dan Reliabilitas sebuah Angket, Uji Asumsi Regresi Berganda Normalitas, Uji Kolmogorov-Smirnov dan Uji Hipotesis dari setiap variabel.

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

3.2.1. Populasi Penelitian

Tipe data penelitian secara ekstrem dapat dikelompokkan ke dalam data secara Kuantitatif dan Kualitatif yaitu:

1. Data Kuantitatif ialah:

Data yang menunjukkan jumlah atau banyaknya sesuatu seperti pendapatan dividen, nilai persediaan produk, gaji karyawan, hutang bank dan lain-lain.

2. Data Kualitatif ialah:

Merupakan data yang dapat dikategorisasi tetapi tidak dapat dikuantitatifkan dan dapat dijelaskan melalui penghitungan jumlah setiap kategori yang diamati, seperti data yang menunjukkan jenis pekerjaan responden dapat dinyatakan dengan berapa jumlah responden yang bekerja sebagai pegawai negeri, pegawai swasta atau pengusaha serta proporsi masing-masing kategori terhadap total responden.

Penelitian yang penulis lakukan ini termasuk Data Kuantitatif karena menunjukkan Pengaruh Karakteristik Tugas terhadap Keefektifan Bentuk Pengendalian Akuntansi, Perilaku dan Personal dalam Peningkatan Kinerja Manajer Akuntansi.

Problematik yang ada dalam pemilihan data kuantitatif umumnya berkaitan dengan populasi data yang diteliti.

Populasi (*Population*) adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Anggota populasi disebut dengan **Elemen Populasi (*Population Element*)**. Masalah populasi timbul terutama pada penelitian opini yang menggunakan metode survei sebagai teknik pengumpulan data.

Populasi dalam **penelitian** ini adalah **Rumah Sakit di Jakarta** yang terdaftar di Departemen Kesehatan Republik Indonesia. **Periode populasi** penelitian ialah **18 Agustus 2004** sampai dengan **30 Juli 2005**.

3.2.2. Sampel Penelitian

Peneliti dapat meneliti seluruh elemen populasi (disebut dengan **sensus**) atau meneliti sebagian dari elemen-elemen populasi (disebut dengan **penelitian sampel**).

Peneliti secara teknis umumnya mengalami kesulitan untuk melakukan sensus (*census*) jika jumlah elemen populasinya relatif banyak atau bahkan sulit dihitung. Kendala yang dihadapi peneliti umumnya masalah keterbatasan waktu, biaya dan tenaga yang tersedia.

Penulis karena alasan-alasan diatas maka **Sampel** dalam **Penelitian ini** yang didapatkan dan diolah untuk di analisa lebih lanjut adalah **4 (Empat) Rumah Sakit di Jakarta** dari 106 rumah sakit yang terdaftar pada Departemen Kesehatan Republik Indonesia.

Alasan karena hanya mendapatkan 4 (Empat) Rumah Sakit yang akan diolah datanya karena ada beberapa rumah sakit yang tidak mengijinkan Manajer / Kepala Bagian Akuntansi dinilai kinerjanya secara keseluruhan oleh penulis disamping alasan-alasan teknis lainnya.

Dibawah ini, Daftar Rumah Sakit yang sudah dimasukkan proposal penelitian yang berhasil didapatkan datanya (diterima) maupun yang gagal (ditolak).

Tabel 1 : Daftar Rumah Sakit yang Diteliti

No.	Tanggal Masuk Proposal	Nama RUMAH SAKIT	ALAMAT	Diterima /Ditolak
1.	18 Agustus 2004	Akademik Atma Jaya	Jl. Pluit Raya No.2, Jakarta.	Diterima
2.	18 Agustus 2004	Pantai Indah Kapuk	Jl. Pantai Indak Kapuk Utara No.3, Jakarta.	Ditolak
3.	18 Agustus 2004	Husada	Jl. Mangga Besar Raya No.137-139, Jakarta.	Ditolak
4.	17 September 2004	Pusat Pertamina	Jl. Kyai Maja No.43, Jakarta.	Diterima
5.	24 Nopember 2004	Islam Pusat Jakarta	Jl. Cempaka Putih Tengah I No.1, Jakarta.	Ditolak
6.	3 Desember 2004	Graha Medika	Jl. Raya Perjuangan, Kebun Jeruk, Jakarta.	Ditolak
7.	3 Desember 2004	Jakarta	Jl. Jenderal Sudirman Kav.49, Jakarta.	Ditolak

8.	8 Desember 2004	Umum Fatmawati	Jl. RS. Fatmawati, Cilandak, Jakarta.	Diterima
9.	8 Desember 2004	Muhammadiyah	Jl. Taman Puring, Jakarta	Ditolak
10.	8 Desember 2004	Jantung Harapan Kita	Jl. S. Parman Kav.87, Jakarta	Ditolak
11.	8 Desember 2004	Kanker Dharmais	Jl. S. Parman Kav 84- 86, Jakarta.	Diterima
12.	16 Desember 2004	Umum DR. Cipto Mangunkusumo	Jl. Diponegoro No.71, Jakarta.	Ditolak
13.	16 Desember 2004	Prikasih	Jl. RS. Fatmawati Raya No.74, Jakarta.	Ditolak
14.	16 Desember 2004	Setia Mitra	Jl. Fatmawati No.80-82, Jakarta.	Ditolak
15.	20 Desember 2004	Internasional Bintaro	Jl. Bintaro Raya, Jakarta Selatan.	Ditolak
16.	20 Desember 2004	Pondok Indah	Jl. Metro Duta, Kav.UE, Jakarta	Ditolak
17.	20 Desember 2004	Pemda, Pasar Rebo	Jl. TB. Simatupang No.30, Jakarta.	Ditolak

Sumber : Data Rumah Sakit Departemen Kesehatan RI (via internet)

3.3. Metode Sampling dan Pengumpulan Data

3.3.1. Metode Sampling

Menurut **Indriantoro dan Supomo (2002)**, metode sampling pada penelitian ini perlu menggunakan prosedur pemilihan sampel yang sistematis agar diperoleh sampel yang representatif (mewakili).

Prosedur pemilihan sampel memerlukan beberapa tahap sebagai berikut:

Gambar 12 : Prosedur Pemilihan Sampel



Sumber : Buku Indriantoro dan Supomo (2002).

Gambar diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Populasi Target (*Target Population*)

Tahap pertama yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pemilihan sampel yang berguna untuk mengidentifikasi populasi target yaitu populasi spesifik yang relevan dengan tujuan atau masalah penelitian. Pada penelitian ini populasi target adalah **Kepala Bagian atau Manajer Akuntansi Rumah Sakit di Jakarta.**

b. Kerangka Sampel (*Sample Frame*)

Kerangka sampel adalah daftar elemen-elemen populasi yang dijadikan dasar untuk mengambil sampel. Kerangka sampel biasanya berbeda dengan populasi target yang ditentukan. Pada penelitian ini kerangka sampel adalah **Kepala Bagian atau Manajer Akuntansi Rumah Sakit di Jakarta.**

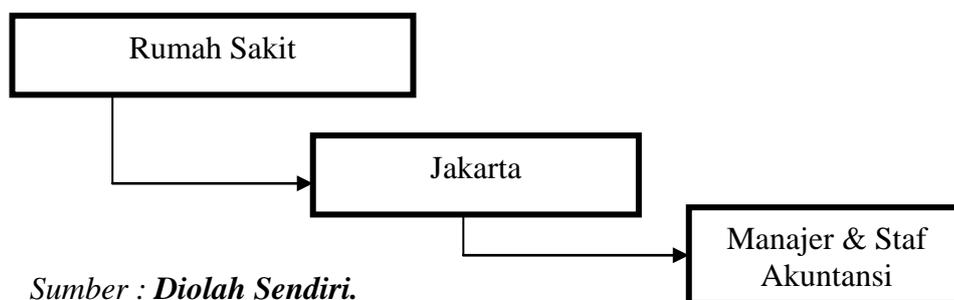
c. Metode Pemilihan Sampel

Metode pemilihan sampel pada penelitian ini menggunakan Metode Pemilihan Sampel Probabilitas (*Probability Sampling Methods*) dimana metode ini memberikan kesempatan yang sama pada setiap elemen populasi untuk terpilih sebagai sampel dengan pemilihan sampel yang dilakukan secara acak.

d. Unit Sampel (*Sample Unit*)

Unit sampel adalah suatu elemen atau sekelompok elemen yang menjadi dasar untuk dipilih secara sampel. Pemilihan sampel berdasarkan kerangka sampel dapat dilakukan melalui prosedur satu tahap atau beberapa tahap. Pada penelitian ini, prosedur pemilihan sampel melalui dua tahap yaitu:

Gambar 13 : Prosedur Pemilihan Sampel Dua Tahap



3.3.2. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan Metode Kuisisioner (*Questionnaires*) secara Personal (*Personally Administered Questionnaires*). Rumah Sakit di Jakarta dijadikan sebagai Kerangka Sampling.

Kuisisioner ditujukan kepada kepala bagian / manajer bagian dalam divisi akuntansi rumah sakit beserta stafnya di Jakarta karena tipe pekerjaan yang dilakukannya sangat dipengaruhi oleh dimensi tugas rutin.

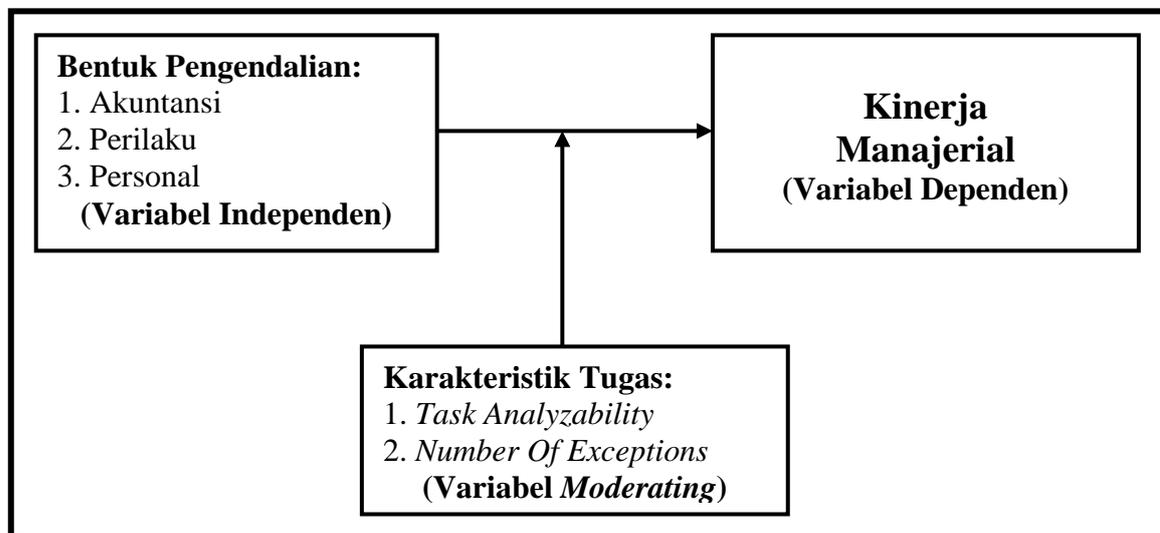
3.4. Penentuan dan Pengukuran Variabel

Penelitian yang penulis lakukan ini mendapatkan penentuan dan pengukuran variabel yaitu:

1. **Variabel Independen** yaitu **Pengendalian Akuntansi, Perilaku dan Personal**.
2. **Variabel Moderating** yaitu **Karakteristik Tugas “Task Analyzability dan Number Of Exceptions”**.
3. **Variabel Dependen** yaitu **Kinerja Manajerial**.

Dan diilustrasikan secara jelas pada gambar dibawah ini.

Gambar 14 : Penentuan dan Pengukuran Variabel



Sumber : Diolah Sendiri.

Peneliti menggunakan **Metode Kuisioner** selama **1 tahun** penelitian yaitu **18 Agustus 2004** sampai dengan **30 Juli 2005** yang bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Karakteristik Tugas terhadap Keefektifan Bentuk Pengendalian Akuntansi, Perilaku dan Personal dalam Peningkatan Kinerja Manajer Akuntansi.

Berikut ini adalah Penjelasan secara terperinci mengenai Penentuan dan Pengukuran dari setiap Variabel yang dikemukakan diatas yaitu:

3.4.1. Variabel Independen

Variabel Independen adalah tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel yang lain.

Variabel Independen pada penelitian ini adalah:

3.4.1.1. Pengendalian Akuntansi

Pengendalian akuntansi didefinisikan **Hopwood (1976)** sebagai pengendalian yang berdasarkan pada angka-angka akuntansi seperti Anggaran (*Budgeting*), Biaya Standar (*Standard Costing*) dan Anggaran Mudah Diatur (*Flexible Budgeting*). Pada penelitian sebelumnya, variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh **Hopwood (1972)** yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana responden merasakan manfaat dari informasi akuntansi dalam penilaian kinerjanya.

3.4.1.2. Pengendalian Perilaku

Pengendalian perilaku adalah pengendalian yang didasarkan pada struktur otoritas, peraturan-peraturan formal dan prosedur standar pengoperasian. Pada penelitian sebelumnya, variabel ini diukur berdasarkan 3 (tiga) dimensi yaitu partisipasi dalam pembuatan keputusan, hirarki wewenang dan formalisasi. Untuk mengukur dimensi partisipasi dalam pembuatan keputusan digunakan instrumen yang dikembangkan oleh **Brownell & Hirst (1986)** dan untuk mengukur dimensi hirarki wewenang digunakan instrumen yang dikembangkan oleh **Vancil (1986)** serta untuk mengukur dimensi formalisasi digunakan instrumen yang dikembangkan oleh **Ferrel & Skinner**.

3.4.1.3. Pengendalian Personal

Pengendalian personal didefinisikan oleh **Merchant (1998)** sebagai pengendalian yang berdasarkan pada pembuatan kebijakan yang menyangkut sumber daya manusia. Pada penelitian sebelumnya, variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh **Hage & Aiken (1967)**.

3.4.2. Variabel Moderating.

Variabel *Moderating* adalah tipe variabel-variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan langsung antara variabel independen dengan variabel dependen.

Variabel *Moderating* pada penelitian ini adalah:

3.4.2.1. Karakteristik Tugas (*Task Analyzability* dan *Number of Exceptions*)

Menurut **Perrow (1970)**, karakteristik tugas dikelompokkan dalam dua dimensi yaitu:

1. *Task Analyzability* adalah keberadaan suatu teknik yang dirancang dengan baik dan digunakan untuk melakukan suatu tugas.
2. *Number Of Exceptions* adalah derajat variasi (pengecualian-pengecualian) dalam melakukan tugas. Pada penelitian sebelumnya, untuk mengukur variabel ini digunakan instrumen yang dikembangkan oleh **Withey dkk (1986)**.

3.4.3. Variabel Dependen

Variabel Dependen adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen.

Variabel Dependen pada penelitian ini adalah:

3.4.3.1. Kinerja Manajerial

Performance (kinerja) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara sah (*legal*) dengan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

Menurut **Mahoney dkk (1963)** serta **Nur Indriantoro (1993)** yang dimaksud dengan **Kinerja Manajerial** adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi dan representasi.

3.5. Metode Analisis Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah **Regresi Berganda (*Multiple Regression*)**. Setelah semua data yang dijadikan sampel diperoleh untuk observasi dan juga untuk mengetahui hubungan antara variabel-variabel yang ada maka untuk pengolahan data digunakan program komputer SPSS (*Statistical Program for Social Science*).

Statistik Parametrik (yaitu berhubungan dengan inferensi statistik, pengambilan keputusan atas masalah tertentu yang membahas parameter populasi seperti rata-rata, proporsi dan sebagainya) digunakan dalam penelitian ini karena data yang diukur adalah dengan **Skala Rasio** (yaitu data yang diperoleh dengan cara pengukuran dimana jarak dua titik pada skala sudah diketahui dan mempunyai titik nol yang absolut).

Berikut ini adalah alat-alat analisa data yang digunakan dalam penelitian ini secara berurutan yaitu:

1. Statistik Deskriptif.

Statistik yang berguna untuk memperoleh gambaran secara umum dari sampel data pada penelitian ini yaitu:

a. **Menyajikan Data** adalah dapat disajikan dalam bentuk Tabel dan Grafik.

b. **Meringkas dan Menjelaskan Data** adalah:

Data Kuantitatif bisa diringkas dan disajikan dalam beberapa hal utama untuk menggambarkan distribusi data yaitu melalui ukuran yang membahas mengenai ukuran Minimum, Maksimum, *Mean* (rata-rata) serta variasi Standar Deviasi.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas sebuah Angket.

Salah satu instrumen yang sering dipakai dalam penelitian ilmiah adalah Angket / Kuisisioner yang bertujuan untuk mengetahui pendapat seseorang mengenai suatu hal seperti sikap staf akuntansi terhadap kinerja manajer akuntansi pada suatu rumah sakit.

Salah satu skala yang sering dipakai dalam penyusunan angket adalah **Skala Likert** yaitu skala yang berisi 5 (lima) tingkat jawaban. Penyusunan skala Likert diantaranya:

- a. Sangat Setuju mempunyai nilai 5.
- b. Setuju mempunyai nilai 4.
- c. Ragu-Ragu mempunyai nilai 3.
- d. Tidak Setuju mempunyai nilai 2.
- e. Sangat Tidak Setuju mempunyai nilai 1.

Suatu angket dikatakan **Valid (Sah)** jika pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut. Sedangkan suatu angket dikatakan **Reliabel (Andal)** jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengujian Validitas dan Reliabilitas adalah proses menguji butir-butir pertanyaan yang ada dalam sebuah angket, apakah isi dari butir pertanyaan tersebut sudah *Valid* dan Reliabel. Jika butir-butir sudah *valid* dan reliabel berarti butir-butir tersebut sudah bisa untuk mengukur faktornya. Langkah selanjutnya adalah menguji apakah faktor-faktor sudah *valid* untuk mengukur konstruk yang ada. Dalam pengujian butir tersebut, bisa saja ada butir-butir pertanyaan yang ternyata tidak *valid* dan reliabel sehingga harus dibuang atau diganti dengan pertanyaan yang lain.

Analisis pada penelitian ini dimulai dengan menguji Validitas terlebih dahulu, baru diikuti oleh Uji Reliabilitas. Jadi jika sebuah butir pertanyaan tidak *valid* maka otomatis dibuang. Butir-butir yang sudah *valid* kemudian baru secara bersama diukur reliabilitasnya.

3. Uji Asumsi Regresi Berganda Normalitas.

Tujuannya adalah menguji dalam sebuah model regresi penelitian ini, variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model Regresi yang **Baik** adalah Distribusi Data Normal atau mendekati normal.

4. Uji Kolmogorov-Smirnov.

Tujuannya adalah untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan yang signifikan antara dua sampel variabel independen pada penelitian ini.

5. Uji Hipotesis.

Untuk menguji hipotesis pada penelitian ini, pengujian dilakukan secara terpisah. **Pengujian PERTAMA**, menguji secara simultan pengaruh bentuk pengendalian akuntansi, perilaku dan personal dalam masing-masing sel terhadap kinerja manajerial.

Persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y_i = a_0 + a_1A_i + a_2B_i + a_3C_i + e_i \dots\dots\dots (1)$$

Dimana: Y_i = Skor Kinerja Manajerial untuk responden i.

A_i = Skor Pengendalian Akuntansi untuk responden i.

B_i = Skor Pengendalian Perilaku untuk responden i.

C_i = Skor Pengendalian Personal untuk responden i.

a_1 = Nilai Koefisien untuk Pengendalian Akuntansi.

a_2 = Nilai Koefisien untuk Pengendalian Perilaku.

a_3 = Nilai Koefisien untuk Pengendalian Personal.

Ringkasan perumusan hipotesis disajikan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 2 : Ringkasan Perumusan Hipotesis

Sel	Nilai Koefisien	Kesimpulan
1	$a_1 = a_2$ atau $a_1 > a_3$ dan $a_2 > a_3$	Dukung H_1
2	$a_1 > a_2$ dan $a_2 > a_3$	Dukung H_2
3	$a_1 > a_3$ dan $a_3 > a_2$	Dukung H_3
4	$a_1 > a_2$ dan $a_3 > a_1$	Dukung H_4

Sumber : *Diolah Sendiri.*

Pengujian KEDUA, menguji masing-masing bentuk pengendalian akuntansi, perilaku dan personal serta pengaruhnya terhadap kinerja manajerial pada keempat sel. Tujuan pengujian ini adalah untuk mengetahui dengan pasti bentuk pengendalian mana yang paling cocok dengan situasi tugas.

Persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

a. **Persamaan 2 yaitu:**

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_a + b_3X_b + b_4X_c + b_5X_1X_a + b_6X_1X_b + b_7X_1X_c + e \dots (2)$$

Dimana: Koefisien b_1 = Pengaruh X_1 dalam sel 1.

Koefisien b_2 = Pengaruh X_1 dalam sel 2.

Koefisien b_3 = Pengaruh X_1 dalam sel 3.

Koefisien b_4 = Pengaruh X_1 dalam sel 4.

Koefisien b_5 = Perbedaan pengaruh X_1 dalam sel 1 dengan X_1 dalam sel 2.

Koefisien b_6 = Perbedaan pengaruh X_1 dalam sel 1 dengan X_1 dalam sel 3.

Koefisien b_7 = Perbedaan pengaruh X_1 dalam sel 1 dengan X_1 dalam sel 4.

Pengendalian Akuntansi akan Efektif dalam sel 1 dan sel 2 jika $b_1 > 0$, $b_5 = 0$ dan $b_6, b_7 < 0$.

b. **Persamaan 3 yaitu:**

$$Y = b_0 + b_1X_2 + b_2X_a + b_3X_b + b_4X_c + b_5X_2X_a + b_6X_2X_b + b_7X_2X_c + e \dots (3)$$

Dimana: Koefisien b_1 = Pengaruh X_2 dalam sel 1

Koefisien b_2 = Pengaruh X_2 dalam sel 2.

Koefisien b_3 = Pengaruh X_2 dalam sel 3.

Koefisien b_4 = Pengaruh X_2 dalam sel 4.

Koefisien b_5 = Perbedaan pengaruh X_2 dalam sel 1 dengan X_2 dalam sel 2.

Koefisien b_6 = Perbedaan pengaruh X_2 dalam sel 1 dengan X_2 dalam sel 3.

Koefisien b_7 = Perbedaan pengaruh X_2 dalam sel 1 dengan X_2 dalam sel 4.

Pengendalian Perilaku akan Efektif dalam sel 1 dan sel 4 jika $b_1 > 0$, $b_7 = 0$ dan

$b_5, b_6 < 0$.

c. **Persamaan 4 yaitu:**

$$Y = b_0 + b_1X_3 + b_2X_a + b_3X_b + b_4X_c + b_5X_3X_a + b_6X_3X_b + b_7X_3X_c + e \dots (4)$$

Dimana: Koefisien b_1 = Pengaruh X_3 dalam sel 1

Koefisien b_2 = Pengaruh X_3 dalam sel 2.

Koefisien b_3 = Pengaruh X_3 dalam sel 3.

Koefisien b_4 = Pengaruh X_3 dalam sel 4.

Koefisien b_5 = Perbedaan pengaruh X_3 dalam sel 1 dengan X_3 dalam sel 2.

Koefisien b_6 = Perbedaan pengaruh X_3 dalam sel 1 dengan X_3 dalam sel 3.

Koefisien b_7 = Perbedaan pengaruh X_3 dalam sel 1 dengan X_3 dalam sel 4.

Pengendalian Personal akan Efektif dalam sel 1 dan sel 3 jika $b_6 > 0$, $b_1 = 0$ dan

$b_5, b_7 < b_6$.

Tabel 3 dibawah ini meringkas persamaan 2, 3 dan 4 diatas.

Tabel 3 : Ringkasan Persamaan 2, 3 dan 4

Pengendalian Akuntansi	Pengendalian Perilaku	Pengendalian Personal
$b_1 > 0$	$b_1 > 0$	$b_6 > 0$
$b_5 = 0$	$b_7 = 0$	$b_1 = 0$
$b_6, b_7 < 0$	$b_5, b_6 < 0$	$b_5, b_7 < b_6$

Sumber : Diolah Sendiri.

BAB IV

HASIL ANALISIS

4.1. Statistik Deskriptif

Proposal pada penelitian ini disebarakan pada 17 (tujuh belas) rumah sakit di DKI Jakarta dan hanya **4 (empat) rumah sakit** di DKI Jakarta yang dimasukkan proposal penelitian disetujui oleh pihak manajemen rumah sakit untuk dilakukan survei penelitian dimana rumah sakit tersebut merupakan bagian dari 106 rumah sakit yang terdaftar pada Departemen Kesehatan Republik Indonesia dengan jangka waktu penelitian selama **1 tahun** yaitu **18 Agustus 2004** sampai dengan **30 Juli 2005** yang dapat dipakai dan dianalisa datanya untuk mengetahui Pengaruh Karakteristik Tugas terhadap Keefektifan Bentuk Pengendalian Akuntansi, Perilaku dan Personal dalam Peningkatan Kinerja Manajer Akuntansi.

Sebelum dilakukannya uji validitas dan reliabilitas sebuah angket, uji asumsi regresi berganda normalitas, uji Kolmogorov-Smirnov dan pengujian hipotesis atas variabel-variabel pada penelitian ini maka perlu dilakukan analisa melalui statistik deskriptif. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui gambaran secara umum dari variabel-variabel yang diteliti dimana analisa ini menunjukkan angka minimum, maksimum, *mean* (rata-rata) serta variasi standar deviasi.

Tabel 4 :
STATISTIK DESKRIPTIF
Pengukuran Variabel Kinerja Manajerial

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Skor Responden	41	55.00	96.00	3070.00	74.8780	9.43185
Valid N (listwise)	41					

Sumber : Diolah Sendiri.

Berdasarkan analisa dengan statistik deskriptif pengukuran variabel kinerja manajerial diatas, terlihat bahwa dari 41 orang responden staf akuntansi rumah sakit di Jakarta mempunyai skor rata-rata (*mean*) pengukuran variabel kinerja manajerial adalah 74,8780. Total skor pengukuran variabel kinerja manajerial adalah 3070,00 dengan skor minimum pengukuran variabel kinerja manajerial adalah 55,00 dan skor maksimum pengukuran variabel kinerja manajerial adalah 96,00. Standar deviasi pengukuran variabel relatif kecil (lebih dari 13% dari *Mean*) menunjukkan adanya variasi yang kecil atau adanya kesenjangan yang cukup kecil dari skor minimum pengukuran variabel kinerja manajerial bila dibandingkan dengan skor maksimum pengukuran variabel kinerja manajerial.

Disamping dilakukan pengukuran variabel kinerja manajerial berdasarkan isi kuisioner staf akuntansi rumah sakit di Jakarta, dilakukan juga pengukuran secara statistik deskriptif variabel pengendalian akuntansi, perilaku dan personal berdasarkan isi kuisioner manajer akuntansi rumah sakit di Jakarta seperti yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5 :

STATISTIK DESKRIPTIF

Pengukuran Variabel Pengendalian Akuntansi, Perilaku dan Personal

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Skor Pengendalian Akuntansi	4	32.00	35.00	135.00	33.7500	1.25831
Skor Pengendalian Perilaku	4	32.00	39.00	144.00	36.0000	3.55903
Skor Pengendalian Personal	4	11.00	14.00	48.00	12.0000	1.41421
Valid N (listwise)	4					

Sumber : *Diolah Sendiri.*

Berdasarkan analisa dengan statistik deskriptif pengukuran variabel pengendalian akuntansi, perilaku dan personal diatas; terlihat bahwa:

1. Dari 4 orang responden manajer akuntansi rumah sakit di Jakarta mempunyai skor rata-rata (*mean*) pengukuran variabel pengendalian akuntansi adalah 33,7500. Total skor pengukuran variabel pengendalian akuntansi adalah 135,00 dengan skor minimum pengukuran variabel pengendalian akuntansi adalah 32,00 dan skor maksimum pengukuran variabel pengendalian akuntansi adalah 35,00. Standar deviasi pengukuran variabel relatif kecil (lebih dari 4% dari *Mean*) menunjukkan adanya variasi yang kecil atau adanya kesenjangan yang cukup kecil dari skor minimum pengukuran variabel pengendalian akuntansi bila dibandingkan dengan skor maksimum pengukuran variabel pengendalian akuntansi.
2. Dari 4 orang responden manajer akuntansi rumah sakit di Jakarta mempunyai skor rata-rata (*mean*) pengukuran variabel pengendalian perilaku adalah 36,0000. Total skor pengukuran variabel pengendalian perilaku adalah 144,00 dengan skor minimum pengukuran variabel pengendalian perilaku adalah 32,00 dan skor maksimum pengukuran

variabel pengendalian perilaku adalah 39,00. Standar deviasi pengukuran variabel relatif kecil (lebih dari 10% dari *Mean*) menunjukkan adanya variasi yang kecil atau adanya kesenjangan yang cukup kecil dari skor minimum pengukuran variabel pengendalian perilaku bila dibandingkan dengan skor maksimum pengukuran variabel pengendalian perilaku.

3. Dari 4 orang responden manajer akuntansi rumah sakit di Jakarta mempunyai skor rata-rata (*mean*) pengukuran variabel pengendalian personal adalah 12,0000. Total skor pengukuran variabel pengendalian personal adalah 48,00 dengan skor minimum pengukuran variabel pengendalian personal adalah 11,00 dan skor maksimum pengukuran variabel pengendalian personal adalah 14,00. Standar deviasi pengukuran variabel relatif kecil (lebih dari 12% dari *Mean*) menunjukkan adanya variasi yang kecil atau adanya kesenjangan yang cukup kecil dari skor minimum pengukuran variabel pengendalian personal bila dibandingkan dengan skor maksimum pengukuran variabel pengendalian personal.

4.2. Uji Validitas sebuah Angket.

Salah satu skala yang sering dipakai dalam penyusunan angket adalah **Skala Likert** yaitu skala yang berisi 5 (lima) tingkat jawaban. Penyusunan skala Likert pada penelitian ini dijabarkan dengan asumsi yaitu:

- a. Sangat Setuju mempunyai nilai 5.
- b. Setuju mempunyai nilai 4.
- c. Ragu-Ragu mempunyai nilai 3.
- d. Tidak Setuju mempunyai nilai 2.
- e. Sangat Tidak Setuju mempunyai nilai 1.

Menurut **Singgih Santoso (2001)**, suatu angket dikatakan *valid (sah)* jika pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut.

Analisis pada penelitian ini dimulai dengan menguji validitas terlebih dahulu kemudian diikuti oleh uji reliabilitas. Jadi jika sebuah butir pertanyaan tidak *valid* maka otomatis butir pertanyaan tersebut dikeluarkan. Butir-butir pertanyaan yang sudah *valid* diukur bersamaan dengan reliabilitasnya, karena ada 4 (empat) rumah sakit di DKI Jakarta yang diteliti tentang kinerja manajerial, pengendalian akuntansi, perilaku dan personal serta karakteristik tugas “*task analyzability* dan *number of exceptions*” maka hasil uji validitas dilakukan pada beberapa tahap, yaitu:

1) **Tahap Pertama.**

Adalah melakukan uji validitas pengukuran variabel kinerja manajerial 4 (empat) rumah sakit di DKI Jakarta seperti terlihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 6 :

Uji Validitas Pengukuran Variabel Kinerja Manajerial Empat Rumah Sakit di DKI Jakarta

Reliability

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
  R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )
                               Mean           Std Dev           Cases
1.      BUTIR_1           4.0488           .5895           41.0
2.      BUTIR_2           4.0976           .4901           41.0
3.      BUTIR_3           3.8537           .6543           41.0
4.      BUTIR_4           3.4634           .9246           41.0
5.      BUTIR_5           3.3902           .8330           41.0
6.      BUTIR_6           3.8780           .7482           41.0
7.      BUTIR_7           3.8049           .7490           41.0
8.      BUTIR_8           3.7073           .7157           41.0
9.      BUTIR_9           3.6341           .8590           41.0
10.     BUTIR_10          3.7317           .6717           41.0
11.     BUTIR_11          3.7317           .8374           41.0
12.     BUTIR_12          3.6341           .7334           41.0
13.     BUTIR_13          3.9512           .5895           41.0
14.     BUTIR_14          3.7805           .8518           41.0
15.     BUTIR_15          3.7317           .6717           41.0
16.     BUTIR_16          3.4146           .6699           41.0
```

17.	BUTIR_17	3.5366	.8396	41.0
18.	BUTIR_18	3.7561	.6993	41.0
19.	BUTIR_19	3.8049	.6008	41.0
20.	BUTIR_20	3.9268	.5653	41.0

N of				
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	74.8780	88.9598	9.4318	20

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)
Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
BUTIR_1	70.8293	83.9951	.4273	.9283
BUTIR_2	70.7805	84.8256	.4313	.9282
BUTIR_3	71.0244	82.2744	.5272	.9267
BUTIR_4	71.4146	75.4488	.7879	.9210
BUTIR_5	71.4878	78.3561	.6720	.9238
BUTIR_6	71.0000	82.0000	.4723	.9279
BUTIR_7	71.0732	77.9695	.7885	.9214
BUTIR_8	71.1707	79.5951	.6932	.9235
BUTIR_9	71.2439	79.8390	.5461	.9268
BUTIR_10	71.1463	79.5780	.7452	.9226
BUTIR_11	71.1463	79.1280	.6129	.9252
BUTIR_12	71.2439	80.7390	.5830	.9257
BUTIR_13	70.9268	82.5695	.5640	.9261
BUTIR_14	71.0976	78.1402	.6703	.9239
BUTIR_15	71.1463	86.0280	.1991	.9326
BUTIR_16	71.4634	80.9549	.6268	.9248
BUTIR_17	71.3415	79.8305	.5615	.9264
BUTIR_18	71.1220	79.6598	.7058	.9233
BUTIR_19	71.0732	80.4695	.7542	.9229
BUTIR_20	70.9512	80.3476	.8183	.9222

Reliability Coefficients

N of Cases = 41.0

N of Items = 20

Alpha = .9287

Sumber : Diolah Sendiri.

Berdasarkan analisa dengan uji validitas pengukuran variabel kinerja manajerial 4 (empat) rumah sakit di DKI Jakarta diatas, dapat terlihat bahwa:

- a. Bagian pertama tabel berisi data singkat dari 20 butir indikator pertanyaan kuisisioner yang mencakup *mean* dan standar deviasi dari masing-masing butir yang dilanjutkan dengan *mean* dan standar deviasi untuk 20 butir indikator pertanyaan kuisisioner tersebut yaitu 74,8780 dan 9,4318; yang sebenarnya tidak berarti karena data adalah *ordinal*. Ada 41 kasus (*case*) untuk setiap butir.

b. Bagian kedua tabel adalah hasil dari proses uji validitas dan uji reliabilitas. Seperti telah dikemukakan diatas, pengujian dimulai dengan menguji validitas suatu angket kemudian uji reliabilitas angket tersebut.

c. Hasil pengujian validitas butir angket diatas adalah:

Dari hasil uji validitas diatas, terlihat bahwa 19 butir pertanyaan kuisisioner mempunyai r hasil diatas r tabel yaitu 0,2043 (dapat dilihat pada halaman lampiran dibelakang) kecuali butir nomor 15 ($r = 0,1991$) meskipun bernilai positif tapi r hasil dibawah r tabel dan dapat disebut tidak *valid*. Sehingga bisa dikatakan seluruh 19 butir pertanyaan kuisisioner hasil uji validitas diatas adalah *valid*.

Catatan:

Karena ada butir yang tidak *valid* maka butir yang tidak *valid* tersebut dikeluarkan dan proses analisa diatas diulang untuk butir yang *valid* saja.

Untuk itu, akan ada data baru lagi yang merupakan hasil putaran proses diatas namun sekarang jumlahnya tinggal 19 butir pertanyaan kuisisioner.

Tabel 7 :

**Uji Validitas Ulang Pengukuran Variabel Kinerja Manajerial
Empat Rumah Sakit di DKI Jakarta**

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)				
		Mean	Std Dev	Cases
1.	BUTIR_1	4.0488	.5895	41.0
2.	BUTIR_2	4.0976	.4901	41.0
3.	BUTIR_3	3.8537	.6543	41.0
4.	BUTIR_4	3.4634	.9246	41.0
5.	BUTIR_5	3.3902	.8330	41.0
6.	BUTIR_6	3.8780	.7482	41.0
7.	BUTIR_7	3.8049	.7490	41.0
8.	BUTIR_8	3.7073	.7157	41.0
9.	BUTIR_9	3.6341	.8590	41.0
10.	BUTIR_10	3.7317	.6717	41.0
11.	BUTIR_11	3.7317	.8374	41.0
12.	BUTIR_12	3.6341	.7334	41.0
13.	BUTIR_13	3.9512	.5895	41.0
14.	BUTIR_14	3.7805	.8518	41.0

15.	BUTIR_16	3.4146	.6699	41.0
16.	BUTIR_17	3.5366	.8396	41.0
17.	BUTIR_18	3.7561	.6993	41.0
18.	BUTIR_19	3.8049	.6008	41.0
19.	BUTIR_20	3.9268	.5653	41.0

N of				
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	71.1463	86.0280	9.2751	19

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)
Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
BUTIR_1	67.0976	81.3402	.4081	.9329
BUTIR_2	67.0488	82.0976	.4155	.9327
BUTIR_3	67.2927	79.4622	.5262	.9310
BUTIR_4	67.6829	72.5720	.7999	.9251
BUTIR_5	67.7561	75.6890	.6654	.9283
BUTIR_6	67.2683	78.9012	.4941	.9318
BUTIR_7	67.3415	75.2305	.7879	.9257
BUTIR_8	67.4390	76.5524	.7157	.9273
BUTIR_9	67.5122	77.3061	.5286	.9317
BUTIR_10	67.4146	76.6488	.7591	.9266
BUTIR_11	67.4146	76.1488	.6280	.9292
BUTIR_12	67.5122	78.1561	.5656	.9303
BUTIR_13	67.1951	79.7610	.5621	.9304
BUTIR_14	67.3659	75.2378	.6811	.9280
BUTIR_16	67.7317	78.2012	.6227	.9292
BUTIR_17	67.6098	76.9939	.5653	.9307
BUTIR_18	67.3902	76.7439	.7178	.9273
BUTIR_19	67.3415	77.8305	.7392	.9274
BUTIR_20	67.2195	77.6256	.8115	.9265

Reliability Coefficients

N of Cases = 41.0

N of Items = 19

Alpha = .9326

Sumber : Diolah Sendiri.

Kesimpulan:

Sekarang terlihat bahwa dari 19 butir pertanyaan kuisioner, semua mempunyai r hasil diatas r tabel (tetap 0,2043 karena jumlah kasus tidak berubah) dan semua r hasil adalah positif seperti untuk butir nomor 1 ($r = 0,4081$), butir nomor 2 ($r = 0,4155$) dan butir nomor 3 ($r = 0,5262$) serta seterusnya. Sehingga bisa dikatakan 19 butir pertanyaan kuisioner diatas adalah *valid*.

2) Tahap Kedua.

Adalah melakukan uji validitas pengukuran variabel pengendalian akuntansi, perilaku dan personal; 4 (empat) rumah sakit di DKI Jakarta seperti terlihat pada tahapan-tahapan pengujian dibawah ini, yaitu:

- a. **Pengujian Validitas Pengendalian Akuntansi**, dapat terlihat secara jelas pada tabel dibawah ini.

Tabel 8 :

Uji Validitas Pengukuran Variabel Pengendalian Akuntansi Empat Rumah Sakit di DKI Jakarta

Reliability

```

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )
      Mean              Std Dev          Cases
1.    BUTIR_21          4.7500           .5000           4.0
2.    BUTIR_22          4.0000           .8165           4.0
3.    BUTIR_23          2.0000           .8165           4.0
4.    BUTIR_24          4.5000           .5774           4.0
5.    BUTIR_25          5.0000           .0000           4.0
6.    BUTIR_26          4.2500           .5000           4.0
7.    BUTIR_27          4.7500           .5000           4.0
8.    BUTIR_28          4.5000           .5774           4.0
N of
Statistics for          Mean      Variance      Std Dev  Variables
SCALE                 33.7500      1.5833       1.2583      8
Item-total Statistics
      Scale          Scale          Corrected
      Mean          Variance          Item-
      if Item      if Item          Total
      Deleted      Deleted          Correlation
BUTIR_21      29.0000          .6667          .8165          -3.2083
BUTIR_22      29.7500          .9167          .0000          -1.4848
BUTIR_23      31.7500          2.2500          -.5443          .0864
BUTIR_24      29.2500          2.9167          -.8452          .2000
BUTIR_25      28.7500          1.5833          .0000          -.8596
BUTIR_26      29.5000          1.0000          .3333          -1.7500
BUTIR_27      29.0000          2.0000          -.4714          -.2917
BUTIR_28      29.2500          .9167          .3015          -1.9091
Reliability Coefficients
N of Cases =          4.0
Alpha =          -.8421
N of Items =          8

```

Sumber : Diolah Sendiri.

Berdasarkan analisa dengan uji validitas pengukuran variabel pengendalian akuntansi 4 (empat) rumah sakit di DKI Jakarta diatas; dapat terlihat bahwa:

- a.1. Bagian pertama tabel berisi data singkat dari 8 (delapan) butir indikator pertanyaan kuisisioner yang mencakup *mean* dan standar deviasi dari masing-masing butir yang dilanjutkan dengan *mean* dan standar deviasi untuk 8 (delapan) butir indikator pertanyaan kuisisioner tersebut yaitu 33,7500 dan 1,2583; yang sebenarnya tidak berarti karena data adalah *ordinal*. Ada 4 (empat) kasus (*case*) untuk setiap butir.
- a.2. Bagian kedua tabel adalah hasil dari proses uji validitas dan uji reliabilitas. Seperti telah dijelaskan diatas, pengujian dimulai dengan menguji validitas angket kemudian uji reliabilitas angket tersebut.

a.3. **Hasil pengujian validitas butir angket diatas adalah:**

Dari hasil uji validitas diatas terlihat hanya ada 1 (satu) butir pertanyaan kuisisioner yaitu butir nomor 1 ($r = 0,8165$) yang mempunyai r hasil diatas r tabel yaitu 0,8000 (dapat dilihat pada halaman lampiran dibelakang) yang *valid* dan selebihnya butir pernyataan kuisisioner mempunyai r hasil dibawah r tabel dengan butir pertanyaan kuisisioner ada yang bernilai positif juga negatif dan keseluruhan butir tersebut bisa disebut sebagai tidak *valid*. Sehingga bisa dikatakan hanya ada 1 (satu) butir pertanyaan kuisisioner hasil uji validitas diatas adalah ***valid***.

Catatan:

Karena hanya ada 1 (satu) butir yang *valid* maka butir yang *valid* tersebut tidak dilakukan lagi proses analisa ulang.

b. **Pengujian Validitas Pengendalian Perilaku**, dapat terlihat secara jelas pada tabel dibawah ini.

Tabel 9 :

**Uji Validitas Pengukuran Variabel Pengendalian Perilaku
Empat Rumah Sakit di DKI Jakarta**

Reliability

```

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )
      Mean              Std Dev          Cases
1.    BUTIR_29          4.7500           .5000           4.0
2.    BUTIR_30          4.0000           .0000           4.0
3.    BUTIR_31          4.2500           .9574           4.0
4.    BUTIR_32          4.7500           .5000           4.0
5.    BUTIR_33          4.7500           .5000           4.0
6.    BUTIR_34          4.5000           .5774           4.0
7.    BUTIR_35          4.5000           .5774           4.0
8.    BUTIR_36          4.5000           .5774           4.0
N of
Statistics for          Mean      Variance      Std Dev      Variables
SCALE                 36.0000     12.6667      3.5590       8
Item-total Statistics
      Scale              Scale              Corrected
      Mean              Variance              Item-
      if Item          if Item              Total
      Deleted          Deleted              Correlation
      Deleted          Deleted              Deleted
BUTIR_29             31.2500             11.5833              .2449
BUTIR_30             32.0000             12.6667              .0000
BUTIR_31             31.7500              6.9167              .9598
BUTIR_32             31.2500             10.2500              .6768
BUTIR_33             31.2500             10.2500              .6768
BUTIR_34             31.5000              9.0000              .9623
BUTIR_35             31.5000              9.0000              .9623
BUTIR_36             31.5000              9.0000              .9623
Reliability Coefficients
N of Cases =          4.0
Alpha =              .9023
N of Items =          8
  
```

Sumber : Diolah Sendiri.

Berdasarkan analisa dengan uji validitas pengukuran variabel pengendalian perilaku 4 (empat) rumah sakit di DKI Jakarta diatas; dapat terlihat bahwa:

b.1. Bagian pertama berisi data singkat dari 8 (delapan) butir indikator pertanyaan kuisisioner yang mencakup *mean* dan standar deviasi dari masing-masing butir yang dilanjutkan dengan *mean* dan standar deviasi untuk 8 (delapan) butir indikator pertanyaan kuisisioner tersebut yaitu 36,0000 dan 3,5590; yang

sebenarnya tidak berarti karena data adalah *ordinal*. Ada 4 (empat) kasus (*case*) untuk setiap butir.

b.2. Bagian kedua adalah hasil dari proses uji validitas dan uji reliabilitas. Seperti telah dijelaskan diatas, pengujian dimulai dengan menguji validitas angket baru kemudian uji reliabilitas angket tersebut.

b.3. **Hasil pengujian validitas butir angket diatas adalah:**

Dari hasil uji validitas diatas terlihat 4 (empat) butir pertanyaan kuisisioner mempunyai r hasil diatas r tabel yaitu 0,8000 (dapat dilihat pada halaman lampiran dibelakang) kecuali butir nomor 29 ($r = 0,2449$), butir 30 ($r = 0,0000$), butir nomor 32 dan 33 ($r = 0,6768$) meskipun bernilai positif tapi r hasil dibawah r tabel dan dapat disebut tidak *valid*. Sehingga bisa dikatakan 4 (empat) butir pertanyaan kuisisioner hasil uji validitas diatas adalah *valid*.

Catatan:

Karena ada butir yang tidak *valid* maka butir yang tidak *valid* tersebut dikeluarkan dan proses analisa diatas diulang untuk butir yang *valid* saja.

Untuk itu, akan ada data baru lagi yang merupakan hasil putaran proses diatas namun sekarang jumlahnya tinggal 4 (empat) butir pertanyaan kuisisioner.

Tabel 10 :

**Uji Validitas Ulang Pengukuran Variabel Pengendalian Perilaku
Empat Rumah Sakit di DKI Jakarta**

Reliability

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )
      Mean              Std Dev              Cases
1.    BUTIR_31          4.2500              .9574              4.0
2.    BUTIR_34          4.5000              .5774              4.0
3.    BUTIR_35          4.5000              .5774              4.0
4.    BUTIR_36          4.5000              .5774              4.0
```

N of Statistics for				
	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	17.7500	6.9167	2.6300	4
Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
BUTIR_31	13.5000	3.0000	.9045	1.0000
BUTIR_34	13.2500	4.2500	.9802	.9412
BUTIR_35	13.2500	4.2500	.9802	.9412
BUTIR_36	13.2500	4.2500	.9802	.9412
Reliability Coefficients				
N of Cases =	4.0		N of Items =	4
Alpha =	.9639			

Sumber : *Diolah Sendiri.*

Kesimpulan:

Sekarang terlihat bahwa dari 4 (empat) butir pertanyaan kuisisioner, semua mempunyai r hasil diatas r tabel (tetap 0,8000 karena jumlah kasus tidak berubah) dan semua r hasil adalah positif seperti untuk butir nomor 31 ($r = 0,9045$), butir nomor 34 ($r = 0,9802$), butir nomor 35 ($r = 0,9802$) dan butir nomor 36 ($r = 0,9802$). Sehingga bisa dikatakan 4 (empat) butir pertanyaan kuisisioner diatas adalah *valid*.

c. **Pengujian Validitas Pengendalian Personal**, dapat terlihat secara jelas pada tabel dibawah ini.

Tabel 11 :

Uji Validitas Pengukuran Variabel Pengendalian Personal Empat Rumah Sakit di DKI Jakarta

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)				
		Mean	Std Dev	Cases
1.	BUTIR_37	3.5000	.5774	4.0
2.	BUTIR_38	4.2500	.5000	4.0
3.	BUTIR_39	4.2500	.5000	4.0
N of Statistics for				
	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	12.0000	2.0000	1.4142	3

Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
BUTIR_37	8.5000	1.0000	.5774	1.0000
BUTIR_38	7.7500	.9167	.8704	.7273
BUTIR_39	7.7500	.9167	.8704	.7273
Reliability Coefficients				
N of Cases =	4.0		N of Items = 3	
Alpha =	.8750			

Sumber : Diolah Sendiri.

Berdasarkan analisa dengan uji validitas pengukuran variabel pengendalian personal 4 (empat) rumah sakit di DKI Jakarta diatas; dapat terlihat bahwa:

c.1. Bagian pertama berisi data singkat dari 3 (tiga) butir indikator pertanyaan kuisisioner yang mencakup *mean* dan standar deviasi dari masing-masing butir yang dilanjutkan dengan *mean* dan standar deviasi untuk 3 (tiga) butir indikator pertanyaan kuisisioner tersebut yaitu 12,0000 dan 1,4142; yang sebenarnya tidak berarti karena data adalah *ordinal*. Ada 4 (empat) kasus (*case*) untuk setiap butir.

c.2. Bagian kedua adalah hasil dari proses uji validitas dan uji reliabilitas. Seperti telah dijelaskan diatas, pengujian dimulai dengan menguji validitas angket baru kemudian uji reliabilitas angket tersebut.

c.3. Hasil pengujian validitas butir angket diatas adalah:

Dari hasil uji validitas diatas terlihat 2 (dua) butir pertanyaan kuisisioner mempunyai r hasil diatas r tabel yaitu 0,8000 (dapat dilihat pada halaman lampiran dibelakang) yaitu butir nomor 38 dan 39 ($r = 0,8704$) kecuali butir nomor 37 ($r = 0,5774$) meskipun bernilai positif tapi r hasil dibawah r tabel dan dapat disebut tidak *valid*. Sehingga bisa dikatakan 2 (dua) butir pertanyaan kuisisioner hasil uji validitas diatas adalah *valid*.

Catatan:

Karena ada butir yang tidak *valid* maka butir yang tidak *valid* tersebut dikeluarkan dan proses analisa diatas, diulang untuk butir yang *valid* saja.

Untuk itu, akan ada data baru lagi yang merupakan hasil putaran proses diatas namun sekarang jumlahnya tinggal 2 (dua) butir pertanyaan kuisisioner.

Tabel 12 : Uji Validitas Ulang Pengukuran Variabel Pengendalian Personal

Empat Rumah Sakit di DKI Jakarta

Reliability

```

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )
      Mean                Std Dev            Cases
1.    BUTIR_38            4.2500            .5000            4.0
2.    BUTIR_39            4.2500            .5000            4.0
N of
Statistics for          Mean    Variance    Std Dev    Variables
SCALE                  8.5000    1.0000    1.0000    2
Item-total Statistics
      Scale                Scale                Corrected
      Mean                Variance                Item-
      if Item                if Item                Total
      Deleted                Deleted                Correlation                Alpha
      Deleted                Deleted                Correlation                Deleted
BUTIR_38                4.2500                .2500                1.0000                .
BUTIR_39                4.2500                .2500                1.0000                .
Reliability Coefficients
N of Cases =            4.0
Alpha = 1.0000
N of Items = 2

```

Sumber : Diolah Sendiri.

Kesimpulan:

Sekarang terlihat bahwa dari 2 (dua) butir pertanyaan kuisisioner, semua mempunyai r hasil diatas r tabel (tetap 0,8000 karena jumlah kasus tidak berubah) dan semua r hasil adalah positif seperti terlihat untuk butir nomor 38 dan 39 ($r = 1,0000$). Sehingga bisa dikatakan 2 (dua) butir pertanyaan kuisisioner diatas adalah *valid*.

3) **Tahap Ketiga.**

Adalah melakukan uji validitas pengukuran variabel karakteristik tugas “*task analyzability* dan *number of exceptions*” 4 (empat) rumah sakit di DKI Jakarta seperti terlihat pada tahapan-tahapan pengujian dibawah ini.

- a. **Pengujian Validitas *Task Analyzability***, dapat terlihat secara jelas pada tabel 13 dibawah ini.

Tabel 13 :

Uji Validitas Pengukuran Variabel *Task Analyzability*

Empat Rumah Sakit di DKI Jakarta

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)				
		Mean	Std Dev	Cases
1.	BUTIR_40	4.0488	.5895	41.0
2.	BUTIR_41	3.8537	.6543	41.0
3.	BUTIR_42	3.3902	.8330	41.0
4.	BUTIR_43	3.8049	.7490	41.0
5.	BUTIR_44	3.7073	.7157	41.0
6.	BUTIR_45	3.6341	.8590	41.0
7.	BUTIR_46	3.6341	.7334	41.0
8.	BUTIR_47	3.9512	.5895	41.0
9.	BUTIR_48	3.7805	.8518	41.0
10.	BUTIR_49	3.7317	.6717	41.0
11.	BUTIR_50	3.9268	.5653	41.0

N of Statistics for				
	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	41.4634	27.5549	5.2493	11

Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
BUTIR_40	37.4146	24.9988	.3746	.8749
BUTIR_41	37.6098	23.3939	.5898	.8625
BUTIR_42	38.0732	22.1695	.5981	.8621
BUTIR_43	37.6585	21.5805	.7779	.8485
BUTIR_44	37.7561	22.9390	.5986	.8617
BUTIR_45	37.8293	22.0451	.5916	.8629
BUTIR_46	37.8293	22.4951	.6500	.8580
BUTIR_47	37.5122	23.9561	.5634	.8646
BUTIR_48	37.6829	21.5720	.6644	.8568
BUTIR_49	37.7317	25.2512	.2744	.8818
BUTIR_50	37.5366	23.2549	.7301	.8558

Reliability Coefficients	
N of Cases =	41.0
Alpha =	.8740

N of Items = 11	
-----------------	--

Sumber : Diolah Sendiri.

Berdasarkan analisa dengan uji validitas pengukuran variabel *Task Analyzability* 4 (empat) rumah sakit di DKI Jakarta diatas; dapat terlihat bahwa:

- a.1. Bagian pertama berisi data singkat dari 11 butir indikator pertanyaan kuisisioner yang mencakup *mean* dan standar deviasi dari masing-masing butir yang dilanjutkan dengan *mean* dan standar deviasi untuk 11 butir indikator pertanyaan kuisisioner tersebut yaitu 41,4634 dan 5,2493; yang sebenarnya tidak berarti karena data adalah *ordinal*. Ada 41 kasus (*case*) untuk setiap butir.
- a.2. Bagian kedua adalah hasil dari proses uji validitas dan uji reliabilitas. Seperti telah dijelaskan diatas, pengujian dimulai dengan menguji validitas angket baru kemudian uji reliabilitas angket tersebut.
- a.3. **Hasil pengujian validitas butir angket diatas adalah:**

Dari hasil uji validitas diatas terlihat seluruh (11) butir pertanyaan kuisisioner mempunyai *r* hasil diatas *r* tabel yaitu 0,2043 (dapat dilihat pada halaman lampiran dibelakang) sehingga bisa dikatakan seluruh (11) butir pertanyaan kuisisioner hasil uji validitas diatas adalah *valid*.

- b. **Pengujian Validitas *Number Of Exceptions***, dapat terlihat secara jelas pada tabel 14 dibawah ini.

Tabel 14 :

Uji Validitas Pengukuran Variabel *Number Of Exceptions*

Empat Rumah Sakit di DKI Jakarta

Reliability

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )
                        Mean                Std Dev                Cases
1.      BUTIR_51         4.0976                 .4901                 41.0
2.      BUTIR_52         3.4634                 .9246                 41.0
3.      BUTIR_53         3.8780                 .7482                 41.0
4.      BUTIR_54         3.7317                 .6717                 41.0
5.      BUTIR_55         3.7317                 .8374                 41.0
6.      BUTIR_56         3.4146                 .6699                 41.0
```

7.	BUTIR_57	3.5366	.8396	41.0
8.	BUTIR_58	3.7561	.6993	41.0
9.	BUTIR_59	3.8049	.6008	41.0
N of Statistics for				
	Mean	Variance	Std Dev	Variables
	SCALE	33.4146	22.1488	4.7062
Item-total Statistics				
	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	if Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
BUTIR_51	29.3171	20.5720	.3006	.8889
BUTIR_52	29.9512	15.4976	.7962	.8511
BUTIR_53	29.5366	17.7049	.6169	.8684
BUTIR_54	29.6829	17.9220	.6639	.8648
BUTIR_55	29.6829	17.6220	.5441	.8763
BUTIR_56	30.0000	17.8500	.6801	.8636
BUTIR_57	29.8780	17.3098	.5918	.8718
BUTIR_58	29.6585	17.3805	.7339	.8587
BUTIR_59	29.6098	17.9939	.7443	.8602
Reliability Coefficients				
N of Cases =		41.0	N of Items = 9	
Alpha =		.8806		

Sumber : Diolah Sendiri.

Berdasarkan analisa uji validitas pengukuran variabel *Number Of Exceptions* 4

(empat) rumah sakit di DKI Jakarta diatas; dapat terlihat bahwa:

- b.1. Bagian pertama berisi data singkat dari 9 (sembilan) butir indikator pertanyaan kuisisioner, yang mencakup *mean* dan standar deviasi dari masing-masing butir yang dilanjutkan dengan *mean* dan standar deviasi untuk 9 (sembilan) butir indikator pertanyaan kuisisioner tersebut yaitu 33,4146 dan 4,7062; yang sebenarnya tidak berarti karena data adalah *ordinal*. Ada 41 kasus (*case*) untuk setiap butir.
- b.2. Bagian kedua adalah hasil dari proses uji validitas dan uji reliabilitas. Seperti telah dijelaskan diatas, pengujian dimulai dengan menguji validitas angket baru kemudian uji reliabilitas angket tersebut.

b.3. Hasil pengujian validitas butir angket diatas adalah:

Dari hasil uji validitas diatas terlihat seluruh (9) butir pertanyaan kuisioner mempunyai r hasil diatas r tabel yaitu 0,2043 (dapat dilihat pada halaman lampiran dibelakang) sehingga bisa dikatakan seluruh (9) butir pertanyaan kuisioner hasil uji validitas diatas adalah *valid*.

4.3. Uji Reliabilitas sebuah Angket.

Menurut **Singgih Santoso (2001)**, suatu angket dikatakan *reliabel (andal)* jika jawaban responden terhadap pertanyaan pada suatu angket adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu..

Dibawah ini adalah hasil dan analisa uji reliabilitas berdasarkan pada tabel 6 sampai dengan tabel 14 diatas yaitu:

1. Uji Reliabilitas Pengukuran Variabel Kinerja Manajerial.

a. Menentukan Hipotesis yaitu:

Ho = Skor butir berkorelasi positif dengan skor faktor.

Hi = Skor butir tidak berkorelasi positif dengan skor faktor.

b. Menentukan Nilai r tabel yaitu:

Dari tabel r (pada lampiran), untuk $df = N - 2$ atau dalam kasus ini $df = 41 - 2 = 39$

dengan tingkat signifikansi 5% maka didapatkan angka 0,2043.

c. Mencari r hasil yaitu:

Disini r hasil adalah angka Alpha (terletak di akhir output) yaitu sebesar 0,9326.

d. Mengambil Keputusan yaitu:

Dasar pengambilan keputusan yaitu:

d.1. Jika r Alpha positif dan r Alpha > r tabel, maka butir atau variabel tersebut Reliabel.

d.2. Jika r_{Alpha} positif dan $r_{\text{Alpha}} < r_{\text{tabel}}$, maka butir atau variabel tersebut Tidak Reliabel.

d.3. Jadi jika $r_{\text{Alpha}} > r_{\text{tabel}}$ tapi bertanda negatif, H_0 tetap akan DITOLAK.

Keputusan:

Terlihat r_{Alpha} adalah positif dan lebih besar dari r_{tabel} ($0,9326 > 0,2043$), maka butir-butir diatas adalah **RELIABEL**.

2. Uji Reliabilitas Pengukuran Variabel Pengendalian Akuntansi.

a. Menentukan Hipotesis yaitu:

H_0 = Skor butir berkorelasi positif dengan skor faktor.

H_1 = Skor butir tidak berkorelasi positif dengan skor faktor.

b. Menentukan Nilai r_{tabel} yaitu:

Dari tabel r (pada lampiran), untuk $df = N - 2$ atau dalam kasus ini $df = 4 - 2 = 2$ dengan tingkat signifikansi 5% maka didapatkan angka 0,8000.

c. Mencari r_{hasil} yaitu:

Disini r_{hasil} adalah angka Alpha (terletak di akhir output) yaitu sebesar -0,8421.

d. Mengambil Keputusan yaitu:

Dasar pengambilan keputusan yaitu:

d.1. Jika r_{Alpha} positif dan $r_{\text{Alpha}} > r_{\text{tabel}}$, maka butir atau variabel tersebut Reliabel.

d.2. Jika r_{Alpha} positif dan $r_{\text{Alpha}} < r_{\text{tabel}}$, maka butir atau variabel tersebut Tidak Reliabel.

d.3. Jadi jika $r_{\text{Alpha}} > r_{\text{tabel}}$ tapi bertanda negatif, H_0 tetap akan DITOLAK.

Keputusan:

Terlihat r_{Alpha} adalah negatif dan lebih kecil dari r_{tabel} ($-0,8421 < 0,8000$), maka butir-butir diatas adalah **TIDAK RELIABEL**.

3. Uji Reliabilitas Pengukuran Variabel Pengendalian Perilaku.

a. Menentukan Hipotesis yaitu:

Ho = Skor butir berkorelasi positif dengan skor faktor.

Hi = Skor butir tidak berkorelasi positif dengan skor faktor.

b. Menentukan Nilai r tabel yaitu:

Dari tabel r (pada lampiran), untuk $df = N - 2$ atau dalam kasus ini $df = 4 - 2 = 2$ dengan tingkat signifikansi 5% maka didapatkan angka 0,8000.

c. Mencari r hasil yaitu:

Disini r hasil adalah angka Alpha (terletak di akhir output) yaitu sebesar 0,9639.

d. Mengambil Keputusan yaitu:

Dasar pengambilan keputusan yaitu:

d.1. Jika r Alpha positif dan r Alpha $>$ r tabel, maka butir atau variabel tersebut Reliabel.

d.2. Jika r Alpha positif dan r Alpha $<$ r tabel, maka butir atau variabel tersebut Tidak Reliabel.

d.3. Jadi jika r Alpha $>$ r tabel tapi bertanda negatif, Ho tetap akan DITOLAK.

Keputusan:

Terlihat r Alpha adalah positif dan lebih besar dari r tabel ($0,9639 > 0,8000$), maka butir-butir diatas adalah **RELIABEL**.

4. Uji Reliabilitas Pengukuran Variabel Pengendalian Personal.

a. Menentukan Hipotesis yaitu:

Ho = Skor butir berkorelasi positif dengan skor faktor.

Hi = Skor butir tidak berkorelasi positif dengan skor faktor.

b. Menentukan Nilai r tabel yaitu:

Dari tabel r (pada lampiran), untuk $df = N - 2$ atau dalam kasus ini $df = 4 - 2 = 2$ dengan tingkat signifikansi 5% maka didapatkan angka 0,8000.

c. Mencari r hasil yaitu:

Disini r hasil adalah angka Alpha (terletak di akhir output) yaitu sebesar 1,0000.

d. Mengambil Keputusan yaitu:

Dasar pengambilan keputusan yaitu:

d.1. Jika r Alpha positif dan r Alpha > r tabel, maka butir atau variabel tersebut Reliabel.

d.2. Jika r Alpha positif dan r Alpha < r tabel, maka butir atau variabel tersebut Tidak Reliabel.

d.3. Jadi jika r Alpha > r tabel tapi bertanda negatif, Ho tetap akan DITOLAK.

Keputusan:

Terlihat r Alpha adalah positif dan lebih besar dari r tabel ($1,0000 > 0,8000$), maka butir-butir diatas adalah **RELIABEL**.

5. Uji Reliabilitas Pengukuran Variabel *Task Analyzability*.

a. Menentukan Hipotesis yaitu:

Ho = Skor butir berkorelasi positif dengan skor faktor.

Hi = Skor butir tidak berkorelasi positif dengan skor faktor.

b. Menentukan Nilai r tabel yaitu:

Dari tabel r (pada lampiran), untuk $df = N - 2$ atau dalam kasus ini $df = 41 - 2 = 39$

dengan tingkat signifikansi 5% maka didapatkan angka 0,2043.

c. Mencari r hasil yaitu:

Disini r hasil adalah angka Alpha (terletak di akhir output) yaitu sebesar 0,8740.

d. Mengambil Keputusan yaitu:

Dasar pengambilan keputusan yaitu:

d.1. Jika r Alpha positif dan r Alpha $>$ r tabel, maka butir atau variabel tersebut

Reliabel.

d.2. Jika r Alpha positif dan r Alpha $<$ r tabel, maka butir atau variabel tersebut Tidak

Reliabel.

d.3. Jadi jika r Alpha $>$ r tabel tapi bertanda negatif, Ho tetap akan DITOLAK.

Keputusan:

Terlihat r Alpha adalah positif dan lebih besar dari r tabel ($0,8740 > 0,2043$), maka

butir-butir diatas adalah **RELIABEL**.

6. Uji Reliabilitas Pengukuran Variabel *Number Of Exceptions*.

a. Menentukan Hipotesis yaitu:

H_0 = Skor butir berkorelasi positif dengan skor faktor.

H_1 = Skor butir tidak berkorelasi positif dengan skor faktor.

b. Menentukan Nilai r tabel yaitu:

Dari tabel r (pada lampiran), untuk $df = N - 2$ atau dalam kasus ini $df = 41 - 2 = 39$

dengan tingkat signifikansi 5% maka didapatkan angka 0,2043.

c. Mencari r hasil yaitu:

Disini r hasil adalah angka Alpha (terletak di akhir output) yaitu sebesar 0,8806.

d. Mengambil Keputusan yaitu:

Dasar pengambilan keputusan yaitu:

d.1. Jika r Alpha positif dan r Alpha $>$ r tabel, maka butir atau variabel tersebut

Reliabel.

d.2. Jika r Alpha positif dan r Alpha $<$ r tabel, maka butir atau variabel tersebut Tidak

Reliabel.

d.3. Jadi jika r Alpha $>$ r tabel tapi bertanda negatif, H_0 tetap akan DITOLAK.

Keputusan:

Terlihat r Alpha adalah positif dan lebih besar dari r tabel ($0,8806 > 0,2043$), maka

butir-butir diatas adalah **RELIABEL**.

Kesimpulan Umum:

Setelah dilakukan Uji Validitas dan Reliabilitas seluruh angket maka ringkasan hasil yang di dapat dari semua analisa data dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 15 :

Ringkasan Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

4 (empat) Rumah Sakit di Jakarta

No.	Pengukuran Variabel	Jumlah Kuisioner Terakhir	Valid	Reliabel
1.	Kinerja Manajerial	19	Ya	Ya
2.	Pengendalian Akuntansi	1	Ya	Tidak
3.	Pengendalian Perilaku	4	Ya	Ya
4.	Pengendalian Personal	2	Ya	Ya
5.	<i>Task Analyzability</i>	11	Ya	Ya
6.	<i>Number Of Exceptions</i>	9	Ya	Ya

Sumber : *Diolah Sendiri.*

4.4. Uji Asumsi Regresi Berganda Normalitas.

Bertujuan untuk mengetahui dalam sebuah model regresi berganda normalitas dimana terdapat variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak.

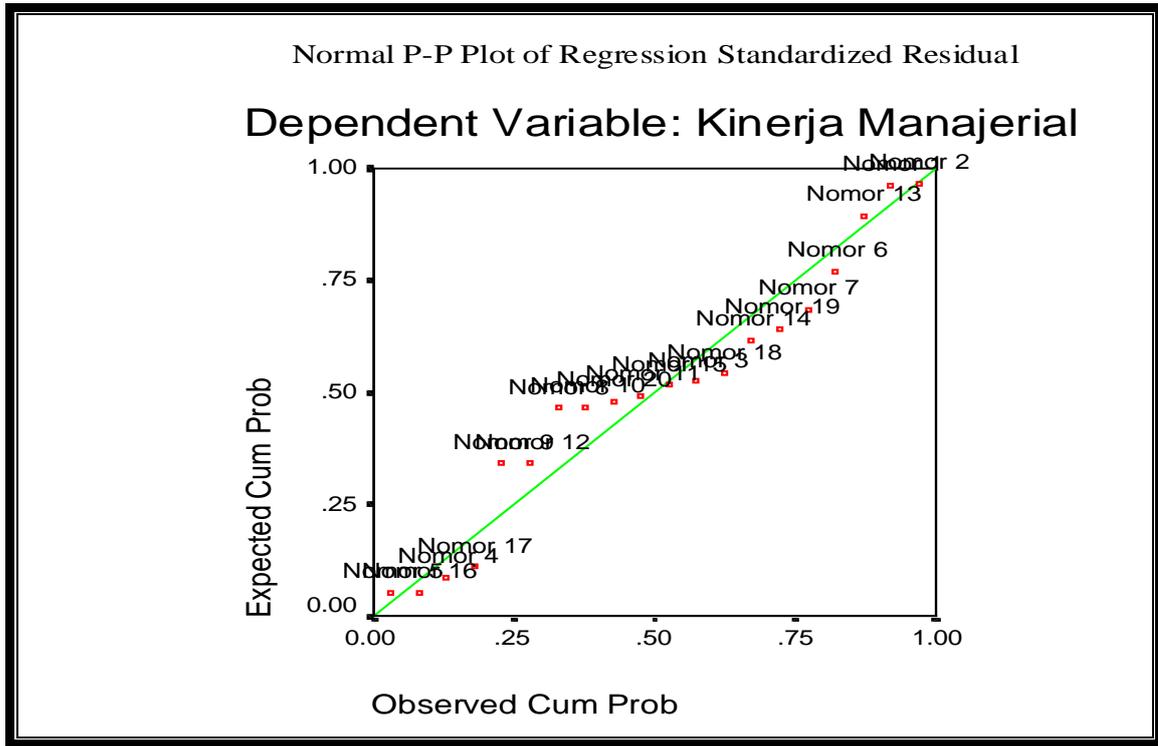
Model Regresi yang Baik adalah Distribusi Data Normal atau Mendekati Normal.

Dibawah ini adalah hasil gambar yang di dapat setelah dilakukan uji asumsi regresi berganda normalitas yaitu:

Gambar 15 :

Uji Asumsi Regresi Berganda Normalitas

Charts



Sumber : Diolah Sendiri.

1) Analisa Deteksi Normalitas yaitu:

Deteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusannya adalah:

- a. Jika data menyebar **di sekitar** garis diagonal dan **mengikuti** arah garis diagonal maka model regresi **memenuhi** asumsi Normalitas.
- b. Jika data menyebar **jauh** dari garis diagonal dan / atau **tidak mengikuti** arah garis diagonal maka model regresi **tidak memenuhi** asumsi Normalitas.

2) Analisa Grafik Diatas adalah:

Terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Maka model regresi gambar diatas **Layak Dipakai** untuk memperkirakan / memprediksi variabel dependen yaitu Kinerja Manajerial berdasarkan masukan (*input*)

variabel independen yaitu Pengendalian Akuntansi, Perilaku dan Personal pada penelitian ini.

4.5. Uji Kolmogorov-Smirnov.

Bertujuan untuk mengetahui ada atau tidak perbedaan yang signifikan untuk 2 (dua) sampel variabel independen. Karena pada penelitian ini ada 3 (tiga) variabel independen maka dilakukan analisa secara silang yaitu:

1. Antara Pengendalian Akuntansi dan Pengendalian Perilaku.

Dibawah ini adalah hasil yang di dapat setelah dilakukan Uji Kolmogorov-Smirnov yaitu:

Tabel 16 :

Antara Pengendalian Akuntansi dan Pengendalian Perilaku

NPar Tests Two-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Frequencies

	Hasil Pengukuran	N
Skor Pengukuran	Valid dan Reliabel	4
	Tidak Valid dan Tidak Reliabel	11
	Total	15

Test Statistics^a

		Skor Pengukuran
Most Extreme Differences	Absolute	.455
	Positive	.273
	Negative	-.455
Kolmogorov-Smirnov Z		.778
Asymp. Sig. (2-tailed)		.579

a. Grouping Variable: Hasil Pengukuran

Sumber : Diolah Sendiri.

a. Analisa berdasarkan Hipotesis yaitu:

Ho = Kedua Populasi Identik (Data Pengendalian Akuntansi dan Pengendalian Perilaku tidak berbeda secara signifikan).

Hi = Kedua Populasi Tidak Identik atau berbeda dalam hal lokasi (Data Pengendalian Akuntansi dan Pengendalian Perilaku memang berbeda secara signifikan).

b. Pengambilan Keputusan:

b.1. Jika probabilitas $> 0,05$ maka Ho DITERIMA.

b.2. Jika probabilitas $< 0,05$ maka Ho DITOLAK.

Keputusan:

Terlihat bahwa pada kolom *Asymp. Sig. (2-tailed) / Asymptotic Significance* untuk uji dua sisi adalah 0,579 atau probabilitas diatas 0,05 ($0,579 > 0,05$).

Maka **Ho DITERIMA** yang berarti Pengendalian Akuntansi **tidak berbeda** secara **signifikan** dengan Pengendalian Perilaku. Dapat juga dikatakan kedua pengendalian adalah **Identik**.

2. Antara Pengendalian Akuntansi dan Pengendalian Personal.

Dibawah ini adalah hasil yang di dapat setelah dilakukan Uji Kolmogorov-Smirnov yaitu:

Tabel 17 :

Antara Pengendalian Akuntansi dan Pengendalian Personal

NPar Tests

Two-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Frequencies

	Hasil Pengukuran	N
Skor Pengukuran	Valid dan Reliabel	2
	Tidak Valid dan Tidak Reliabel	8
	Total	10

Test Statistics^a

		Skor Pengukuran
Most Extreme Differences	Absolute	.500
	Positive	.375
	Negative	-.500
Kolmogorov-Smirnov Z		.632
Asymp. Sig. (2-tailed)		.819

a. Grouping Variable: Hasil Pengukuran

Sumber : *Diolah Sendiri*.

a. Analisa berdasarkan Hipotesis yaitu:

Ho = Kedua Populasi Identik (Data Pengendalian Akuntansi serta Pengendalian Personal tidak berbeda secara signifikan).

Hi = Kedua Populasi Tidak Identik atau berbeda dalam hal lokasi (Data Pengendalian Akuntansi dan Pengendalian Personal memang berbeda secara signifikan).

b. Pengambilan Keputusan:

b.1. Jika probabilitas $> 0,05$ maka Ho DITERIMA.

b.2. Jika probabilitas $< 0,05$ maka Ho DITOLAK.

Keputusan:

Terlihat bahwa pada kolom *Asymp. Sig. (2-tailed)* / *Asymptotic Significance* untuk uji dua sisi adalah 0,819 atau probabilitas diatas 0,05 ($0,819 > 0,05$).

Maka **Ho DITERIMA** yang berarti Pengendalian Akuntansi **tidak berbeda** secara **signifikan** dengan Pengendalian Personal. Dapat juga dikatakan kedua pengendalian adalah **Identik**.

3. Antara Pengendalian Perilaku dan Pengendalian Personal.

Dibawah ini adalah hasil yang di dapat setelah dilakukan Uji Kolmogorov-Smirnov yaitu:

Tabel 18 :

Antara Pengendalian Perilaku dan Pengendalian Personal

NPar Tests
Two-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Frequencies

	Hasil Pengukuran	N
Skor Pengukuran	Valid dan Reliabel	6
	Tidak Valid dan Tidak Reliabel	5
	Total	11

Test Statistics^a

		Skor Pengukuran
Most Extreme Differences	Absolute	.600
	Positive	.600
	Negative	-.400
Kolmogorov-Smirnov Z		.991
Asymp. Sig. (2-tailed)		.280

a. Grouping Variable: Hasil Pengukuran

Sumber : Diolah Sendiri.

a. Analisa berdasarkan Hipotesis yaitu:

Ho = Kedua Populasi Identik (Data Pengendalian Perilaku dan Pengendalian Personal tidak berbeda secara signifikan).

Hi = Kedua Populasi Tidak Identik atau berbeda dalam hal lokasi (Data Pengendalian Perilaku dan Pengendalian Personal memang berbeda secara signifikan).

b. Pengambilan Keputusan:

b.1. Jika probabilitas $> 0,05$ maka Ho DITERIMA.

b.2. Jika probabilitas $< 0,05$ maka Ho DITOLAK.

Keputusan:

Terlihat bahwa pada kolom *Asymp. Sig. (2-tailed) / Asymptotic Significance* untuk uji dua sisi adalah 0,280 atau probabilitas diatas 0,05 ($0,280 > 0,05$).

Maka **H₀ DITERIMA** yang berarti Pengendalian Perilaku **tidak berbeda** secara **signifikan** dengan Pengendalian Personal. Dapat juga dikatakan kedua pengendalian adalah **Identik**.

4.6. Uji Hipotesis.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini memiliki tiga tujuan. **Tujuan pertama** adalah untuk menguji pengaruh karakteristik tugas terhadap keefektifan bentuk pengendalian akuntansi dalam peningkatan kinerja manajer akuntansi. **Tujuan kedua** adalah untuk menguji pengaruh karakteristik tugas terhadap keefektifan bentuk pengendalian perilaku dalam peningkatan kinerja manajer akuntansi. Dan **tujuan ketiga** adalah untuk menguji pengaruh karakteristik tugas terhadap keefektifan bentuk pengendalian personal dalam peningkatan kinerja manajer akuntansi. Adapun variabel-variabel yang diuji dalam penelitian ini adalah Pengendalian Akuntansi, Pengendalian Perilaku, Pengendalian Personal, Karakteristik Tugas "*Task Analyzability* dan *Number Of Exceptions*", serta Kinerja Manajerial.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah **Regresi Berganda (*Multiple Regression*)**. Setelah semua data yang dijadikan sampel diperoleh untuk observasi dan juga untuk mengetahui hubungan antara variabel-variabel yang ada maka untuk pengolahan data digunakan program komputer SPSS (*Statistical Program for Social Science*).

Untuk melakukan Uji Hipotesis pada penelitian ini harus dilakukan terlebih dahulu analisa **Pembagian Responden berdasarkan Sel** untuk variabel *Task Analyzability* dan *Number Of Exceptions*. Hasil analisa tersebut dapat dilihat pada **Nilai Median Task Analyzability** dan *Number Of Exceptions* pada tabel dibawah ini yaitu:

1. Tabel Nilai *Median Task Analyzability*.

Tabel 19 :

Nilai Median Task Analyzability

Statistics		
Nilai Median Task Analyzability		
N	Valid	41
	Missing	0
Median		42.0000

Sumber : Diolah Sendiri.

Kesimpulan:

Dari tabel statistik diatas terlihat bahwa **Nilai Median *Task Analyzability*** adalah **42**.

2. Tabel Nilai *Median Number Of Exceptions*.

Tabel 20 :

Nilai Median Number Of Exceptions

Statistics		
Nilai Median Number Of Exceptions		
N	Valid	41
	Missing	0
Median		34.0000

Sumber : Diolah Sendiri.

Kesimpulan:

Dari tabel statistik diatas terlihat bahwa **Nilai Median *Number Of Exceptions*** adalah **34**.

Berdasarkan nilai median *task analyzability* dan *number of exceptions* diatas maka didapatkan pembagian responden dan hasil responden berdasarkan sel adalah:

a. Pembagian Responden berdasarkan Sel.

Pembagian ke dalam masing-masing sel didasarkan pada skor masing-masing jawaban dengan ketentuan yaitu:

- a.1. Jika skor untuk *Number Of Exceptions* dari jawaban responden **Lebih Rendah** (*Low Number Of Exceptions*) dari nilai *median* (34) **DAN** skor untuk *Task Analyzability* dari jawaban responden **Lebih Tinggi** (*High Task Analyzability*) dari nilai *median* (42) maka responden termasuk dalam **SEL 1**.
- a.2. Jika skor untuk *Number Of Exceptions* dari jawaban responden **Lebih Rendah** (*Low Number Of Exceptions*) dari nilai *median* (34) **DAN** skor untuk *Task Analyzability* dari jawaban responden **Lebih Rendah** (*Low Task Analyzability*) dari nilai *median* (42) maka responden termasuk dalam **SEL 2**.
- a.3. Jika skor untuk *Number Of Exceptions* dari jawaban responden **Lebih Tinggi** (*High Number Of Exceptions*) dari nilai *median* (34) **DAN** skor untuk *Task Analyzability* dari jawaban responden **Lebih Rendah** (*Low Task Analyzability*) dari nilai *median* (42) maka responden termasuk dalam **SEL 3**.
- a.4. Jika skor untuk *Number Of Exceptions* dari jawaban responden **Lebih Tinggi** (*High Number Of Exceptions*) dari nilai *median* (34) **DAN** skor untuk *Task Analyzability* dari jawaban responden **Lebih Tinggi** (*High Task Analyzability*) dari nilai *median* (42) maka responden termasuk dalam **SEL 4**.
- b. **Hasil Pembagian Responden berdasarkan Sel.**

Tabel 21 dibawah ini menyajikan pembagian responden dalam masing-masing sel yaitu:

Tabel 21 :

Pembagian Responden

<u>Nomor Responden pada Sel (1) yaitu:</u> 14,17,19,22,33; n = 5.	<u>Nomor Responden pada Sel (2) yaitu:</u> 1,6,16,18,21,25,31,32,34,36,37,38,39, 40; n = 14.
<u>Nomor Responden pada Sel (4) yaitu:</u> 2,3,4,5,7,8,9,10,11,12,13,20,23,24,26,27, 29,30,41; n = 19.	<u>Nomor Responden pada Sel (3) yaitu:</u> 15,28,35; n = 3.

Sumber : Diolah Sendiri.

4.6.1. Hasil Pengujian Hipotesis.

- a) Pengujian PERTAMA, menguji secara simultan pengaruh bentuk pengendalian akuntansi, perilaku dan personal dalam masing-masing sel terhadap kinerja manajerial.

Persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y_i = a_0 + a_1A_i + a_2B_i + a_3C_i + e_i \dots\dots\dots (1)$$

Dimana: Y_i = Skor Kinerja Manajerial untuk responden i.

A_i = Skor Pengendalian Akuntansi untuk responden i.

B_i = Skor Pengendalian Perilaku untuk responden i.

C_i = Skor Pengendalian Personal untuk responden i.

a_1 = Nilai Koefisien untuk Pengendalian Akuntansi.

a_2 = Nilai Koefisien untuk Pengendalian Perilaku.

a_3 = Nilai Koefisien untuk Pengendalian Personal.

Tabel-tabel dibawah ini menyajikan hasil pengujian hipotesis dalam masing-masing sel yaitu:

1. Hipotesis Sel 1.

1.1. Hasil Pengujian Hipotesis Sel 1.

Tabel 22 : Hasil Pengujian Hipotesis Sel 1

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-342.516	301.816		-1.135	.320
	Pengendalian Akuntansi (a1)	-1.026	5.026	-.096	-.204	.848
	Pengendalian Perilaku (a2)	21.305	17.499	.562	1.218	.290
	Pengendalian Personal (a3)	4.162	2.279	.856	1.826	.142

a. Dependent Variable: Konstanta (a)

Sumber : Diolah Sendiri.

1.2. Analisa Hasil Pengujian Hipotesis Sel 1.

1.2.1. Menggambarkan Persamaan Regresi Hasil Pengujian Hipotesis Sel 1.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis sel 1 pada tabel 22 kolom *Unstandardized Coefficients* diatas terlihat bahwa:

$$Y_1 = -342,516 - 1,026 A_1 + 21,305 B_1 + 4,162 C_1$$

Dimana: Y_1 = Skor Kinerja Manajerial untuk responden i.

A_1 = Skor Pengendalian Akuntansi untuk responden i.

B_1 = Skor Pengendalian Perilaku untuk responden i.

C_1 = Skor Pengendalian Personal untuk responden i.

a_1 = Nilai Koefisien untuk Pengendalian Akuntansi.

a_2 = Nilai Koefisien untuk Pengendalian Perilaku.

a_3 = Nilai Koefisien untuk Pengendalian Personal.

Persamaan diatas mempunyai arti bahwa **konstanta** sebesar **-342,516** menyatakan bahwa jika tidak ada skor pengendalian akuntansi, skor pengendalian perilaku dan skor pengendalian personal untuk setiap responden maka skor kinerja manajerial untuk setiap responden adalah -342,516. Persamaan diatas juga menghasilkan arti bahwa **koefisien regresi a_1** sebesar **-1,026** menyatakan bahwa setiap pengurangan (karena tanda -) sebesar 1 poin maka skor pengendalian akuntansi untuk responden akan menurunkan skor kinerja manajerial untuk responden sebesar -1,026; **koefisien regresi a_2** sebesar **21,305** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka skor pengendalian perilaku untuk responden akan meningkatkan skor kinerja manajerial untuk responden sebesar 21,305; dan **koefisien regresi a_3** sebesar **4,162** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka skor pengendalian personal untuk responden akan meningkatkan skor kinerja manajerial untuk responden sebesar 4,162.

Uji t, untuk menguji signifikansi konstanta (skor kinerja manajerial) dan variabel independen (skor pengendalian akuntansi, skor pengendalian perilaku dan skor pengendalian personal).

1.2.2. Pengambilan Keputusan Hasil Pengujian Hipotesis Sel 1.

a. **Dengan membandingkan Statistik Hitung dengan Statistik Tabel.**

a.1. Jika Statistik t Hitung < Statistik t Tabel, maka H_0 DITERIMA.

a.2. Jika Statistik t Hitung > Statistik t Tabel, maka H_0 DITOLAK.

Maka **Statistik t Hitung** adalah:

Berdasarkan tabel 22 diatas terlihat bahwa t Hitung adalah Pengendalian Akuntansi sebesar $-0,204$; Pengendalian Perilaku sebesar $1,218$; dan Pengendalian Personal sebesar $1,826$.

Hasil **Statistik t Tabel** adalah:

1. Tingkat signifikansi (α) = 5%
2. Df (Derajat Kebebasan) = Jumlah Data (n) – 2 atau $5 - 2 = 3$
3. Uji dilakukan Dua Sisi ($t_{2.5}$), untuk t Tabel dua sisi didapatkan angka $3,1824$ (lihat lampiran Tabel t).

Didapatkan **Keputusan** sebagai berikut:

a. Pengendalian Akuntansi sebesar $-0,204$.

Oleh karena Statistik Hitung < Statistik Tabel ($-0,204 < 3,1824$) maka H_0 **DITERIMA**.

b. Pengendalian Perilaku sebesar $1,218$.

Oleh karena Statistik Hitung < Statistik Tabel ($1,218 < 3,1824$) maka H_0 **DITERIMA**.

c. Pengendalian Personal sebesar 1,826.

Oleh karena Statistik Hitung $<$ Statistik Tabel ($1,826 < 3,1824$) maka **H₀ DITERIMA.**

b. Berdasarkan Probabilitas.

b.1. Jika Probabilitas $> 0,05$; maka H₀ DITERIMA.

b.2. Jika Probabilitas $< 0,05$; maka H₀ DITOLAK.

Didapatkan Keputusan sebagai berikut:

Terlihat bahwa pada kolom Sig / *Significance* adalah:

1. Pengendalian Akuntansi sebesar 0,848.

Oleh karena Probabilitas $> 0,05$ ($0,848 > 0,05$) maka **H₀ DITERIMA.**

2. Pengendalian Perilaku sebesar 0,290.

Oleh karena Probabilitas $> 0,05$ ($0,290 > 0,05$) maka **H₀ DITERIMA.**

3. Pengendalian Personal sebesar 0,142.

Oleh karena Probabilitas $> 0,05$ ($0,142 > 0,05$) maka **H₀ DITERIMA.**

c. Berdasarkan Standar Koefisien Beta.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis sel 1 pada tabel 22 kolom *Standardized Coefficients* diatas terlihat bahwa:

1. Nilai standar koefisien beta untuk Pengendalian Akuntansi (a_1) sebesar $-0,096$

Lebih Kecil daripada nilai standar koefisien beta untuk Pengendalian Perilaku (a_2) sebesar 0,562.

2. Nilai standar koefisien beta untuk Pengendalian Perilaku (a_2) sebesar 0,562

Lebih Kecil daripada nilai standar koefisien beta untuk Pengendalian Personal (a_3) sebesar 0,856.

Hasil diatas **Tidak Berhasil** mendukung **Hipotesis 1** yang menyatakan bahwa:

“Bentuk pengendalian akuntansi dan perilaku berhubungan positif dengan kinerja manajerial ketika karakteristik tugas (*high task analyzability* dan *few number of exceptions*)” atau dengan kata lain $a_1 > a_3$ dan $a_2 > a_3$ tidak dapat didukung.

2. Hipotesis Sel 2.

2.1. Hasil Pengujian Hipotesis Sel 2.

Tabel 23 :

Hasil Pengujian Hipotesis Sel 2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	60.565	2.263		26.764	.000
	Pengendalian Akuntansi (a1)	8.659E-04	.750	.001	.001	.999
	Pengendalian Perilaku (a2)	.376	.777	.567	.483	.639
	Pengendalian Personal (a3)	8.098E-02	.290	.090	.280	.785

a. Dependent Variable: Konstanta (a)

Sumber : Diolah Sendiri.

2.2. Analisa Hasil Pengujian Hipotesis Sel 2.

2.2.1. Menggambarkan Persamaan Regresi Hasil Pengujian Hipotesis Sel 2.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis sel 2 pada tabel 23 kolom *Unstandardized Coefficients* diatas terlihat bahwa:

$$Y_2 = 60,565 + 8,659E-04 A_2 + 0,376 B_2 + 8,098E-02 C_2$$

Dimana: Y_2 = Skor Kinerja Manajerial untuk responden i.

A_2 = Skor Pengendalian Akuntansi untuk responden i.

B_2 = Skor Pengendalian Perilaku untuk responden i.

C_2 = Skor Pengendalian Personal untuk responden i .

a_1 = Nilai Koefisien untuk Pengendalian Akuntansi.

a_2 = Nilai Koefisien untuk Pengendalian Perilaku.

a_3 = Nilai Koefisien untuk Pengendalian Personal.

Persamaan diatas mempunyai arti bahwa **konstanta** sebesar **60,565** menyatakan bahwa jika tidak ada skor pengendalian akuntansi, skor pengendalian perilaku dan skor pengendalian personal untuk setiap responden maka skor kinerja manajerial untuk setiap responden adalah 60,565. Persamaan diatas juga menghasilkan arti bahwa **koefisien regresi a_1** sebesar **8,659E-04** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka skor pengendalian akuntansi untuk responden akan meningkatkan skor kinerja manajerial untuk responden sebesar 8,659E-04; **koefisien regresi a_2** sebesar **0,376** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka skor pengendalian perilaku untuk responden akan meningkatkan skor kinerja manajerial untuk responden sebesar 0,376; dan **koefisien regresi a_3** sebesar **8,098E-02** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka skor pengendalian personal untuk responden akan meningkatkan skor kinerja manajerial untuk responden sebesar 8,098E-02.

Uji t, untuk menguji signifikansi konstanta (Skor Kinerja Manajerial) dan variabel independen (Skor Pengendalian Akuntansi, Skor Pengendalian Perilaku dan Skor Pengendalian Personal).

2.2.2. Pengambilan Keputusan Hasil Pengujian Hipotesis Sel 2.

a. **Dengan membandingkan Statistik Hitung dengan Statistik Tabel.**

a.1. Jika Statistik t Hitung < Statistik t Tabel, maka H_0 DITERIMA.

a.2. Jika Statistik t Hitung > Statistik t Tabel, maka H_0 DITOLAK.

Maka **Statistik t Hitung** adalah:

Berdasarkan tabel 23 diatas terlihat bahwa t Hitung adalah Pengendalian Akuntansi sebesar 0,001; Pengendalian Perilaku sebesar 0,483; dan Pengendalian Personal sebesar 0,280.

Hasil **Statistik t Tabel** adalah:

1. Tingkat signifikansi (α) = 5%
2. Df (Derajat Kebebasan) = Jumlah Data (n) – 2 atau $14 - 2 = 12$
3. Uji dilakukan Dua Sisi ($t_{2.5}$), untuk t Tabel dua sisi didapatkan angka 2,1788 (lihat lampiran Tabel t).

Didapatkan **Keputusan** sebagai berikut:

- a. Pengendalian Akuntansi sebesar 0,001.

Oleh karena Statistik Hitung < Statistik Tabel ($0,001 < 2,1788$) maka **H₀ DITERIMA.**

- b. Pengendalian Perilaku sebesar 0,483.

Oleh karena Statistik Hitung < Statistik Tabel ($0,483 < 2,1788$) maka **H₀ DITERIMA.**

- c. Pengendalian Personal sebesar 0,280.

Oleh karena Statistik Hitung < Statistik Tabel ($0,280 < 2,1788$) maka **H₀ DITERIMA.**

b. Berdasarkan Probabilitas.

b.1. Jika Probabilitas > 0,05; maka H₀ DITERIMA.

b.2. Jika Probabilitas < 0,05; maka H₀ DITOLAK.

Didapatkan **Keputusan** sebagai berikut:

Terlihat bahwa pada kolom Sig / *Significance* adalah:

1. Pengendalian Akuntansi sebesar 0,999.

Oleh karena Probabilitas $> 0,05$ ($0,999 > 0,05$) maka **H₀ DITERIMA**.

2. Pengendalian Perilaku sebesar 0,639.

Oleh karena Probabilitas $> 0,05$ ($0,639 > 0,05$) maka **H₀ DITERIMA**.

3. Pengendalian Personal sebesar 0,785.

Oleh karena Probabilitas $> 0,05$ ($0,785 > 0,05$) maka **H₀ DITERIMA**.

c. Berdasarkan Standar Koefisien Beta.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis sel 2 pada tabel 23 kolom *Standardized Coefficients* diatas terlihat bahwa:

1. Nilai standar koefisien beta untuk Pengendalian Akuntansi (a_1) sebesar 0,001 **Lebih Kecil** daripada nilai standar koefisien beta untuk Pengendalian Perilaku (a_2) sebesar 0,567.
2. Nilai standar koefisien beta untuk Pengendalian Perilaku (a_2) sebesar 0,567 **Lebih Besar** daripada nilai standar koefisien beta untuk Pengendalian Personal (a_3) sebesar 0,090.

Hasil diatas **Tidak Berhasil** mendukung **Hipotesis 2** yang menyatakan bahwa:

“Bentuk pengendalian akuntansi berhubungan positif dengan kinerja manajerial ketika karakteristik tugas (*low task analyzability* dan *few number of exceptions*)”

atau dengan kata lain $a_1 > a_2$ dan $a_2 > a_3$ tidak dapat didukung.

3. Hipotesis Sel 3.

3.1. Hasil Pengujian Hipotesis Sel 3.

Tabel 24 :

Hasil Pengujian Hipotesis Sel 3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	82.445	1.627		50.668	.000
	Pengendalian Akuntansi (a1)	.716	.730	1.250	.981	.342
	Pengendalian Perilaku (a2)	-.743	.752	-1.337	-.989	.338
	Pengendalian Personal (a3)	.163	.282	.193	.579	.571

a. Dependent Variable: Konstanta (a)

Sumber : Diolah Sendiri.

3.2. Analisa Hasil Pengujian Hipotesis Sel 3.

3.2.1. Menggambarkan Persamaan Regresi Hasil Pengujian Hipotesis Sel 3.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis sel 3 pada tabel 24 kolom *Unstandardized Coefficients* diatas terlihat bahwa:

$$Y_3 = 82,445 + 0,716 A_3 - 0,743 B_3 + 0,163 C_3$$

Dimana: Y_3 = Skor Kinerja Manajerial untuk responden i.

A_3 = Skor Pengendalian Akuntansi untuk responden i.

B_3 = Skor Pengendalian Perilaku untuk responden i.

C_3 = Skor Pengendalian Personal untuk responden i.

a_1 = Nilai Koefisien untuk Pengendalian Akuntansi.

a_2 = Nilai Koefisien untuk Pengendalian Perilaku.

a_3 = Nilai Koefisien untuk Pengendalian Personal.

Persamaan diatas mempunyai arti bahwa **konstanta** sebesar **82,445** menyatakan bahwa jika tidak ada skor pengendalian akuntansi, skor pengendalian perilaku dan skor pengendalian personal untuk setiap responden maka skor kinerja manajerial untuk setiap responden adalah 82,445. Persamaan diatas juga menghasilkan arti bahwa **koefisien regresi a_1** sebesar **0,716** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka skor pengendalian akuntansi untuk responden akan meningkatkan skor kinerja manajerial untuk responden sebesar 0,716; **koefisien regresi a_2** sebesar **-0,743** menyatakan bahwa setiap pengurangan (karena tanda -) sebesar 1 poin maka skor pengendalian perilaku untuk responden akan menurunkan skor kinerja manajerial untuk responden sebesar -0,743; dan **koefisien regresi a_3** sebesar **0,163** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka skor pengendalian personal untuk responden akan meningkatkan skor kinerja manajerial untuk responden sebesar 0,163.

Uji t, untuk menguji signifikansi konstanta (skor kinerja manajerial) dan variabel independen (skor pengendalian akuntansi, skor pengendalian perilaku dan skor pengendalian personal).

3.2.2. Pengambilan Keputusan Hasil Pengujian Hipotesis Sel 3.

a. **Dengan membandingkan Statistik Hitung dengan Statistik Tabel.**

a.1. Jika Statistik t Hitung < Statistik t Tabel, maka H_0 DITERIMA.

a.2. Jika Statistik t Hitung > Statistik t Tabel, maka H_0 DITOLAK.

Maka **Statistik t Hitung** adalah:

Berdasarkan tabel 24 diatas terlihat bahwa t Hitung adalah Pengendalian Akuntansi sebesar 0,981; Pengendalian Perilaku sebesar -0,989; dan Pengendalian Personal sebesar 0,579.

Hasil **Statistik t Tabel** adalah:

1. Tingkat signifikansi (α) = 5%
2. Df (Derajat Kebebasan) = Jumlah Data (n) – 2 atau 3 – 2 = 1
3. Uji dilakukan Dua Sisi ($t_{2.5}$), untuk t Tabel dua sisi didapatkan angka 12,706 (lihat lampiran Tabel t).

Didapatkan **Keputusan** sebagai berikut:

- a. Pengendalian Akuntansi sebesar 0,981.

Oleh karena Statistik Hitung < Statistik Tabel (0,981 < 12,706) maka **H₀ DITERIMA**.

- b. Pengendalian Perilaku sebesar -0,989.

Oleh karena Statistik Hitung < Statistik Tabel (-0,989 < 12,706) maka **H₀ DITERIMA**.

- c. Pengendalian Personal sebesar 0,579.

Oleh karena Statistik Hitung < Statistik Tabel (0,579 < 12,706) maka **H₀ DITERIMA**.

b. Berdasarkan Probabilitas.

b.1. Jika Probabilitas > 0,05; maka H₀ DITERIMA.

b.1. Jika Probabilitas < 0,05; maka H₀ DITOLAK.

Didapatkan **Keputusan** sebagai berikut:

Terlihat bahwa pada kolom Sig / *Significance* adalah:

1. Pengendalian Akuntansi sebesar 0,342.

Oleh karena Probabilitas > 0,05 (0,342 > 0,05) maka **H₀ DITERIMA**.

2. Pengendalian Perilaku sebesar 0,338.

Oleh karena Probabilitas > 0,05 (0,338 > 0,05) maka **H₀ DITERIMA**.

3. Pengendalian Personal sebesar 0,571.

Oleh karena Probabilitas $> 0,05$ ($0,571 > 0,05$) maka **H₀ DITERIMA**.

c. Berdasarkan Standar Koefisien Beta.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis sel 3 pada tabel 24 kolom *Standardized Coefficients* diatas terlihat bahwa:

1. Nilai standar koefisien beta untuk Pengendalian Akuntansi (a_1) sebesar 1,250 **Lebih Besar** daripada nilai standar koefisien beta untuk Pengendalian Perilaku (a_2) sebesar $-1,337$.
2. Nilai standar koefisien beta untuk Pengendalian Perilaku (a_2) sebesar $-1,337$ **Lebih Kecil** daripada nilai standar koefisien beta untuk Pengendalian Personal (a_3) sebesar 0,193.

Hasil diatas **Berhasil** mendukung **Hipotesis 3** yang menyatakan bahwa:

“Bentuk pengendalian personal berhubungan positif dengan kinerja manajerial ketika karakteristik tugas (*low task analyzability* dan *many number of exceptions*)” atau dengan kata lain $a_1 > a_3$ dan $a_3 > a_2$ dapat didukung.

4. Hipotesis Sel 4.

4.1. Hasil Pengujian Hipotesis Sel 4.

Tabel 25 : Hasil Pengujian Hipotesis Sel 4

		Coefficients^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-51.767	15.481		-3.344	.029
	Pengendalian Akuntansi (a_1)	.708	.258	.070	2.744	.052
	Pengendalian Perilaku (a_2)	2.109	.898	.059	2.349	.079
	Pengendalian Personal (a_3)	4.916	.117	1.074	42.048	.000

a. Dependent Variable: Konstanta (a)

Sumber : Diolah Sendiri.

4.2. Analisa Hasil Pengujian Hipotesis Sel 4.

4.2.1. Menggambarkan Persamaan Regresi Hasil Pengujian Hipotesis Sel 4.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis sel 4 pada tabel 25 kolom *Unstandardized Coefficients* diatas terlihat bahwa:

$$Y_4 = -51,767 + 0,708 A_4 + 2,109 B_4 + 4,916 C_4$$

Dimana: Y_4 = Skor Kinerja Manajerial untuk responden i.

A_4 = Skor Pengendalian Akuntansi untuk responden i.

B_4 = Skor Pengendalian Perilaku untuk responden i.

C_4 = Skor Pengendalian Personal untuk responden i.

a_1 = Nilai Koefisien untuk Pengendalian Akuntansi.

a_2 = Nilai Koefisien untuk Pengendalian Perilaku.

a_3 = Nilai Koefisien untuk Pengendalian Personal.

Persamaan diatas mempunyai arti bahwa **konstanta** sebesar **-51,767** menyatakan bahwa jika tidak ada skor pengendalian akuntansi, skor pengendalian perilaku dan skor pengendalian personal untuk setiap responden maka skor kinerja manajerial untuk setiap responden adalah -51,767. Persamaan diatas juga menghasilkan arti bahwa **koefisien regresi a_1** sebesar **0,708** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka skor pengendalian akuntansi untuk responden akan meningkatkan skor kinerja manajerial untuk responden sebesar 0,708; **koefisien regresi a_2** sebesar **2,109** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka skor pengendalian perilaku untuk responden akan meningkatkan skor kinerja manajerial untuk responden sebesar 2,109; dan **koefisien regresi a_3** sebesar **4,916** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka skor pengendalian personal untuk responden akan meningkatkan skor kinerja manajerial untuk responden sebesar 4,916.

Uji t, untuk menguji signifikansi konstanta (skor kinerja manajerial) dan variabel independen (skor pengendalian akuntansi, skor pengendalian perilaku dan skor pengendalian personal).

4.2.2. Pengambilan Keputusan Hasil Pengujian Hipotesis Sel 4.

a. **Dengan membandingkan Statistik Hitung dengan Statistik Tabel.**

a.1. Jika Statistik t Hitung $<$ Statistik t Tabel, maka H_0 DITERIMA.

a.2. Jika Statistik t Hitung $>$ Statistik t Tabel, maka H_0 DITOLAK.

Maka **Statistik t Hitung** adalah:

Berdasarkan tabel 25 diatas terlihat bahwa t Hitung adalah Pengendalian Akuntansi sebesar 2,744; Pengendalian Perilaku sebesar 2,349; dan Pengendalian Personal sebesar 42,048.

Hasil **Statistik t Tabel** adalah:

1. Tingkat signifikansi (α) = 5%
2. Df (Derajat Kebebasan) = Jumlah Data (n) – 2 atau $19 - 2 = 17$
3. Uji dilakukan Dua Sisi ($t_{2.5}$), untuk t Tabel dua sisi didapatkan angka 2,1098 (lihat lampiran Tabel t).

Didapatkan **Keputusan** sebagai berikut:

a. Pengendalian Akuntansi sebesar 2,744.

Oleh karena Statistik Hitung $>$ Statistik Tabel ($2,744 > 2,1098$) maka **H_0 DITOLAK.**

b. Pengendalian Perilaku sebesar 2,349.

Oleh karena Statistik Hitung $>$ Statistik Tabel ($2,349 > 2,1098$) maka **H_0 DITOLAK.**

c. Pengendalian Personal sebesar 42,048.

Oleh karena Statistik Hitung $>$ Statistik Tabel ($42,048 > 2,1098$) maka **H₀ DITOLAK**.

b. Berdasarkan Probabilitas.

b.1. Jika Probabilitas $>$ 0,05; maka H₀ DITERIMA.

b.2. Jika Probabilitas $<$ 0,05; maka H₀ DITOLAK.

Didapatkan Keputusan sebagai berikut:

Terlihat bahwa pada kolom Sig / *Significance* adalah:

1. Pengendalian Akuntansi sebesar 0,052.

Oleh karena Probabilitas $>$ 0,05 ($0,052 > 0,05$) maka **H₀ DITERIMA**.

2. Pengendalian Perilaku sebesar 0,079.

Oleh karena Probabilitas $>$ 0,05 ($0,079 > 0,05$) maka **H₀ DITERIMA**.

3. Pengendalian Personal sebesar 0,000.

Oleh karena Probabilitas $<$ 0,05 ($0,000 < 0,05$) maka **H₀ DITOLAK**.

c. Berdasarkan Standar Koefisien Beta.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis sel 4 pada tabel 25 kolom *Standardized Coefficients* diatas terlihat bahwa:

1. Nilai standar koefisien beta untuk Pengendalian Akuntansi (a_1) sebesar 0,070

Lebih Besar daripada nilai standar koefisien beta untuk Pengendalian Perilaku (a_2) sebesar 0,059.

2. Nilai standar koefisien beta untuk Pengendalian Perilaku (a_2) sebesar 0,059

Lebih Kecil daripada nilai standar koefisien beta untuk Pengendalian Personal (a_3) sebesar 1,074.

Hasil diatas **Berhasil** mendukung **Hipotesis 4** yang menyatakan bahwa:

“Bentuk pengendalian perilaku dan personal berhubungan positif dengan kinerja manajerial ketika karakteristik tugas (*high task analyzability* dan *many number of exceptions*)” atau dengan kata lain $a_1 > a_2$ dan $a_3 > a_1$ dapat didukung.

4.6.2. Kesimpulan Umum Pengujian Hipotesis.

a. Berdasarkan Sel (1, 2, 3 dan 4).

Gagalnya penelitian pada pengujian hipotesis sel 1 dan sel 2, kemungkinan disebabkan oleh adanya perbedaan instrumen yang digunakan dalam mengukur Pengendalian Akuntansi.

Penelitian pengendalian akuntansi ini menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh **Hopwood (1976)** dimana pengendalian akuntansi tersebut berdasarkan pada angka-angka akuntansi seperti Anggaran (*Budgeting*), Biaya Standar (*Standard Costing*) dan Anggaran Mudah Diatur (*Flexible Budgeting*). Pada penelitian sebelumnya, variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh **Hopwood (1972)** yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana responden merasakan manfaat dari informasi akuntansi dalam penilaian kinerjanya.

b. Perbandingan Koefisien yang Dihipotesiskan dengan Koefisien Hasil Analisa.

Tabel 26 :

Perbandingan Koefisien Dihipotesiskan dengan Koefisien Hasil Analisis

Hipotesis pada Sel 1 yaitu: $a_1 > a_3$ dan $a_2 > a_3$ Hasil Hipotesis Sel 1 yaitu: $a_3 > a_1$ dan $a_3 > a_2$ (Gagal)	Hipotesis pada Sel 2 yaitu: $a_1 > a_2$ dan $a_2 > a_3$ Hasil Hipotesis Sel 2 yaitu: $a_2 > a_1$ dan $a_2 > a_3$ (Gagal)
Hipotesis pada Sel 4 yaitu: $a_1 > a_2$ dan $a_3 > a_1$ Hasil Hipotesis Sel 4 yaitu: $a_1 > a_2$ dan $a_3 > a_1$ (Berhasil)	Hipotesis pada Sel 3 yaitu: $a_1 > a_3$ dan $a_3 > a_2$ Hasil Hipotesis Sel 3 yaitu: $a_1 > a_3$ dan $a_3 > a_2$ (Berhasil)

Sumber : Diolah Sendiri.

- b) **Pengujian KEDUA**, menguji masing-masing bentuk pengendalian akuntansi, perilaku dan personal serta pengaruhnya terhadap kinerja manajerial pada keempat sel. Tujuan pengujian ini adalah untuk mengetahui dengan pasti bentuk pengendalian mana yang paling cocok dengan situasi tugas.

Persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

1. **Persamaan 2 yaitu:**

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_a + b_3X_b + b_4X_c + b_5X_1X_a + b_6X_1X_b + b_7X_1X_c + e \dots (2)$$

Dimana: Koefisien b_1 = Pengaruh X_1 dalam sel 1.

Koefisien b_2 = Pengaruh X_1 dalam sel 2.

Koefisien b_3 = Pengaruh X_1 dalam sel 3.

Koefisien b_4 = Pengaruh X_1 dalam sel 4.

Koefisien b_5 = Perbedaan pengaruh X_1 sel 1 dengan X_1 sel 2.

Koefisien b_6 = Perbedaan pengaruh X_1 sel 1 dengan X_1 sel 3.

Koefisien b_7 = Perbedaan pengaruh X_1 sel 1 dengan X_1 sel 4.

Pengendalian Akuntansi akan Efektif dalam sel 1 dan sel 2 jika $b_1 > 0$, $b_5 = 0$ dan $b_6, b_7 < 0$.

Tabel-tabel dibawah ini menyajikan hasil pengujian hipotesis persamaan 2 (dua) yaitu:

1.1. Hasil Pengujian Persamaan 2 (Koefisien b_1, b_2, b_3, b_4):

Tabel 27 :

Hasil Pengujian Persamaan 2 (Koefisien b_1, b_2, b_3, b_4)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.863	26.855		.926	.370
	Koefisien b_1	.167	.069	.664	2.408	.030
	Koefisien b_2	.119	.058	.398	2.035	.061
	Koefisien b_3	-.316	.328	-.181	-.962	.352
	Koefisien b_4	-7.36E-02	.084	-.229	-.879	.394

a. Dependent Variable: Pengendalian Akuntansi (X_1)

Sumber : *Diolah Sendiri*.

1.2. Analisa Hasil Pengujian Persamaan 2 (Koefisien b_1, b_2, b_3, b_4) yaitu:

1.2.1. Menggambarkan Persamaan Regresi Hasil Pengujian Persamaan 2.

Berdasarkan hasil pengujian persamaan 2 pada tabel 27 kolom *Unstandardized Coefficients* diatas terlihat bahwa:

$$Y = 24,863 + 0,167 X_1 + 0,119 X_2 - 0,316 X_3 - 7,36E-02 X_4$$

Dimana: Y = Pengendalian Akuntansi

Koefisien b_1 = Pengaruh X_1 dalam sel 1.

Koefisien b_2 = Pengaruh X_2 dalam sel 2.

Koefisien b_3 = Pengaruh X_3 dalam sel 3.

Koefisien b_4 = Pengaruh X_4 dalam sel 4.

Persamaan diatas mempunyai arti bahwa **konstanta** sebesar **24,863** menyatakan bahwa jika tidak ada pengaruh pengendalian akuntansi sel 1, 2, 3 dan 4 untuk setiap responden maka pengendalian akuntansi untuk setiap responden adalah 24,863. Persamaan diatas juga menghasilkan arti bahwa **koefisien regresi b_1** sebesar **0,167** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka

pengaruh pengendalian akuntansi sel 1 untuk responden akan meningkatkan pengendalian akuntansi untuk responden sebesar 0,167; **koefisien regresi b_2** sebesar **0,119** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian akuntansi sel 2 untuk responden akan meningkatkan pengendalian akuntansi untuk responden sebesar 0,119; **koefisien regresi b_3** sebesar **-0,316** menyatakan bahwa setiap pengurangan (karena tanda -) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian akuntansi sel 3 untuk responden akan menurunkan pengendalian akuntansi untuk responden sebesar -0,316; dan **koefisien regresi b_4** sebesar **-7,36E-02** menyatakan bahwa setiap pengurangan (karena tanda -) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian akuntansi sel 4 untuk responden akan menurunkan pengendalian akuntansi untuk responden sebesar -7,36E-02.

Uji t, untuk menguji signifikansi konstanta (Pengendalian Akuntansi) dan variabel independen (Koefisien b_1 , b_2 , b_3 , b_4).

1.2.2. Pengambilan Keputusan Hasil Pengujian Persamaan 2.

a. **Dengan membandingkan Statistik Hitung dengan Statistik Tabel.**

a.1. Jika Statistik t Hitung < Statistik t Tabel, maka H_0 DITERIMA.

a.2. Jika Statistik t Hitung > Statistik t Tabel, maka H_0 DITOLAK.

Maka **Statistik t Hitung** adalah:

Berdasarkan tabel 27 di atas terlihat bahwa t Hitung adalah Koefisien b_1 sebesar 2,408; Koefisien b_2 sebesar 2,035; Koefisien b_3 sebesar -0,962; dan Koefisien b_4 sebesar -0,879.

Hasil **Statistik t Tabel** adalah:

Tabel 28 :

Jumlah Data (n / N)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Pengendalian Akuntansi (X1)	7.11	8.881	19
Koefisien b1	20.47	35.317	19
Koefisien b2	47.68	29.740	19
Koefisien b3	82.32	5.089	19
Koefisien b4	11.63	27.607	19

Sumber : Diolah Sendiri.

1. Tingkat signifikansi (α) = 5%
2. Df (Derajat Kebebasan) = Jumlah Data (n) – 2 atau $19 - 2 = 17$
3. Uji dilakukan Dua Sisi ($t_{2.5}$), untuk t Tabel dua sisi didapatkan angka 2,1098 (lihat lampiran Tabel t).

Didapatkan **Keputusan** sebagai berikut:

- a. Koefisien b_1 sebesar 2,408.

Oleh karena Statistik Hitung > Statistik Tabel ($2,408 > 2,1098$) maka H_0

DITOLAK.

- b. Koefisien b_2 sebesar 2,035.

Oleh karena Statistik Hitung < Statistik Tabel ($2,035 < 2,1098$) maka H_0

DITERIMA.

- c. Koefisien b_3 sebesar -0,962.

Oleh karena Statistik Hitung < Statistik Tabel ($-0,962 < 2,1098$) maka H_0

DITERIMA.

d. Koefisien b_4 sebesar $-0,879$.

Oleh karena Statistik Hitung $<$ Statistik Tabel ($-0,879 < 2,1098$) maka H_0 **DITERIMA**.

b. Berdasarkan Probabilitas.

b.1. Jika Probabilitas $> 0,05$; maka H_0 DITERIMA.

b.2. Jika Probabilitas $< 0,05$; maka H_0 DITOLAK.

Didapatkan Keputusan sebagai berikut:

Terlihat bahwa pada kolom Sig / *Significance* adalah:

1. Koefisien b_1 sebesar $0,030$.

Oleh karena Probabilitas $< 0,05$ ($0,030 < 0,05$) maka H_0 **DITOLAK**.

2. Koefisien b_2 sebesar $0,061$.

Oleh karena Probabilitas $> 0,05$ ($0,061 > 0,05$) maka H_0 **DITERIMA**.

3. Koefisien b_3 sebesar $0,352$.

Oleh karena Probabilitas $> 0,05$ ($0,352 > 0,05$) maka H_0 **DITERIMA**.

4. Koefisien b_4 sebesar $0,394$.

Oleh karena Probabilitas $> 0,05$ ($0,394 > 0,05$) maka H_0 **DITERIMA**.

1.3. Hasil Pengujian Persamaan 2 (Koefisien b_5):

Tabel 29 :

Hasil Pengujian Persamaan 2 (Koefisien b_5)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-35.830	21.607		-1.658	.125
	Koefisien b_5 (X1,sel 1)	9.582E-02	.054	.409	1.787	.101
	Koefisien b_5 (X1,sel 2)	.662	.339	.447	1.952	.077

a. Dependent Variable: Pengendalian Akuntansi (X1)

Sumber : Diolah Sendiri.

1.4. Analisa Hasil Pengujian Persamaan 2 (Koefisien b_5) yaitu:

1.4.1. Menggambarkan Persamaan Regresi Hasil Pengujian Persamaan 2.

Berdasarkan hasil pengujian persamaan 2 pada tabel 29 kolom *Unstandardized Coefficients* diatas terlihat bahwa:

$$Y = -35,830 + 9,582E-02 X_1 + 0,662 X_1$$

Dimana: Y = Pengendalian Akuntansi

Koefisien b_5 (X_1 , sel 1) = Pengaruh X_1 dalam sel 1.

Koefisien b_5 (X_1 , sel 2) = Pengaruh X_1 dalam sel 2.

Persamaan diatas mempunyai arti bahwa **konstanta** sebesar **-35,830** menyatakan bahwa jika tidak ada pengaruh pengendalian akuntansi sel 1 dan 2 untuk setiap responden maka pengendalian akuntansi untuk setiap responden adalah -35,830.

Persamaan diatas juga menghasilkan arti bahwa **koefisien regresi b_5 (X_1 , sel 1)** sebesar **9,582E-02** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian akuntansi sel 1 untuk responden akan meningkatkan pengendalian akuntansi untuk responden sebesar 9,582E-02; dan **koefisien regresi b_5 (X_1 , sel 2)** sebesar **0,662** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian akuntansi sel 2 untuk responden akan meningkatkan pengendalian akuntansi untuk responden sebesar 0,662.

Uji t, untuk menguji signifikansi konstanta (pengendalian akuntansi) dan variabel independen (koefisien b_5).

1.4.2. Pengambilan Keputusan Hasil Pengujian Persamaan 2.

a. Dengan membandingkan Statistik Hitung dengan Statistik Tabel.

a.1. Jika Statistik t Hitung < Statistik t Tabel, maka H_0 DITERIMA.

a.2. Jika Statistik t Hitung > Statistik t Tabel, maka H_0 DITOLAK.

Maka **Statistik t Hitung** adalah:

Berdasarkan tabel 29 diatas terlihat bahwa t Hitung adalah Koefisien b_5 (X_1 , sel

1) sebesar 1,787 dan Koefisien b_5 (X_1 , sel 2) sebesar 1,952.

Hasil **Statistik t Tabel** adalah:

Tabel 30 :

Jumlah Data (n / N)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Pengendalian Akuntansi (X_1)	9.64	9.103	14
Koefisien b_5 (X_1 ,sel 1)	27.79	38.835	14
Koefisien b_5 (X_1 ,sel 2)	64.71	6.145	14

Sumber : Diolah Sendiri.

1. Tingkat signifikansi (α) = 5%
2. Df (Derajat Kebebasan) = Jumlah Data (n) – 2 atau $14 - 2 = 12$
3. Uji dilakukan Dua Sisi ($t_{2.5}$), untuk t Tabel dua sisi didapatkan angka 2,1788 (lihat lampiran Tabel t).

Didapatkan **Keputusan** sebagai berikut:

a. Koefisien b_5 (X_1 , sel 1) sebesar 1,787.

Oleh karena Statistik Hitung < Statistik Tabel ($1,787 < 2,1788$) maka H_0

DITERIMA.

b. Koefisien b_5 (X_1 , sel 2) sebesar 1,952.

Oleh karena Statistik Hitung < Statistik Tabel ($1,952 < 2,1788$) maka H_0 **DITERIMA**.

b. Berdasarkan Probabilitas.

b.1. Jika Probabilitas > 0,05; maka H_0 DITERIMA.

b.2. Jika Probabilitas < 0,05; maka H_0 DITOLAK.

Didapatkan Keputusan sebagai berikut:

Terlihat bahwa pada kolom Sig / *Significance* adalah:

1. Koefisien b_5 (X_1 , sel 1) sebesar 0,101.

Oleh karena Probabilitas > 0,05 ($0,101 > 0,05$) maka H_0 **DITERIMA**.

2. Koefisien b_5 (X_1 , sel 2) sebesar 0,077.

Oleh karena Probabilitas > 0,05 ($0,077 > 0,05$) maka H_0 **DITERIMA**.

1.5. Hasil Pengujian Persamaan 2 (Koefisien b_6):

Tabel 31 :

Hasil Pengujian Persamaan 2 (Koefisien b_6)

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	23.080	28.434		.812	.429
	Koefisien b_6 (X_1 ,sel 1)	.163	.050	.650	3.264	.005
	Koefisien b_6 (X_1 ,sel 3)	-.235	.348	-.134	-.675	.509

a. Dependent Variable: Pengendalian Akuntansi (X_1)

Sumber : Diolah Sendiri.

1.6. Analisa Hasil Pengujian Persamaan 2 (Koefisien b_6) yaitu:

1.6.1. Menggambarkan Persamaan Regresi Hasil Pengujian Persamaan 2.

Berdasarkan hasil pengujian persamaan 2 pada tabel 31 kolom *Unstandardized Coefficients* diatas terlihat bahwa:

$$Y = 23,080 + 0,163 X_1 - 0,235 X_1$$

Dimana: Y = Pengendalian Akuntansi

Koefisien b_6 (X_1 , sel 1) = Pengaruh X_1 dalam sel 1.

Koefisien b_6 (X_1 , sel 3) = Pengaruh X_1 dalam sel 3.

Persamaan diatas mempunyai arti bahwa **konstanta** sebesar **23,080** menyatakan bahwa jika tidak ada pengaruh pengendalian akuntansi sel 1 dan 3 untuk setiap responden maka pengendalian akuntansi untuk setiap responden adalah 23,080.

Persamaan diatas juga menghasilkan arti bahwa **koefisien regresi b_6 (X_1 , sel 1)** sebesar **0,163** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian akuntansi sel 1 untuk responden akan meningkatkan pengendalian akuntansi untuk responden sebesar 0,163; dan **koefisien regresi b_6 (X_1 , sel 3)** sebesar **-0,235** menyatakan bahwa setiap pengurangan (karena tanda -) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian akuntansi sel 3 untuk responden akan menurunkan pengendalian akuntansi untuk responden yaitu sebesar -0,235.

Uji t, untuk menguji signifikansi konstanta (pengendalian akuntansi) dan variabel independen (koefisien b_6).

1.6.2. Pengambilan Keputusan Hasil Pengujian Persamaan 2.

a. **Dengan membandingkan Statistik Hitung dengan Statistik Tabel.**

a.1. Jika Statistik t Hitung < Statistik t Tabel, maka H_0 DITERIMA.

a.2. Jika Statistik t Hitung > Statistik t Tabel, maka H_0 DITOLAK.

Maka **Statistik t Hitung** adalah:

Berdasarkan tabel 31 diatas terlihat bahwa t Hitung adalah Koefisien b_6 (X_1 , sel

1) sebesar 3,264 dan Koefisien b_6 (X_1 , sel 3) sebesar $-0,675$.

Hasil **Statistik t Tabel** adalah:

Tabel 32 :

Jumlah Data (n / N)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Pengendalian Akuntansi (X_1)	7.11	8.881	19
Koefisien b_6 (X_1 ,sel 1)	20.47	35.317	19
Koefisien b_6 (X_1 ,sel 3)	82.32	5.089	19

Sumber : Diolah Sendiri.

1. Tingkat signifikansi (α) = 5%
2. Df (Derajat Kebebasan) = Jumlah Data (n) – 2 atau $19 - 2 = 17$
3. Uji dilakukan Dua Sisi ($t_{2.5}$), untuk t Tabel dua sisi didapatkan angka 2,1098 (lihat lampiran Tabel t).

Didapatkan **Keputusan** sebagai berikut:

a. Koefisien b_6 (X_1 , sel 1) sebesar 3,264.

Oleh karena Statistik Hitung > Statistik Tabel ($3,264 > 2,1098$) maka H_0

DITOLAK.

b. Koefisien b_6 (X_1 , sel 3) sebesar $-0,675$.

Oleh karena Statistik Hitung $<$ Statistik Tabel ($-0,675 < 2,1098$) maka H_0 **DITERIMA**.

b. Berdasarkan Probabilitas.

b.1. Jika Probabilitas $> 0,05$; maka H_0 DITERIMA.

b.2. Jika Probabilitas $< 0,05$; maka H_0 DITOLAK.

Didapatkan Keputusan sebagai berikut:

Terlihat bahwa pada kolom Sig / *Significance* adalah:

1. Koefisien b_6 (X_1 , sel 1) sebesar $0,005$.

Oleh karena Probabilitas $< 0,05$ ($0,005 < 0,05$) maka H_0 **DITOLAK**.

2. Koefisien b_6 (X_1 , sel 3) sebesar $0,509$.

Oleh karena Probabilitas $> 0,05$ ($0,509 > 0,05$) maka H_0 **DITERIMA**.

1.7. Hasil Pengujian Persamaan 2 (Koefisien b_7):

Tabel 33 :

Hasil Pengujian Persamaan 2 (Koefisien b_7)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.240	2.148		8.492	.000
	Koefisien b_7 (X_1 ,sel 1)	4.974E-03	.043	.053	.116	.912
	Koefisien b_7 (X_1 ,sel 4)	-5.82E-02	.045	-.585	-1.282	.256

a. Dependent Variable: Pengendalian Akuntansi (X_1)

Sumber : Diolah Sendiri.

1.8. Analisa Hasil Pengujian Persamaan 2 (Koefisien b_7) yaitu:

1.8.1. Menggambarkan Persamaan Regresi Hasil Pengujian Persamaan 2.

Berdasarkan hasil pengujian persamaan 2 pada tabel 33 kolom *Unstandardized Coefficients* diatas terlihat bahwa:

$$Y = 18,240 + 4,974E-03 X_1 - 5,82E-02 X_1$$

Dimana: Y = Pengendalian Akuntansi

Koefisien b_7 (X_1 , sel 1) = Pengaruh X_1 dalam sel 1.

Koefisien b_7 (X_1 , sel 4) = Pengaruh X_1 dalam sel 4.

Persamaan diatas mempunyai arti bahwa **konstanta** sebesar **18,240** menyatakan bahwa jika tidak ada pengaruh pengendalian akuntansi sel 1 dan 4 untuk setiap responden maka pengendalian akuntansi untuk setiap responden adalah 18,240. Persamaan diatas juga menghasilkan arti bahwa **koefisien regresi b_7 (X_1 , sel 1)** sebesar **4,974E-03** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian akuntansi sel 1 untuk responden akan meningkatkan pengendalian akuntansi untuk responden sebesar 4,974E-03; dan **koefisien regresi b_7 (X_1 , sel 4)** sebesar **-5,82E-02** menyatakan bahwa setiap pengurangan (karena tanda -) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian akuntansi sel 4 untuk responden akan menurunkan pengendalian akuntansi untuk responden sebesar -5,82E-02.

Uji t, untuk menguji signifikansi konstanta (pengendalian akuntansi) dan variabel independen (koefisien b_7).

1.8.2. Pengambilan Keputusan Hasil Pengujian Persamaan 2.

a. Dengan membandingkan Statistik Hitung dengan Statistik Tabel.

a.1. Jika Statistik t Hitung < Statistik t Tabel, maka H_0 DITERIMA.

a.2. Jika Statistik t Hitung > Statistik t Tabel, maka H_0 DITOLAK.

Maka **Statistik t Hitung** adalah:

Berdasarkan tabel 33 diatas terlihat bahwa t Hitung adalah Koefisien b_7 (X_1 , sel

1) sebesar 0,116 dan Koefisien b_7 (X_1 , sel 4) sebesar $-1,282$.

Hasil **Statistik t Tabel** adalah:

Tabel 34 :

Jumlah Data (n / N)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Pengendalian Akuntansi (X_1)	16.88	3.796	8
Koefisien b_7 (X_1 ,sel 1)	48.63	40.532	8
Koefisien b_7 (X_1 ,sel 4)	27.63	38.142	8

Sumber : Diolah Sendiri.

1. Tingkat signifikansi (α) = 5%
2. Df (Derajat Kebebasan) = Jumlah Data (n) – 2 atau $8 - 2 = 6$
3. Uji dilakukan Dua Sisi ($t_{2.5}$), untuk t Tabel dua sisi didapatkan angka 2,4469 (lihat lampiran Tabel t).

Didapatkan **Keputusan** sebagai berikut:

a. Koefisien b_7 (X_1 , sel 1) sebesar 0,116.

Oleh karena Statistik Hitung < Statistik Tabel ($0,116 < 2,4469$) maka H_0

DITERIMA.

b. Koefisien b_7 (X_1 , sel 4) sebesar $-1,282$.

Oleh karena Statistik Hitung $<$ Statistik Tabel ($-1,282 < 2,1098$) maka **H_0 DITERIMA.**

b. Berdasarkan Probabilitas.

b.1. Jika Probabilitas $> 0,05$; maka H_0 DITERIMA.

b.2. Jika Probabilitas $< 0,05$; maka H_0 DITOLAK.

Didapatkan Keputusan sebagai berikut:

Terlihat bahwa pada kolom Sig / *Significance* adalah:

1. Koefisien b_7 (X_1 , sel 1) sebesar $0,912$.

Oleh karena Probabilitas $> 0,05$ ($0,912 > 0,05$) maka **H_0 DITERIMA.**

2. Koefisien b_7 (X_1 , sel 4) sebesar $0,256$.

Oleh karena Probabilitas $> 0,05$ ($0,256 > 0,05$) maka **H_0 DITERIMA.**

1.9. Analisa Keseluruhan Hasil Pengujian Persamaan 2.

Dalam sel 1 dan sel 2 dinyatakan bahwa Pengendalian Akuntansi mempunyai pengaruh Positif terhadap kinerja daripada dalam sel 3 dan sel 4 ($b_1 > 0$) dan tidak ada perbedaan pengaruh antara Pengendalian Akuntansi dalam sel 1 dengan Pengendalian Akuntansi dalam sel 2 ($b_5 = 0$).

Untuk perbedaan pengaruh Pengendalian Akuntansi dalam sel 1 dengan sel 3 (b_6) dan sel 1 dengan sel 4 (b_7) dinyatakan bahwa Pengendalian Akuntansi mempunyai pengaruh Negatif terhadap kinerja ($b_6, b_7 > 0$).

Berdasarkan Analisa Regresi pada Tabel 27, 29, 31 dan 33 diketahui bahwa:

1. Koefisien b_1 (pengaruh Pengendalian Akuntansi dalam sel 1) sebesar $0,664$ **lebih besar** dari 0 ($b_1 > 0$).

2. Koefisien b_5 (perbedaan pengaruh Pengendalian Akuntansi dalam sel 1 dengan sel 2) diperoleh sebesar $(0,409+0,447 = 0,856)$, hasil ini **mendukung** pernyataan yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan pengaruh antara Pengendalian Akuntansi dalam sel 1 dengan Pengendalian Akuntansi dalam sel 2 ($b_5 = 0$).
3. Koefisien b_6 dan b_7 (perbedaan pengaruh Pengendalian Akuntansi dalam sel 3 dan sel 4) diperoleh sebesar masing-masing $(0,650-0,134 = 0,516)$ dan $(0,053-0,585 = -0,532)$, hasil ini juga **mendukung** pernyataan bahwa Pengendalian Akuntansi berpengaruh negatif terhadap kinerja dalam sel 3 dan sel 4 ($0,516-0,532 = -0,016$) dengan ketentuan $b_6, b_7 < 0$.
4. Dengan demikian, hasil diatas **mendukung** pernyataan yang menyatakan bahwa satu-satunya Pengendalian yang Paling Efektif dalam Sel 1 dan Sel 2 adalah **Pengendalian Akuntansi** ketika karakteristik tugas *Low Task Analyzability* dan *Low Number Of Exceptions*.

2. Persamaan 3 yaitu:

$$Y = b_0 + b_1X_2 + b_2X_a + b_3X_b + b_4X_c + b_5X_2X_a + b_6X_2X_b + b_7X_2X_c + e \dots (3)$$

Dimana: Koefisien b_1 = Pengaruh X_2 dalam sel 1.

Koefisien b_2 = Pengaruh X_2 dalam sel 2.

Koefisien b_3 = Pengaruh X_2 dalam sel 3.

Koefisien b_4 = Pengaruh X_2 dalam sel 4.

Koefisien b_5 = Perbedaan pengaruh X_2 sel 1 dengan X_2 sel 2.

Koefisien b_6 = Perbedaan pengaruh X_2 sel 1 dengan X_2 sel 3.

Koefisien b_7 = Perbedaan pengaruh X_2 sel 1 dengan X_2 sel 4.

Pengendalian Perilaku akan Efektif dalam sel 1 dan sel 4 jika $b_1 > 0$, $b_7 = 0$ dan $b_5, b_6 < 0$.

Tabel-tabel dibawah ini menyajikan hasil pengujian hipotesis persamaan 3 (tiga) yaitu:

2.1. Hasil Pengujian Persamaan 3 (Koefisien b_1 , b_2 , b_3 , b_4):

Tabel 35 :

Hasil Pengujian Persamaan 3 (Koefisien b_1 , b_2 , b_3 , b_4)

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33.518	24.355		1.376	.190
	Koefisien b1	.179	.063	.690	2.844	.013
	Koefisien b2	.118	.053	.385	2.237	.042
	Koefisien b3	-.422	.298	-.235	-1.418	.178
	Koefisien b4	-4.35E-02	.076	-.131	-.573	.575

a. Dependent Variable: Pengendalian Perilaku (X_2)

Sumber : *Diolah Sendiri*.

2.2. Analisa Hasil Pengujian Persamaan 3 (Koefisien b_1 , b_2 , b_3 , b_4) yaitu:

2.2.1. Menggambarkan Persamaan Regresi Hasil Pengujian Persamaan 3.

Berdasarkan hasil pengujian persamaan 3 pada tabel 35 kolom *Unstandardized Coefficients* diatas terlihat bahwa:

$$Y = 33,518 + 0,179 X_2 + 0,118 X_2 - 0,422 X_2 - 4,35E-02 X_2$$

Dimana: Y = Pengendalian Perilaku

Koefisien b_1 = Pengaruh X_2 dalam sel 1.

Koefisien b_2 = Pengaruh X_2 dalam sel 2.

Koefisien b_3 = Pengaruh X_2 dalam sel 3.

Koefisien b_4 = Pengaruh X_2 dalam sel 4.

Persamaan diatas mempunyai arti bahwa **konstanta** sebesar **33,518** menyatakan bahwa jika tidak ada pengaruh pengendalian perilaku sel 1, 2, 3 dan 4 untuk setiap responden maka pengendalian perilaku untuk setiap responden adalah 33,518.

Persamaan diatas juga menghasilkan arti bahwa **koefisien regresi b_1** sebesar **0,179** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian perilaku sel 1 untuk responden akan meningkatkan pengendalian perilaku untuk responden sebesar 0,179; **koefisien regresi b_2** sebesar **0,118** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian perilaku sel 2 untuk responden akan meningkatkan pengendalian perilaku untuk responden sebesar 0,118; **koefisien regresi b_3** sebesar **-0,422** menyatakan bahwa setiap pengurangan (karena tanda -) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian perilaku sel 3 untuk responden akan menurunkan pengendalian perilaku untuk responden sebesar -0,422; dan **koefisien regresi b_4** sebesar **-4,35E-02** menyatakan bahwa setiap pengurangan (karena tanda -) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian perilaku sel 4 untuk responden akan menurunkan pengendalian perilaku untuk responden sebesar -4,35E-02.

Uji t, untuk menguji signifikansi konstanta (pengendalian perilaku) dan variabel independen (koefisien b_1, b_2, b_3, b_4).

2.2.2. Pengambilan Keputusan Hasil Pengujian Persamaan 3.

a. Dengan membandingkan Statistik Hitung dengan Statistik Tabel.

a.1. Jika Statistik t Hitung < Statistik t Tabel, maka H_0 DITERIMA.

a.2. Jika Statistik t Hitung > Statistik t Tabel, maka H_0 DITOLAK.

Maka **Statistik t Hitung** adalah:

Berdasarkan tabel 35 diatas terlihat bahwa t Hitung adalah Koefisien b_1 sebesar 2,844; Koefisien b_2 sebesar 2,237; Koefisien b_3 sebesar -1,418; dan Koefisien b_4 sebesar -0,573.

Hasil **Statistik t Tabel** adalah:

Tabel 36 :
Jumlah Data (n / N)

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Pengendalian Perilaku (X ₂)	7.58	9.155	19
Koefisien b ₁	20.47	35.317	19
Koefisien b ₂	47.68	29.740	19
Koefisien b ₃	82.32	5.089	19
Koefisien b ₄	11.63	27.607	19

Sumber : Diolah Sendiri.

1. Tingkat signifikansi (α) = 5%
2. Df (Derajat Kebebasan) = Jumlah Data (n) – 2 atau $19 - 2 = 17$
3. Uji dilakukan Dua Sisi ($t_{2.5}$), untuk t Tabel dua sisi didapatkan angka 2,1098 (lihat lampiran Tabel t).

Didapatkan **Keputusan** sebagai berikut:

- a. Koefisien b_1 sebesar 2,844.

Oleh karena Statistik Hitung > Statistik Tabel ($2,844 > 2,1098$) maka **H₀**
DITOLAK.

- b. Koefisien b_2 sebesar 2,237.

Oleh karena Statistik Hitung > Statistik Tabel ($2,237 > 2,1098$) maka **H₀**
DITOLAK.

- c. Koefisien b_3 sebesar –1,418.

Oleh karena Statistik Hitung < Statistik Tabel ($-1,418 < 2,1098$) maka **H₀**
DITERIMA.

d. Koefisien b_4 sebesar $-0,573$.

Oleh karena Statistik Hitung $<$ Statistik Tabel ($-0,573 < 2,1098$) maka H_0 **DITERIMA**.

b. Berdasarkan Probabilitas.

b.1. Jika Probabilitas $> 0,05$; maka H_0 DITERIMA.

b.2. Jika Probabilitas $< 0,05$; maka H_0 DITOLAK.

Didapatkan Keputusan sebagai berikut:

Terlihat bahwa pada kolom Sig / *Significance* adalah:

1. Koefisien b_1 sebesar $0,013$.

Oleh karena Probabilitas $< 0,05$ ($0,013 < 0,05$) maka H_0 **DITOLAK**.

2. Koefisien b_2 sebesar $0,042$.

Oleh karena Probabilitas $< 0,05$ ($0,042 < 0,05$) maka H_0 **DITOLAK**.

3. Koefisien b_3 sebesar $0,178$.

Oleh karena Probabilitas $> 0,05$ ($0,178 > 0,05$) maka H_0 **DITERIMA**.

4. Koefisien b_4 sebesar $0,575$.

Oleh karena Probabilitas $> 0,05$ ($0,575 > 0,05$) maka H_0 **DITERIMA**.

2.3. Hasil Pengujian Persamaan 3 (Koefisien b_5):

Tabel 37 :

Hasil Pengujian Persamaan 3 (Koefisien b_5)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-37.124	19.406		-1.913	.082
	Koefisien b_5 (X2_sel 1)	.120	.048	.503	2.493	.030
	Koefisien b_5 (X2_sel 2)	.681	.304	.451	2.238	.047

a. Dependent Variable: Pengendalian Perilaku (X2)

Sumber : Diolah Sendiri.

2.4. Analisa Hasil Pengujian Persamaan 3 (Koefisien b_5) yaitu:

2.4.1. Menggambarkan Persamaan Regresi Hasil Pengujian Persamaan 3.

Berdasarkan hasil pengujian persamaan 3 pada tabel 37 kolom *Unstandardized Coefficients* diatas terlihat bahwa:

$$Y = -37,124 + 0,120 X_2 + 0,681 X_2$$

Dimana: Y = Pengendalian Perilaku

Koefisien b_5 (X_2 , sel 1) = Pengaruh X_2 dalam sel 1.

Koefisien b_5 (X_2 , sel 2) = Pengaruh X_2 dalam sel 2.

Persamaan diatas mempunyai arti bahwa **konstanta** sebesar **-37,124** menyatakan bahwa jika tidak ada pengaruh pengendalian perilaku sel 1 dan 2 untuk setiap responden maka pengendalian perilaku untuk setiap responden adalah -37,124.

Persamaan diatas juga menghasilkan arti bahwa **koefisien regresi b_5 (X_2 , sel 1)** sebesar **0,120** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian perilaku sel 1 untuk responden akan meningkatkan pengendalian perilaku untuk responden sebesar 0,120; dan **koefisien regresi b_5 (X_2 , sel 2)** sebesar **0,681** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian perilaku sel 2 untuk responden akan meningkatkan pengendalian perilaku untuk responden sebesar 0,681.

Uji t, untuk menguji signifikansi konstanta (pengendalian perilaku) dan variabel independen (koefisien b_5).

2.4.2. Pengambilan Keputusan Hasil Pengujian Persamaan 3.

a. Dengan membandingkan Statistik Hitung dengan Statistik Tabel.

a.1. Jika Statistik t Hitung < Statistik t Tabel, maka H_0 DITERIMA.

a.2. Jika Statistik t Hitung > Statistik t Tabel, maka H_0 DITOLAK.

Maka **Statistik t Hitung** adalah:

Berdasarkan tabel 37 diatas terlihat bahwa t Hitung adalah Koefisien b_5 (X_2 , sel 1) sebesar 2,493 dan Koefisien b_5 (X_2 , sel 2) sebesar 2,238.

Hasil **Statistik t Tabel** adalah:

Tabel 38 :

Jumlah Data (n / N)

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Pengendalian Perilaku (X2)	10.29	9.277	14
Koefisien b_5 (X2,sel 1)	27.79	38.835	14
Koefisien b_5 (X2,sel 2)	64.71	6.145	14

Sumber : Diolah Sendiri.

1. Tingkat signifikansi (α) = 5%
2. Df (Derajat Kebebasan) = Jumlah Data (n) – 2 atau $14 - 2 = 12$
3. Uji dilakukan Dua Sisi ($t_{2.5}$), untuk t Tabel dua sisi didapatkan angka 2,1788 (lihat lampiran Tabel t).

Didapatkan **Keputusan** sebagai berikut:

- a. Koefisien b_5 (X_2 , sel 1) sebesar 2,493.

Oleh karena Statistik Hitung > Statistik Tabel ($2,493 > 2,1788$) maka **H_0 DITOLAK.**

- b. Koefisien b_5 (X_2 , sel 2) sebesar 2,238.

Oleh karena Statistik Hitung > Statistik Tabel ($2,238 > 2,1788$) maka **H_0 DITOLAK.**

- b. Berdasarkan Probabilitas.

- b.1. Jika Probabilitas > 0,05; maka H_0 DITERIMA.
- b.2. Jika Probabilitas < 0,05; maka H_0 DITOLAK.

Didapatkan Keputusan sebagai berikut:

Terlihat bahwa pada kolom Sig / *Significance* adalah:

1. Koefisien b_5 (X_2 , sel 1) sebesar 0,030.

Oleh karena Probabilitas $< 0,05$ ($0,030 < 0,05$) maka H_0 **DITOLAK**.

2. Koefisien b_5 (X_2 , sel 2) sebesar 0,047.

Oleh karena Probabilitas $< 0,05$ ($0,047 < 0,05$) maka H_0 **DITOLAK**.

2.5. Hasil Pengujian Persamaan 3 (Koefisien b_6):

Tabel 39 :

Hasil Pengujian Persamaan 3 (Koefisien b_6)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33.700	26.105		1.291	.215
	Koefisien b_6 (X_2 ,sel 1)	.193	.046	.744	4.193	.001
	Koefisien b_6 (X_2 ,sel 3)	-.365	.319	-.203	-1.145	.269

a. Dependent Variable: Pengendalian Perilaku (X_2)

Sumber : Diolah Sendiri.

2.6. Analisa Hasil Pengujian Persamaan 3 (Koefisien b_6) yaitu:

2.6.1. Menggambarkan Persamaan Regresi Hasil Pengujian Persamaan 3.

Berdasarkan hasil pengujian persamaan 3 pada tabel 39 kolom *Unstandardized Coefficients* diatas terlihat bahwa:

$$Y = 33,700 + 0,193 X_2 - 0,365 X_2$$

Dimana: Y = Pengendalian Perilaku

Koefisien b_6 (X_2 , sel 1) = Pengaruh X_2 dalam sel 1.

Koefisien b_6 (X_2 , sel 3) = Pengaruh X_2 dalam sel 3.

Persamaan diatas mempunyai arti bahwa **konstanta** sebesar **33,700** menyatakan bahwa jika tidak ada pengaruh pengendalian perilaku sel 1 dan 3 untuk setiap

responden maka pengendalian perilaku untuk setiap responden adalah 33,700. Persamaan diatas juga menghasilkan arti bahwa **koefisien regresi b_6 (X_2 , sel 1)** sebesar **0,193** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian perilaku sel 1 untuk responden akan meningkatkan pengendalian perilaku untuk responden sebesar 0,193; dan **koefisien regresi b_6 (X_2 , sel 3)** sebesar **-0,365** menyatakan bahwa setiap pengurangan (karena tanda -) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian perilaku sel 3 untuk responden akan meningkatkan pengendalian perilaku untuk responden sebesar -0,365.

Uji t, untuk menguji signifikansi konstanta (pengendalian perilaku) dan variabel independen (koefisien b_6).

2.6.2. Pengambilan Keputusan Hasil Pengujian Persamaan 3.

a. Dengan membandingkan Statistik Hitung dengan Statistik Tabel.

- a.1. Jika Statistik t Hitung < Statistik t Tabel, maka H_0 DITERIMA.
 a.2. Jika Statistik t Hitung > Statistik t Tabel, maka H_0 DITOLAK.

Maka **Statistik t Hitung** adalah:

Berdasarkan tabel 39 diatas terlihat bahwa t Hitung adalah Koefisien b_6 (X_2 , sel 1) sebesar 4,193 dan Koefisien b_6 (X_2 , sel 3) sebesar -1,145.

Hasil **Statistik t Tabel** adalah:

Tabel 40 :

Jumlah Data (n / N)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Pengendalian Perilaku (X_2)	7.58	9.155	19
Koefisien b_6 (X_2 ,sel 1)	20.47	35.317	19
Koefisien b_6 (X_2 ,sel 3)	82.32	5.089	19

Sumber : Diolah Sendiri.

1. Tingkat signifikansi (α) = 5%
2. Df (Derajat Kebebasan) = Jumlah Data (n) – 2 atau $19 - 2 = 17$
3. Uji dilakukan Dua Sisi ($t_{2.5}$), untuk t Tabel dua sisi didapatkan angka 2,1098 (lihat lampiran Tabel t).

Didapatkan Keputusan sebagai berikut:

- a. Koefisien b_6 (X_2 , sel 1) sebesar 4,193.

Oleh karena Statistik Hitung $>$ Statistik Tabel ($4,193 > 2,1098$) maka **H_0 DITOLAK.**

- b. Koefisien b_6 (X_2 , sel 3) sebesar -1,145.

Oleh karena Statistik Hitung $<$ Statistik Tabel ($-1,145 < 2,1098$) maka **H_0 DITERIMA.**

b. Berdasarkan Probabilitas.

b.1. Jika Probabilitas $> 0,05$; maka H_0 DITERIMA.

b.2. Jika Probabilitas $< 0,05$; maka H_0 DITOLAK.

Didapatkan Keputusan sebagai berikut:

Terlihat bahwa pada kolom Sig / *Significance* adalah:

1. Koefisien b_6 (X_2 , sel 1) sebesar 0,001.

Oleh karena Probabilitas $< 0,05$ ($0,001 < 0,05$) maka **H_0 DITOLAK.**

2. Koefisien b_6 (X_2 , sel 3) sebesar 0,269.

Oleh karena Probabilitas $> 0,05$ ($0,269 > 0,05$) maka **H_0 DITERIMA.**

2.7. Hasil Pengujian Persamaan 3 (Koefisien b_7):

Tabel 41 :

Hasil Pengujian Persamaan 3 (Koefisien b_7)

Model		Coefficients ^a			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.030	.550		32.802	.000
	Koefisien b_7 (X_2 , sel 1)	1.218E-02	.011	.462	1.115	.316
	Koefisien b_7 (X_2 , sel 4)	-2.25E-02	.012	-.803	-1.939	.110

a. Dependent Variable: Pengendalian Perilaku (X_2)

Sumber : *Diolah Sendiri*.

2.8. Analisa Hasil Pengujian Persamaan 3 (Koefisien b_7) yaitu:

2.8.1. Menggambarkan Persamaan Regresi Hasil Pengujian Persamaan 3.

Berdasarkan hasil pengujian persamaan 3 pada tabel 41 kolom *Unstandardized Coefficients* diatas terlihat bahwa:

$$Y = 18,030 + 1,218E-02 X_2 - 2,25E-02 X_2$$

Dimana: Y = Pengendalian Perilaku

Koefisien b_7 (X_2 , sel 1) = Pengaruh X_2 dalam sel 1.

Koefisien b_7 (X_2 , sel 4) = Pengaruh X_2 dalam sel 4.

Persamaan diatas mempunyai arti bahwa **konstanta** sebesar **18,030** menyatakan bahwa jika tidak ada pengaruh pengendalian perilaku sel 1 dan 4 untuk setiap responden maka pengendalian perilaku untuk setiap responden adalah 18,030. Persamaan diatas juga menghasilkan arti bahwa **koefisien regresi b_7 (X_2 , sel 1)** sebesar **1,218E-02** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian perilaku sel 1 untuk responden akan meningkatkan pengendalian perilaku untuk responden sebesar 1,218E-02; dan **koefisien regresi b_7 (X_2 , sel 4)** sebesar **-2,25E-02** menyatakan bahwa setiap

pengurangan (karena tanda -) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian perilaku sel 4 untuk responden akan meningkatkan pengendalian perilaku untuk responden sebesar $-2,25E-02$.

Uji t, untuk menguji signifikansi konstanta (pengendalian perilaku) dan variabel independen (koefisien b_7).

2.8.2. Pengambilan Keputusan Hasil Pengujian Persamaan 3.

a. Dengan membandingkan Statistik Hitung dengan Statistik Tabel.

a.1. Jika Statistik t Hitung < Statistik t Tabel, maka H_0 DITERIMA.

a.2. Jika Statistik t Hitung > Statistik t Tabel, maka H_0 DITOLAK.

Maka **Statistik t Hitung** adalah:

Berdasarkan tabel 41 diatas terlihat bahwa t Hitung adalah Koefisien b_7 (X_2 , sel 1) sebesar 1,115 dan Koefisien b_7 (X_2 , sel 4) sebesar $-1,939$.

Hasil **Statistik t Tabel** adalah:

Tabel 42 :

Jumlah Data (n / N)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Pengendalian Perilaku (X_2)	18.00	1.069	8
Koefisien b_7 (X_2 ,sel 1)	48.63	40.532	8
Koefisien b_7 (X_2 ,sel 4)	27.63	38.142	8

Sumber : Diolah Sendiri.

1. Tingkat signifikansi (α) = 5%
2. Df (Derajat Kebebasan) = Jumlah Data (n) – 2 atau $8 - 2 = 6$
3. Uji dilakukan Dua Sisi ($t_{2.5}$), untuk t Tabel dua sisi didapatkan angka 2,4469 (lihat lampiran Tabel t).

Didapatkan Keputusan sebagai berikut:

a. Koefisien b_7 (X_2 , sel 1) sebesar 1,115.

Oleh karena Statistik Hitung $<$ Statistik Tabel ($1,115 < 2,4469$) maka H_0 **DITERIMA**.

b. Koefisien b_7 (X_2 , sel 4) sebesar $-1,939$.

Oleh karena Statistik Hitung $<$ Statistik Tabel ($-1,939 < 2,4469$) maka H_0 **DITERIMA**.

b. Berdasarkan Probabilitas.

b.1. Jika Probabilitas $> 0,05$; maka H_0 DITERIMA.

b.2. Jika Probabilitas $< 0,05$; maka H_0 DITOLAK.

Didapatkan Keputusan sebagai berikut:

Terlihat bahwa pada kolom Sig / *Significance* adalah:

1. Koefisien b_7 (X_2 , sel 1) sebesar 0,316.

Oleh karena Probabilitas $> 0,05$ ($0,316 > 0,05$) maka H_0 **DITERIMA**.

2. Koefisien b_7 (X_2 , sel 4) sebesar 0,110.

Oleh karena Probabilitas $> 0,05$ ($0,110 > 0,05$) maka H_0 **DITERIMA**.

2.9. Analisa Keseluruhan Hasil Pengujian Persamaan 3.

Dalam sel 1 dan sel 4 dinyatakan bahwa Pengendalian Perilaku mempunyai pengaruh Positif terhadap kinerja daripada dalam sel 2 dan sel 3 ($b_1 > 0$) dan tidak ada perbedaan pengaruh antara Pengendalian Perilaku dalam sel 1 dengan Pengendalian Perilaku dalam sel 4 ($b_7 = 0$).

Untuk perbedaan pengaruh Pengendalian Perilaku dalam sel 1 dengan sel 2 (b_5) dan sel 1 dengan sel 3 (b_6) dinyatakan bahwa Pengendalian Perilaku mempunyai pengaruh Negatif terhadap kinerja ($b_5, b_6 < 0$).

Berdasarkan Analisa Regresi pada Tabel 35, 37, 39 dan 41 diketahui bahwa:

1. Koefisien b_1 (pengaruh Pengendalian Perilaku dalam sel 1) sebesar 0,690 **lebih besar** dari 0 ($b_1 > 0$), hasilnya **mendukung**.
2. Koefisien b_7 (perbedaan pengaruh Pengendalian Perilaku dalam sel 1 dengan sel 4) diperoleh sebesar $(0,462-0,803 = -0,341)$, hasil ini **tidak mendukung** pernyataan yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan pengaruh antara Pengendalian Perilaku dalam sel 1 dengan Pengendalian Perilaku dalam sel 4 ($b_7 = 0$) disebabkan koefisien b_7 **lebih kecil** dari 0 ($b_7 < 0$).
3. Koefisien b_5 dan b_6 (perbedaan pengaruh Pengendalian Perilaku dalam sel 2 dan sel 3) diperoleh sebesar masing-masing $(0,503+0,451 = 0,954)$ dan $(0,744-0,203 = 0,541)$, hasil ini juga **tidak mendukung** pernyataan bahwa Pengendalian Perilaku berpengaruh negatif terhadap kinerja dalam sel 2 dan sel 3 ($0,954+0,541 = 1,495$) dengan syarat $b_5, b_6 < 0$; disebabkan koefisien b_5 dan b_6 **lebih besar** dari 0 ($b_5, b_6 > 0$).
4. Dengan demikian, hasil diatas **tidak mendukung** pernyataan yang menyatakan bahwa satu-satunya Pengendalian yang Paling Efektif dalam Sel 1 dan Sel 4 adalah **Pengendalian Perilaku**.

3. Persamaan 4 yaitu:

$$Y = b_0 + b_1X_3 + b_2X_a + b_3X_b + b_4X_c + b_5X_3X_a + b_6X_3X_b + b_7X_3X_c + e \dots (4)$$

Dimana: Koefisien b_1 = Pengaruh X_3 dalam sel 1

Koefisien b_2 = Pengaruh X_3 dalam sel 2.

Koefisien b_3 = Pengaruh X_3 dalam sel 3.

Koefisien b_4 = Pengaruh X_3 dalam sel 4.

Koefisien b_5 = Perbedaan pengaruh X_3 dalam sel 1 dengan X_3 dalam sel 2.

Koefisien b_6 = Perbedaan pengaruh X_3 dalam sel 1 dengan X_3 dalam sel 3.

Koefisien b_7 = Perbedaan pengaruh X_3 dalam sel 1 dengan X_3 dalam sel 4.

Pengendalian Personal akan Efektif dalam sel 1 dan sel 3 jika $b_6 > 0$, $b_1 = 0$ dan $b_5, b_7 < b_6$.

Tabel-tabel dibawah ini menyajikan hasil pengujian hipotesis persamaan 4 (empat) yaitu:

3.1. Hasil Pengujian Persamaan 4 (Koefisien b_1, b_2, b_3, b_4):

Tabel 43 :

Hasil Pengujian Persamaan 4 (Koefisien b_1, b_2, b_3, b_4)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.647	2.070		1.278	.222
	Koefisien b1	2.955E-03	.005	.017	.553	.589
	Koefisien b2	1.480E-05	.005	.000	.003	.997
	Koefisien b3	-3.26E-02	.025	-.028	-1.287	.219
	Koefisien b4	.215	.006	.985	33.286	.000

a. Dependent Variable: Pengendalian Personal (X3)

Sumber : Diolah Sendiri.

3.2. Analisa Hasil Pengujian Persamaan 4 (Koefisien b_1, b_2, b_3, b_4) yaitu:

3.2.1. Menggambarkan Persamaan Regresi Hasil Pengujian Persamaan 4.

Berdasarkan hasil pengujian persamaan 4 pada tabel 43 kolom *Unstandardized Coefficients* diatas terlihat bahwa:

$$Y = 2,647 + 2,955E-03 X_3 + 1,480E-05 X_3 - 3,26E-02 X_3 + 0,215 X_3$$

Dimana: Y = Pengendalian Personal

Koefisien b_1 = Pengaruh X_3 dalam sel 1.

Koefisien b_2 = Pengaruh X_3 dalam sel 2.

Koefisien b_3 = Pengaruh X_3 dalam sel 3.

Koefisien b_4 = Pengaruh X_3 dalam sel 4.

Persamaan diatas mempunyai arti bahwa **konstanta** sebesar **2,647** menyatakan bahwa jika tidak ada pengaruh pengendalian personal sel 1, 2, 3 dan 4 untuk setiap responden maka pengendalian personal untuk setiap responden adalah 2,647.

Persamaan diatas juga menghasilkan arti bahwa **koefisien regresi b_1** sebesar **2,955E-03** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian personal sel 1 untuk responden akan meningkatkan pengendalian personal untuk responden sebesar 2,955E-03; **koefisien regresi b_2** sebesar **1,480E-05** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian personal sel 2 untuk responden akan meningkatkan pengendalian personal untuk responden sebesar 1,490E-05; **koefisien regresi b_3** sebesar **-3,26E-02** menyatakan bahwa setiap pengurangan (tanda -) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian personal sel 3 untuk responden akan menurunkan pengendalian personal untuk responden sebesar -3,26E-02; dan **koefisien regresi b_4** sebesar **0,215** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda -) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian personal sel 4 untuk responden akan meningkatkan pengendalian personal untuk responden sebesar 0,215.

Uji t, untuk menguji signifikansi konstanta (pengendalian personal) dan variabel independen (koefisien b_1 , b_2 , b_3 , b_4).

3.2.2. Pengambilan Keputusan Hasil Pengujian Persamaan 4.

a. Dengan membandingkan Statistik Hitung dengan Statistik Tabel.

a.1. Jika Statistik t Hitung < Statistik t Tabel, maka H_0 DITERIMA.

a.2. Jika Statistik t Hitung > Statistik t Tabel, maka H_0 DITOLAK.

Maka **Statistik t Hitung** adalah:

Berdasarkan tabel 43 diatas terlihat bahwa t Hitung adalah Koefisien b_1 sebesar 0,553; Koefisien b_2 sebesar 0,003; Koefisien b_3 sebesar -1,287 dan Koefisien b_4 sebesar 33,286.

Hasil **Statistik t Tabel** adalah:

Tabel 44 :

Jumlah Data (n / N)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Pengendalian Personal (X3)	2.53	6.022	19
Koefisien b1	20.47	35.317	19
Koefisien b2	47.68	29.740	19
Koefisien b3	82.32	5.089	19
Koefisien b4	11.63	27.607	19

Sumber : Diolah Sendiri.

1. Tingkat signifikansi (α) = 5%
2. Df (Derajat Kebebasan) = Jumlah Data (n) – 2 atau $19 - 2 = 17$
3. Uji dilakukan Dua Sisi ($t_{2.5}$), untuk t Tabel dua sisi didapatkan angka 2,1098 (lihat lampiran Tabel t).

Didapatkan **Keputusan** sebagai berikut:

a. Koefisien b_1 sebesar 0,553.

Oleh karena Statistik Hitung < Statistik Tabel ($0,553 < 2,1098$) maka **H_0 DITERIMA.**

b. Koefisien b_2 sebesar 0,003.

Oleh karena Statistik Hitung $<$ Statistik Tabel ($0,003 < 2,1098$) maka H_0 **DITERIMA**.

c. Koefisien b_3 sebesar $-1,287$.

Oleh karena Statistik Hitung $<$ Statistik Tabel ($-1,287 < 2,1098$) maka H_0 **DITERIMA**.

d. Koefisien b_4 sebesar 33,286.

Oleh karena Statistik Hitung $>$ Statistik Tabel ($33,286 > 2,1098$) maka H_0 **DITOLAK**.

b. Berdasarkan Probabilitas.

b.1. Jika Probabilitas $> 0,05$; maka H_0 **DITERIMA**.

b.2. Jika Probabilitas $< 0,05$; maka H_0 **DITOLAK**.

Didapatkan **Keputusan** sebagai berikut:

Terlihat bahwa pada kolom Sig / *Significance* adalah:

1. Koefisien b_1 sebesar 0,589.

Oleh karena Probabilitas $> 0,05$ ($0,589 > 0,05$) maka H_0 **DITERIMA**.

2. Koefisien b_2 sebesar 0,997.

Oleh karena Probabilitas $> 0,05$ ($0,997 > 0,05$) maka H_0 **DITERIMA**.

3. Koefisien b_3 sebesar 0,219.

Oleh karena Probabilitas $> 0,05$ ($0,219 > 0,05$) maka H_0 **DITERIMA**.

4. Koefisien b_4 sebesar 0,000.

Oleh karena Probabilitas $< 0,05$ ($0,000 < 0,05$) maka H_0 **DITOLAK**.

3.3. Hasil Pengujian Persamaan 4 (Koefisien b_5):

Tabel 45 :

Hasil Pengujian Persamaan 4 (Koefisien b_5)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-8.466	16.144		-.524	.610
	Koefisien b_5 (X_3 , sel 1)	.115	.040	.650	2.860	.016
	Koefisien b_5 (X_3 , sel 2)	.135	.253	.121	.532	.606

a. Dependent Variable: Pengendalian Personal (X_3)

Sumber : *Diolah Sendiri.*

3.4. Analisa Hasil Pengujian Persamaan 4 (Koefisien b_5) yaitu:

3.4.1. Menggambarkan Persamaan Regresi Hasil Pengujian Persamaan 4.

Berdasarkan hasil pengujian persamaan 4 pada tabel 45 kolom *Unstandardized Coefficients* diatas terlihat bahwa:

$$Y = -8,466 + 0,115 X_3 + 0,135 X_3$$

Dimana: Y = Pengendalian Personal

Koefisien b_5 (X_3 , sel 1) = Pengaruh X_3 dalam sel 1.

Koefisien b_5 (X_3 , sel 2) = Pengaruh X_3 dalam sel 2.

Persamaan diatas mempunyai arti bahwa **konstanta** sebesar **-8,466** menyatakan bahwa jika tidak ada pengaruh pengendalian personal sel 1 dan 2 untuk setiap responden maka pengendalian personal untuk setiap responden adalah -8,466. Persamaan diatas juga menghasilkan arti bahwa **koefisien regresi b_5 (X_3 , sel 1)** sebesar **0,115** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian personal sel 1 untuk responden akan meningkatkan pengendalian personal untuk responden sebesar 0,115; dan **koefisien regresi b_5 (X_3 , sel 2)** sebesar **0,135** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena

tanda +) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian personal sel 2 untuk responden akan meningkatkan pengendalian personal untuk responden sebesar 0,135.

Uji t, untuk menguji signifikansi konstanta (pengendalian personal) dan variabel independen (koefisien b_5).

3.4.2. Pengambilan Keputusan Hasil Pengujian Persamaan 4.

a. Dengan membandingkan Statistik Hitung dengan Statistik Tabel.

a.1. Jika Statistik t Hitung < Statistik t Tabel, maka H_0 DITERIMA.

a.2. Jika Statistik t Hitung > Statistik t Tabel, maka H_0 DITOLAK.

Maka **Statistik t Hitung** adalah:

Berdasarkan tabel 45 diatas terlihat bahwa t Hitung adalah Koefisien b_5 (X_3 , sel 1) sebesar 2,860 dan Koefisien b_5 (X_3 , sel 2) sebesar 0,532.

Hasil **Statistik t Tabel** adalah:

Tabel 46 :

Jumlah Data (n / N)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Pengendalian Personal (X3)	3.43	6.847	14
Koefisien b_5 (X3,sel 1)	27.79	38.835	14
Koefisien b_5 (X3,sel 2)	64.71	6.145	14

Sumber : Diolah Sendiri.

1. Tingkat signifikansi (α) = 5%
2. Df (Derajat Kebebasan) = Jumlah Data (n) – 2 atau $14 - 2 = 12$
3. Uji dilakukan Dua Sisi ($t_{2.5}$), untuk t Tabel dua sisi didapatkan angka 2,1788 (lihat lampiran Tabel t).

Didapatkan Keputusan sebagai berikut:

a. Koefisien b_5 (X_3 , sel 1) sebesar 2,860.

Oleh karena Statistik Hitung $>$ Statistik Tabel ($2,860 > 2,1788$) maka H_0 **DITOLAK**.

b. Koefisien b_5 (X_3 , sel 2) sebesar 0,532.

Oleh karena Statistik Hitung $<$ Statistik Tabel ($0,532 < 2,1788$) maka H_0 **DITERIMA**.

b. Berdasarkan Probabilitas.

b.1. Jika Probabilitas $> 0,05$; maka H_0 DITERIMA.

b.2. Jika Probabilitas $< 0,05$; maka H_0 DITOLAK.

Didapatkan Keputusan sebagai berikut:

Terlihat bahwa pada kolom Sig / *Significance* adalah:

1. Koefisien b_5 (X_3 , sel 1) sebesar 0,016.

Oleh karena Probabilitas $< 0,05$ ($0,016 < 0,05$) maka H_0 **DITOLAK**.

2. Koefisien b_5 (X_3 , sel 2) sebesar 0,606.

Oleh karena Probabilitas $> 0,05$ ($0,606 > 0,05$) maka H_0 **DITERIMA**.

3.5. Hasil Pengujian Persamaan 4 (Koefisien b_6):

Tabel 47 :

Hasil Pengujian Persamaan 4 (Koefisien b_6)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.764	16.968		.988	.338
	Koefisien b_6 (X_3 ,sel 1)	.128	.030	.752	4.292	.001
	Koefisien b_6 (X_3 ,sel 3)	-.205	.207	-.173	-.988	.338

a. Dependent Variable: Pengendalian Personal (X_3)

Sumber : Diolah Sendiri.

3.6. Analisa Hasil Pengujian Persamaan 4 (Koefisien b_6) yaitu:

3.6.1. Menggambarkan Persamaan Regresi Hasil Pengujian Persamaan 4.

Berdasarkan hasil pengujian persamaan 4 pada tabel 47 kolom *Unstandardized Coefficients* diatas terlihat bahwa:

$$Y = 16,764 + 0,128 X_3 - 0,205 X_3$$

Dimana: Y = Pengendalian Personal

Koefisien b_6 (X_3 , sel 1) = Pengaruh X_3 dalam sel 1.

Koefisien b_6 (X_3 , sel 3) = Pengaruh X_3 dalam sel 3.

Persamaan diatas mempunyai arti bahwa **konstanta** sebesar **16,764** menyatakan bahwa jika tidak ada pengaruh pengendalian personal sel 1 dan 3 untuk setiap responden maka pengendalian personal untuk setiap responden adalah 16,764.

Persamaan diatas juga menghasilkan arti **koefisien regresi b_6 (X_3 , sel 1)** sebesar **0,128** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian personal sel 1 untuk responden akan meningkatkan pengendalian personal untuk responden sebesar 0,128; dan **koefisien regresi b_6 (X_3 , sel 3)** sebesar **-0,205** menyatakan bahwa setiap pengurangan (karena tanda -) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian personal sel 3 untuk responden akan menurunkan pengendalian personal untuk responden sebesar -0,205.

Uji t, untuk menguji signifikansi konstanta (pengendalian personal) dan variabel independen (koefisien b_6).

3.6.2. Pengambilan Keputusan Hasil Pengujian Persamaan 4 .

a. Dengan membandingkan Statistik Hitung dengan Statistik Tabel.

a.1. Jika Statistik t Hitung < Statistik t Tabel, maka H_0 DITERIMA.

a.2. Jika Statistik t Hitung > Statistik t Tabel, maka H_0 DITOLAK.

Maka **Statistik t Hitung** adalah:

Berdasarkan tabel 47 diatas terlihat bahwa t Hitung adalah Koefisien b_6 (X_3 , sel 1) sebesar 4,292 dan Koefisien b_6 (X_3 , sel 3) sebesar -0,988.

Hasil **Statistik t Tabel** adalah:

Tabel 48 :

Jumlah Data (n / N)

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Pengendalian Personal (X3)	2.53	6.022	19
Koefisien b_6 (X_3 ,sel 1)	20.47	35.317	19
Koefisien b_6 (X_3 ,sel 3)	82.32	5.089	19

Sumber : Diolah Sendiri.

1. Tingkat signifikansi (α) = 5%
2. Df (Derajat Kebebasan) = Jumlah Data (n) – 2 atau $19 - 2 = 17$
3. Uji dilakukan Dua Sisi ($t_{2.5}$), untuk t Tabel dua sisi didapatkan angka 2,1098 (lihat lampiran Tabel t).

Didapatkan **Keputusan** sebagai berikut:

- a. Koefisien b_6 (X_3 , sel 1) sebesar 4,292.

Oleh karena Statistik Hitung > Statistik Tabel ($4,292 > 2,1098$) maka **H_0 DITOLAK.**

- b. Koefisien b_6 (X_3 , sel 3) sebesar -0,988.

Oleh karena Statistik Hitung < Statistik Tabel ($-0,988 < 2,1788$) maka **H_0 DITERIMA.**

- b. Berdasarkan Probabilitas.**

- b.1. Jika Probabilitas > 0,05; maka H_0 DITERIMA.
- b.2. Jika Probabilitas < 0,05; maka H_0 DITOLAK.

Didapatkan Keputusan sebagai berikut:

Terlihat bahwa pada kolom Sig / *Significance* adalah:

1. Koefisien b_6 (X_3 , sel 1) sebesar 0,001.

Oleh karena Probabilitas $< 0,05$ ($0,001 < 0,05$) maka **H_0 DITOLAK**.

2. Koefisien b_6 (X_3 , sel 3) sebesar 0,338.

Oleh karena Probabilitas $> 0,05$ ($0,338 > 0,05$) maka **H_0 DITERIMA**.

3.7. Hasil Pengujian Persamaan 4 (Koefisien b_7):

Tabel 49 :

Hasil Pengujian Persamaan 4 (Koefisien b_7)

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-7.165	8.125		-.882	.471
	Koefisien b_7 (X_3 ,sel 1)	9.039E-02	.102	.063	.884	.470
	Koefisien b_7 (X_3 ,sel 4)	.220	.016	1.005	14.167	.005

a. Dependent Variable: Pengendalian Personal (X_3)

Sumber : Diolah Sendiri.

3.8. Analisa Hasil Pengujian Persamaan 4 (Koefisien b_7) yaitu:

3.8.1. Menggambarkan Persamaan Regresi Hasil Pengujian Persamaan 4.

Berdasarkan hasil pengujian persamaan 4 pada tabel 49 kolom *Unstandardized*

Coefficients diatas terlihat bahwa:

$$Y = -7,165 + 9,039E-02 X_3 + 0,220 X_3$$

Dimana: Y = Pengendalian Personal

Koefisien b_7 (X_3 , sel 1) = Pengaruh X_3 dalam sel 1.

Koefisien b_7 (X_3 , sel 4) = Pengaruh X_3 dalam sel 4.

Persamaan diatas mempunyai arti bahwa **konstanta** sebesar **-7,165** menyatakan bahwa jika tidak ada pengaruh pengendalian personal sel 1 dan 4 untuk setiap responden maka pengendalian personal untuk setiap responden adalah **-7,165**. Persamaan diatas juga menghasilkan arti bahwa **koefisien regresi b_7 (X_3 , sel 1)** sebesar **9,039E-02** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian personal sel 1 untuk responden akan meningkatkan pengendalian personal untuk responden sebesar 9,039E-02; dan **koefisien regresi b_7 (X_3 , sel 4)** sebesar **0,220** menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) sebesar 1 poin maka pengaruh pengendalian personal sel 4 untuk responden akan meningkatkan pengendalian personal untuk responden sebesar 0,220.

Uji t, untuk menguji signifikansi konstanta (pengendalian personal) dan variabel independen (koefisien b_7).

3.8.2. Pengambilan Keputusan Hasil Pengujian Persamaan 4 .

a. **Dengan membandingkan Statistik Hitung dengan Statistik Tabel.**

a.1. Jika Statistik t Hitung < Statistik t Tabel, maka H_0 DITERIMA.

a.2. Jika Statistik t Hitung > Statistik t Tabel, maka H_0 DITOLAK.

Maka **Statistik t Hitung** adalah:

Berdasarkan tabel 49 diatas terlihat bahwa t Hitung adalah Koefisien b_7 (X_3 , sel 1) sebesar 0,884 dan Koefisien b_7 (X_3 , sel 4) sebesar 14,167.

Hasil **Statistik t Tabel** adalah:

Tabel 50 :
Jumlah Data (n / N)

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Pengendalian Personal (X3)	9.60	8.849	5
Koefisien b7 (X3,sel 1)	77.80	6.140	5
Koefisien b7 (X3,sel 4)	44.20	40.376	5

Sumber : Diolah Sendiri.

1. Tingkat signifikansi (α) = 5%
2. Df (Derajat Kebebasan) = Jumlah Data (n) – 2 atau $5 - 2 = 3$
3. Uji dilakukan Dua Sisi ($t_{2.5}$), untuk t Tabel dua sisi didapatkan angka 3,1824 (lihat lampiran Tabel t).

Didapatkan **Keputusan** sebagai berikut:

- a. Koefisien b₇ (X₃, sel 1) sebesar 0,884.

Oleh karena Statistik Hitung < Statistik Tabel (0,884 < 3,1824) maka **H₀ DITERIMA.**

- b. Koefisien b₇ (X₃, sel 4) sebesar 14,167.

Oleh karena Statistik Hitung > Statistik Tabel (14,167 > 3,1824) maka **H₀ DITOLAK.**

- b. Berdasarkan Probabilitas.

- b.1. Jika Probabilitas > 0,05; maka H₀ DITERIMA.
- b.2. Jika Probabilitas < 0,05; maka H₀ DITOLAK.

Didapatkan Keputusan sebagai berikut:

Terlihat bahwa pada kolom Sig / *Significance* adalah:

1. Koefisien b_7 (X_3 , sel 1) sebesar 0,470.

Oleh karena Probabilitas $> 0,05$ ($0,470 > 0,05$) maka **H_0 DITERIMA**.

2. Koefisien b_7 (X_3 , sel 4) sebesar 0,005.

Oleh karena Probabilitas $< 0,05$ ($0,005 < 0,05$) maka **H_0 DITOLAK**.

3.9 Analisa Keseluruhan Hasil Pengujian Persamaan 4.

Dalam sel 3 dinyatakan bahwa Pengendalian Personal mempunyai pengaruh Positif terhadap kinerja daripada dalam sel 1 ($b_6 > 0$) serta sel 2 atau 4 ($b_5, b_7 < b_6$) dan tidak ada pengaruh Pengendalian Personal dalam sel 1 ($b_1 = 0$).

Berdasarkan Analisa Regresi pada Tabel 43, 45, 47 dan 49 diketahui bahwa:

1. Koefisien b_6 (pengaruh Pengendalian Personal dalam sel 3) sebesar ($0,752 - 0,173 = 0,579$) **lebih besar** dari 0 ($b_6 > 0$), hasilnya **mendukung**.
2. Koefisien b_1 (pengaruh Pengendalian Personal dalam sel 1) diperoleh sebesar 0,017, hasil ini **mendukung** pernyataan yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh Pengendalian Personal dalam sel 1 ($b_1 = 0$).
3. Koefisien b_5 dan b_7 (perbedaan pengaruh Pengendalian Perilaku dalam sel 2 dan sel 4) diperoleh sebesar masing-masing ($0,650 + 0,121 = 0,771$) dan ($0,063 + 1,005 = 1,068$), hasil koefisien b_5 dan b_7 **lebih besar** dari koefisien b_6 dengan syarat $b_5, b_7 < b_6$; sehingga hasilnya **tidak mendukung**.
4. Dengan demikian, hasil diatas **tidak mendukung** pernyataan yang menyatakan bahwa satu-satunya Pengendalian yang Paling Efektif dalam Sel 1 dan Sel 3 adalah **Pengendalian Personal**.

BAB V

KESIMPULAN DAN PENELITIAN LANJUTAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk memperluas pemahaman tentang peranan pengendalian akuntansi, perilaku dan personal dalam organisasi akuntansi. Dipilihnya organisasi akuntansi karena karakteristik tugas “*task analyzability* dan *number of exceptions*” yang dipertimbangkan masih menimbulkan pertanyaan tentang kecocokan bentuk pengendalian akuntansi, perilaku dan personal dalam organisasi. Dengan demikian organisasi dirasakan perlu menggambarkan sistem pengendaliannya dengan variasi pengendalian akuntansi dan non akuntansi (**Abernethy & Stoelwinder 1995**).

Sifat-sifat perbedaan tugas dalam organisasi akuntansi secara potensial dapat mempengaruhi keefektifan bentuk pengendalian akuntansi karena sifatnya yang rutin, **Miller et al. (1991)**. Penelitian ini menggunakan model struktur dan teknologi **Perrow (1970)** untuk melihat pengaruh karakteristik tugas “*task analyzability* dan *number of exceptions*” terhadap keefektifan bentuk pengendalian akuntansi, perilaku dan personal.

Berdasarkan analisa dengan statistik deskriptif pengukuran variabel kinerja manajerial pada penelitian ini, terlihat bahwa dari 41 orang responden staf akuntansi rumah sakit di Jakarta mempunyai skor rata-rata (*mean*) pengukuran variabel kinerja manajerial adalah 74,8780. Total skor pengukuran variabel kinerja manajerial adalah 3070,00 dengan skor minimum pengukuran variabel kinerja manajerial adalah 55,00 dan skor maksimum pengukuran variabel kinerja manajerial adalah 96,00.

Standar deviasi pengukuran variabel relatif kecil (lebih dari 13% dari *Mean*) menunjukkan adanya variasi yang kecil atau adanya kesenjangan yang cukup kecil dari skor minimum pengukuran variabel kinerja manajerial bila dibandingkan dengan skor maksimum pengukuran variabel kinerja manajerial.

Selanjutnya, berdasarkan analisa dengan statistik deskriptif pengukuran variabel pengendalian akuntansi, perilaku dan personal pada penelitian ini juga; terlihat bahwa:

1. Dari 4 orang responden manajer akuntansi rumah sakit di Jakarta mempunyai skor rata-rata (*mean*) pengukuran variabel pengendalian akuntansi adalah 33,7500. Total skor pengukuran variabel pengendalian akuntansi adalah 135,00 dengan skor minimum pengukuran variabel pengendalian akuntansi adalah 32,00 dan skor maksimum pengukuran variabel pengendalian akuntansi adalah 35,00. Standar deviasi pengukuran variabel relatif kecil (lebih dari 4% dari *Mean*) menunjukkan adanya variasi yang kecil atau adanya kesenjangan yang cukup kecil dari skor minimum pengukuran variabel pengendalian akuntansi bila dibandingkan dengan skor maksimum pengukuran variabel pengendalian akuntansi.
2. Dari 4 orang responden manajer akuntansi rumah sakit di Jakarta mempunyai skor rata-rata (*mean*) pengukuran variabel pengendalian perilaku adalah 36,0000. Total skor pengukuran variabel pengendalian perilaku adalah 144,00 dengan skor minimum pengukuran variabel pengendalian perilaku adalah 32,00 dan skor maksimum pengukuran variabel pengendalian perilaku adalah 39,00. Standar deviasi pengukuran variabel relatif kecil (lebih dari 10% dari *Mean*) menunjukkan adanya variasi yang kecil atau adanya kesenjangan yang cukup kecil dari skor minimum pengukuran variabel pengendalian perilaku bila dibandingkan dengan skor maksimum pengukuran variabel pengendalian perilaku.

3. Dari 4 orang responden manajer akuntansi rumah sakit di Jakarta mempunyai skor rata-rata (*mean*) pengukuran variabel pengendalian personal adalah 12,0000. Total skor pengukuran variabel pengendalian personal adalah 48,00 dengan skor minimum pengukuran variabel pengendalian personal adalah 11,00 dan skor maksimum pengukuran variabel pengendalian personal adalah 14,00. Standar deviasi pengukuran variabel relatif kecil (lebih dari 12% dari *Mean*) menunjukkan adanya variasi yang kecil atau adanya kesenjangan yang cukup kecil dari skor minimum pengukuran variabel pengendalian personal bila dibandingkan dengan skor maksimum pengukuran variabel pengendalian personal.

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas pada penelitian ini juga diketahui bahwa pengukuran variabel kinerja manajerial, pengendalian perilaku, pengendalian personal, dan karakteristik tugas “*task analyzability* dan *number of exceptions*” menghasilkan uji validitas dan reliabilitas yang *valid* dan reliabel kecuali pengendalian akuntansi menghasilkan uji validitas dan reliabilitas yang *valid* tapi tidak reliabel.

Pada uji asumsi regresi berganda normalitas, penelitian ini memperlihatkan titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal sehingga dapat dikatakan penelitian ini layak dipakai untuk memperkirakan / memprediksi variabel dependen yaitu kinerja manajerial berdasarkan masukan (*input*) variabel independen yaitu pengendalian akuntansi, perilaku dan personal.

Selanjutnya pada uji Kolmogorov-Smirnov, mendapatkan hasil bahwa pengendalian akuntansi tidak berbeda secara signifikan dengan pengendalian perilaku, pengendalian akuntansi tidak berbeda secara signifikan dengan pengendalian personal serta pengendalian perilaku tidak berbeda secara signifikan dengan pengendalian personal sehingga dapat dikatakan seluruh pengendalian adalah identik.

Uji terakhir pada penelitian ini adalah uji hipotesis, dimana pada penelitian ini terlihat hasil pengujian hipotesis sel 1 tidak berhasil mendukung hipotesis 1 yang menyatakan bahwa bentuk pengendalian akuntansi dan perilaku berhubungan positif dengan kinerja manajerial ketika karakteristik tugas (*high task analyzability* dan *few number of exceptions*) atau dengan kata lain $a_1 > a_3$ dan $a_2 > a_3$ tidak dapat didukung; hasil pengujian hipotesis sel 2 tidak berhasil mendukung hipotesis 2 yang menyatakan bahwa bentuk pengendalian akuntansi berhubungan positif dengan kinerja manajerial ketika karakteristik tugas (*low task analyzability* dan *few number of exceptions*) atau dengan kata lain $a_1 > a_2$ dan $a_2 > a_3$ tidak dapat didukung; sedangkan hasil pengujian hipotesis sel 3 berhasil mendukung hipotesis 3 yang menyatakan bahwa bentuk pengendalian personal berhubungan positif dengan kinerja manajerial ketika karakteristik tugas (*low task analyzability* dan *many number of exceptions*) atau dengan kata lain $a_1 > a_3$ dan $a_3 > a_2$ dapat didukung serta hasil pengujian hipotesis sel 4 berhasil mendukung hipotesis 4 yang menyatakan bahwa bentuk pengendalian perilaku dan personal berhubungan positif dengan kinerja manajerial ketika karakteristik tugas (*high task analyzability* dan *many number of exceptions*) atau dengan kata lain $a_1 > a_2$ dan $a_3 > a_1$ dapat didukung. Gagalnya penelitian pada pengujian hipotesis sel 1 dan sel 2, kemungkinan disebabkan oleh adanya perbedaan instrumen yang digunakan dalam mengukur pengendalian akuntansi.

Pada hasil uji hipotesis juga dapat terlihat bahwa pada uji hipotesis persamaan 2 mendukung pernyataan yang menyatakan bahwa satu-satunya pengendalian yang paling efektif dalam sel 1 dan sel 2 adalah pengendalian akuntansi; uji hipotesis persamaan 3 tidak mendukung pernyataan yang menyatakan bahwa satu-satunya pengendalian yang paling efektif dalam sel 1 dan sel 4 adalah pengendalian perilaku; serta uji hipotesis persamaan 4 tidak mendukung pernyataan yang menyatakan bahwa satu-satunya pengendalian yang paling efektif dalam sel 1 dan sel 3 adalah pengendalian personal.

Penelitian ini melibatkan 41 orang responden staf akuntansi rumah sakit serta 4 (empat) orang responden manajer akuntansi 4 (empat) rumah sakit di Jakarta dengan klasifikasi (berdasarkan lampiran di belakang) sebagai berikut:

1. Rumah Sakit Atma Jaya; responden pada bagian akuntansi terbanyak adalah laki-laki dengan usia rata-rata antara 20 – 49 tahun serta tingkat pendidikan terakhir SLTA dengan masa kerja rata-rata 20 tahun lebih.
2. Rumah Sakit Pusat Pertamina; responden pada bagian akuntansi terbanyak adalah laki-laki dengan usia rata-rata antara 30 – 39 tahun serta tingkat pendidikan terakhir D3 dengan masa kerja rata-rata 6 tahun lebih.
3. Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati; responden pada bagian akuntansi terbanyak adalah perempuan dengan usia rata-rata antara 20 – 39 tahun serta tingkat pendidikan terakhir SLTA dan S1 dengan masa kerja rata-rata 6 tahun lebih.
4. Rumah Kanker Dharmais; responden pada bagian akuntansi terbanyak adalah perempuan dengan usia rata-rata antara 20 – 39 tahun serta tingkat pendidikan terakhir D3 dan S1 dengan masa kerja rata-rata 6 tahun lebih.

5.2. Implikasi Praktik

Berdasarkan hasil penelitian ini maka penelitian ini berhasil mendukung hasil penelitian sebelumnya yang konsisten menyatakan bahwa bentuk pengendalian akuntansi cocok dalam organisasi *research* dan *development* meskipun pada penelitian ini menggunakan organisasi akuntansi serta diharapkan mempunyai beberapa implikasi. Hasil dari penelitian tersebut juga ada yang saling mendukung antara penelitian yang satu dengan penelitian yang lainnya tetapi juga ada yang saling tidak mendukung atau tidak konsisten antara satu penelitian

dengan penelitian lainnya, kemungkinan hal ini disebabkan oleh situasi dan kondisi pada saat pengambilan sampel yang berbeda.

Temuan ini diharapkan bermanfaat dan sebagai bahan pertimbangan dalam praktik akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan terutama yang berkaitan dengan sistem pengendalian dalam organisasi. Temuan ini juga mempunyai implikasi praktis karena dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi akuntan manajemen dan keuangan dalam menyusun sistem pengendalian manajemen yang efektif.

5.3. Keterbatasan

Ada beberapa keterbatasan dalam penelitian tentang pengaruh karakteristik tugas terhadap keefektifan bentuk pengendalian akuntansi, perilaku dan personal dalam peningkatan kinerja manajer akuntansi yang peneliti lakukan ini yaitu:

1. Data penelitian ini dihasilkan dari penggunaan instrumen yang mendasarkan pada persepsi jawaban responden, hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya. Penelitian ini hanya menggunakan metode survei melalui kuisisioner, peneliti tidak melakukan wawancara dan terlibat secara langsung dalam aktifitas rumah sakit sehingga kesimpulan yang dikemukakan hanya berdasarkan pada data yang terkumpul melalui penggunaan instrumen peneliti.
2. Penggunaan instrumen penelitian untuk instrumen pengendalian perilaku, peneliti tidak menggunakan instrumen yang sama dengan peneliti sebelumnya (**Hage & Aiken 1967**) tetapi menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh **Brownell dkk (1986)**. Untuk instrumen pengendalian akuntansi, pengendalian personal dan kinerja manajerial perlu dikembangkan lebih lanjut.

3. Jumlah sampel yang kecil ($n < 30$) dalam setiap sel menyebabkan hasil yang diperoleh belum dapat digeneralisasi. Hal ini disebabkan, peneliti kesulitan untuk memperoleh persetujuan penelitian dari pihak manajemen rumah sakit disamping keterbatasan waktu dan tenaga.

5.4. Pengembangan Penelitian Selanjutnya

Pengembangan penelitian selanjutnya dalam penelitian tentang pengaruh karakteristik tugas terhadap keefektifan bentuk pengendalian akuntansi, perilaku dan personal dalam peningkatan kinerja manajer akuntansi yang peneliti lakukan ini yaitu:

- a. Data penelitian ini dihasilkan dari penggunaan instrumen yang mendasarkan pada persepsi jawaban responden, hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya. Penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan metode survei melalui kuisioner dimana peneliti melakukan wawancara dan terlibat secara langsung dalam aktifitas rumah sakit sehingga kesimpulan yang dihasilkan dapat *valid* dan reliabel melalui penggunaan instrumen peneliti.
- b. Penggunaan instrumen penelitian untuk instrumen pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku, pengendalian personal serta kinerja manajerial; sebaiknya peneliti menggunakan instrumen yang sama dengan peneliti sebelumnya.
- c. Jumlah sampel sebaiknya ($n > 50$) dalam setiap sel sehingga hasil yang diperoleh dapat digeneralisasi dan dianalisis menjadi sebuah kesimpulan dapat mendukung hipotesis serta identik.

DAFTAR PUSTAKA

- Faisal, & Kusuma, I.W. (2002). *Pengaruh Karakteristik Tugas Terhadap Keefektifan Bentuk Pengendalian Akuntansi, Perilaku Dan Personal Dalam Peningkatan Kinerja Manajer Riset Dan Pengembangan*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, vol. 5 (2), hal. 162-177.
(JURNAL UTAMA)
- Anthony, R.N., & Govindarajan, V. (2002). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: McGraw Hill Book Co.
- Azahari, A. (2001). *Bentuk Dan Gaya Penulisan Karya Tulis Ilmiah*. Jakarta: Penerbit Universitas Trisakti.
- Echols, J.M., & Shadily, H. (1992). *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia.
- Hillson W.A.; Hopwood, W.S.; & Lores, K.S. (1983). Quarterly GPPA Earnings Data: Time-Series Properties And Predictive Ability Results In The Airlines Industry. *Journal Of Forecasting*, pg. 363.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi, Universitas Gajah Mada.
- Merchant, G. (1988). Devolving HR In The Civil Service. *Managing People The Changing Frontiers*.
- Mills, P.K. (1986). Self-Management: Its Control And Relationship To Other Organizational Properties. *The Academy of Management Review*, pg. 445.
- Mills, P.K.; Hall, J.L.; Leidecker, J.K.; & Margulies, N. (1986). Flexiform: A Model For Professional Service Organizations. *The Academy of Management Review*, pg. 118.
- Perrow, C. (2004). A Personal Note On Normal Accidents. *Organization & Environment*, pg.9.
- Robbins, S. (1991). *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, And Application*. Englewood Cliffs, New Jersey 07632: Prentice Hall, Inc.
- Santoso, S. (2001). *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: Penerbit PT Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia.
- Santoso, S. (2001). *SPSS Versi 10*. Jakarta: Penerbit PT Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia.
- Sugianto. (2005). *Analisa Tingkat Underpricing Saham, Dan Kinerja Perusahaan Satu Sampai Dua Tahun Sesudah IPO Di Bursa Efek Jakarta*. Jakarta: Tesis Program Pascasarjana Magister Akuntansi, Universitas Trisakti.

- Wijaya, A. (1996). *Hubungan Sistem Pengendalian Intern Persediaan Dengan Kegunaan Penyajian Persediaan Dalam Laporan Keuangan Pada Industri Dasar Di Sumatera Selatan*. Bandung: Tesis Program Pascasarjana Magister Studi Ilmu Ekonomi dan Akuntansi, Universitas Padjadjaran.
- Withey, J.J. (1985). Realities Of Channel Dynamics: A Wholesaling Example. *Academy of Marketing Science Journal*, pg. 72.
- Withey, M.; Daft, R.L.; & Cooper, W.H. (1983). Measures Of Perrow's Work Unit Technology: An Empirical Assessment And A New Scale. *Academy Of Management Journal*, vol.26 (1), pg. 45-63.
- Vancil, R.F. (1976). Strategy Formulation In Complex Organizations. *Sloan Management Review*, pg. 1.

Tabel Chi-Square

Df	t ₅	r	Df	t ₅	r	Df	t ₅	r
1	3.0777	0.9511	21	1.3232	0.2774	41	1.3025	0.1993
2	1.8856	0.8	22	1.3212	0.2711	42	1.302	0.197
3	1.6377	0.687	23	1.3195	0.2653	43	1.3016	0.1947
4	1.5332	0.6084	24	1.3178	0.2598	44	1.3011	0.1925
5	1.4759	0.5509	25	1.3163	0.2546	45	1.3006	0.1903
6	1.4398	0.5067	26	1.315	0.2497			
7	1.4149	0.4716	27	1.3137	0.2451			
8	1.3968	0.4428	28	1.3125	0.2407			
9	1.383	0.4187	29	1.3114	0.2366			
10	1.3722	0.3981	30	1.3104	0.2327			
11	1.3634	0.3802	31	1.3095	0.2289			
12	1.3562	0.3646	32	1.3086	0.2254			
13	1.3502	0.3507	33	1.3077	0.222			
14	1.345	0.3383	34	1.307	0.2187			
15	1.3406	0.3271	35	1.3062	0.2156			
16	1.3368	0.317	36	1.3055	0.2126			
17	1.3334	0.3077	37	1.3049	0.2097			
18	1.3304	0.2992	38	1.3042	0.207			
19	1.3277	0.2914	39	1.3036	0.2043			
20	1.3253	0.2841	40	1.3031	0.2018			

Sumber : *Diolah Sendiri.*

Tabel t

Df	t ₅	t _{2.5}	Df	t ₅	t _{2.5}	Df	t ₅	t _{2.5}
1	6.3138	12.706	18	1.7341	2.1009	35	1.6896	2.0301
2	2.92	4.3027	19	1.7291	2.093	36	1.6883	2.0281
3	2.3534	3.1824	20	1.7247	2.086	37	1.6871	2.0262
4	2.1318	2.7764	21	1.7207	2.0796	38	1.686	2.0244
5	2.015	2.5706	22	1.7171	2.0739	39	1.6849	2.0227
6	1.9432	2.4469	23	1.7139	2.0687	40	1.6839	2.0211
7	1.8946	2.3646	24	1.7109	2.0639	41	1.6829	2.0195
8	1.8595	2.306	25	1.7081	2.0595	42	1.682	2.0181
9	1.8331	2.2622	26	1.7056	2.0555	43	1.6811	2.0167
10	1.8125	2.2281	27	1.7033	2.0518	44	1.6802	2.0154
11	1.7959	2.201	28	1.7011	2.0484	45	1.6794	2.0141
12	1.7823	2.1788	29	1.6991	2.0452			
13	1.7709	2.1604	30	1.6973	2.0423			
14	1.7613	2.1448	31	1.6955	2.0395			
15	1.7531	2.1314	32	1.6939	2.0369			
16	1.7459	2.1199	33	1.6924	2.0345			
17	1.7396	2.1098	34	1.6909	2.0322			

Sumber : *Diolah Sendiri.*