# PENGARUH KARAKTERISTIK PERUSAHAAN TERHADAP DESAIN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

(Studi Empiris Pada Baitul Maal Wat Tamwil Daerah Istimewa Yogyakarta)

SKRIPSI

oleh:

Nama : Ikhsan

No. Mahasiswa: 08312237

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2012

**PENGARUH KARAKTERISTIK PERUSAHAAN TERHADAP DESAIN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN**

**(Studi Empiris Pada Baitul Maal Wat Tamwil Daerah Istimewa Yogyakarta)**

SKRIPSI

**Disusun dan Diajukan untuk Memenuhi Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi UII**

**oleh:**

**Nama : Ikhsan**

**No. Mahasiswa: 08312237**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2012**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 26/03/2012

Penyusun




( Ikhsan )

PENGARUH KARAKTERISTIK PERUSAHAAN TERHADAP DESAIN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

(Studi Empiris Pada Baitul Maal Wat Tamwil Daerah Istimewa Yogyakarta)

Hasil Penelitian

diajukan oleh:

Nama : Ikhsan

No. Mahasiswa: 08312237

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 23/9/2012

Dosen Pembimbing,



(Ataina Hudayati Dra.,M.Si.,Ak.,Ph.D)

**BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI**

**SKRIPSI BERJUDUL**

Pengaruh Karakteristik Perusahaan Terhadap Desain Sistem Pengendalian Manajemen (Studi Empiris Pada Baitul Maal Wat Tamwil Daerah Istimewa Yogyakarta)

**Disusun Oleh: IKHSAN**
**Nomor Mahasiswa: 08312337**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan ***LULUS***
Pada tanggal : 18 April 2012

| | | |
|---|---|---|
| Penguji/Pemb. Skripsi | : | Dra. Ataina Hudayati, M.Si, Ak, Ph.D |
| Penguji | : | Drs. Kesit Bambang Prakosa, M.Si |

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA

**MOTTO**

*Sungguh, bersama kesukaran itu pasti ada kemudahan. Oleh karena itu, jika kamu telah selesai dari suatu tugas, kerjakan tugas lain dengan sungguh-sungguh*

*(Q.S Asy-Syarh : 6-7)*

*Kita berdoa kalau kesusahan dan membutuhkan sesuatu, mestinya kita juga berdoa dalam kegembiraan besar dan saat rezeki berlimpah*

*(Kahlil Gibran)*

*Sesuatu mungkin mendatangi mereka yang mau menunggu, namun hanya didapatkan oleh mereka yang bersemangat mengejarnya*

*(Abraham Lincoln)*

## HALAMAN PERSEMBAHAN

**SKRIPSI INI SAYA PERSEMBAHKAN KEPADA :**

*Almarhumah Ibundaku Tercinta*

*Ayahanda Tercinta*

*Mama Lisa Tersayang*

*Abang-Abangku Tersayang: Nasir, Heri, Firdaus, Fajri*

*Adikku Tersayang: Rahmah*

*Sahabat Terbaikku: Wawan, Apri, Reny, Rohmat*

*Universitas Islam Indonesia*

## KATA PENGANTAR

بسم الله الرحمن الرحيم

**ASSALAMUALAIKUM Wr.Wb.**

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmatdan anugerahNya, yang telah memberikan petunjuk, kemudahan dan kelancaran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **Pengaruh Karakteristik Perusahaan Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen (Studi Empiris Pada Baitul Maal Wat Tamwil D.I. Yogyakarta).**

Skripsi ini dalam rangka menyelesaikan pendidikan Sarjana Strata 1 (S-1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Dalam kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang secara langsung maupun tidak langsung turut membantu, mendorong dan mendoakan penulis selama masa kuliah hingga saat diselesaikannya skripsi ini, yaitu kepada :

1. Ibu Ataina Hudayati Dra.,M.Si.,Ak.,Ph.D selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan, koreksi, dan wawasai dan pengarahannya demi terselesaikannya skripsi ini.
2. Bapak Prof. DR. Hadri Kusuma, MBA selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak dan ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang dengan penuh pengabdian telah memberikan ilmu dan pengetahuannya.
4. Almarhumah ibundaku yang tercinta yang telah melahirkan dan membesarkanku dengan baik hingga aku masuk ke perguruan tinggi.

Walaupun dirimu telah tak disamping kami lagi tetapi dirimu selalu ada dalam hati kami. Terima kasih atas semua yang engkau berikan ibu. Doa kami, anak-anakmu selalu menyertaimu. Semoga engkau mendapatkan tempat yang terbaik disisiNya. Amin.

5. Ayah dan Mama Lisa yang telah memberikan doa, motivasi dan dorongan semangat selama penulis mulai memasuki bangku kuliah hingga menyusun skripsi ini.
6. Abang-abang tersayang, Muhammad Nasir, Herizal, Firdaus, Fajri Ramadhan dan adekku satu-satunya Rahmah Kurniasari. Semoga nanti kita semua bisa berkumpul bersama-sama lagi di rumah.
7. Kakak-kakak Iparku, kak Sari, kak Novi dan mbak Anggi, yang telah mendoakanku selama berada di perantauan.
8. Keponakanku yang imut-imut tapi agak bandel, Zaki, Daniel dan Keponakanku yang baru hadir di kehidupan kami Fadil, Razaq dan Hafiz. Semoga kalian menjadi anak yang berbakti kepada orang tua.
9. Sahabat-sahabat terbaikku Wawan, Apri, Reny dan Rohmat. Terima Kasih untuk dorongan semangatnya. Suka duka telah kita lewati bersama, semoga ini tidak akan berakhir selamanya.
10. Untuk teman-teman belajar Novi, Asti, Elma. Terima kasih udah maw berbagi ilmu bareng-bareng
11. Teman-teman kontrakan, alank, mas Dwi dan Mas Wawa. terima kasih untuk doanya. Kapan-kapan kita renang bareng lagi ya..

12. Buat teman-teman SDku yang berada di Calang, Monic, Haikal, Icha, Aji, icut. Semoga nanti kita bisa reunian lagi..
13. Buat teman-teman seperjuangan angkatan 08, Rindah, Dela, Siwi, Tasya, Adi, Eda, Dio, Ardi, Miftah, dan yang lainnya yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Terima kasih telah menemani selama menjalani pendidikan di bangku kuliah. *Thank's for everything...*
14. Untuk teman-teman KKN unit 37, Alam, Chandra, Gege, Cika, Titis dan Dila. Semoga pertemanan kita akan selalu terjalin selamanya.
15. Untuk PUSKOPSYAH Daerah Istimewa Yogyakarta yang telah memberikan surat izin untuk menyebar kuesioner di BMT Yogyakarta
16. Untuk para responden yang telah meluangkan waktunya menjawab sejumlah pertanyaan untuk penelitian ini.

Akhirnya penulis menyadari sepenuhnya, bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, sehingga penulis membutuhkan saran dan kritik yang akan bermanfaat dalam melengkapi dan menyempurnakan skripsi ini agar penulis dapat lebih maju lagi. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak. Amin.

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Yogyakarta

Penyusun

(Ikhsan)

# DAFTAR ISI

Halaman Sampul ..... i

Halaman Judul ..... ii

Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme ..... iii

Halaman Pengesahan ..... iv

Halaman Motto ..... vi

Halaman Persembahan ..... vii

Kata Pengantar ..... vii

Daftar isi ..... xi

Daftar Tabel ..... xv

Daftar Gambar ..... xvi

Daftar Lampiran ..... xvii

Abstrak ..... xviii

BAB I PENDAHULUAN ..... 1

1.1 Latar Belakang ..... 1

1.2 Rumusan Masalah ..... 5

1.3 Tujuan Penelitian ..... 6

1.4 Batasan Masalah ..... 6

1.5 Manfaat Penelitian ..... 6

1.6 Sistematika Pembahasan ..... 7

BAB II LANDASAN TEORI ..... 9

2.1 Baitul Maal Wat Tamwil ..... 9

2.1.1 Ciri-Ciri Baitul Maal Wat Tamwil ..... 10
2.1.2 Tujuan Baitul Maal Wat Tamwil ..... 10
2.1.3 Prinsip Dasar Baitul Maal Wat Tamwil ..... 11
2.1.4 Karakteristik Baitul Maal Wat Tamwil ..... 12
2.1.5 Prinsip Operasional Baitul Maal Wat Tamwil ..... 14
2.2 Sistem Pengendalian Manajemen ..... 14
2.2.1 Ciri-Ciri Sistem Pengendalian Manajemen ..... 16
2.2.2 Desain Sistem Pengendalian Manajemen ..... 17
2.3 Tinjauan Penelitian Terdahulu ..... 24
2.4 Hipotesis Penelitian ..... 25
2.5 Model Penelitian ..... 30
BAB III METODOLOGI PENELITIAN ..... 31
3.1 Subjek Penelitian ..... 31
3.2 Data dan Sumber Data ..... 31
3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel ..... 32
3.3.1 Variabel Dependen ..... 32
3.3.2 Variabel Independen ..... 38
3.4 Uji Kualitas Data ..... 39
3.4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas ..... 40
3.4.2 Uji Normalitas ..... 41
3.4.3 Uji Multikoloniaritas ..... 41
3.4.4 Uji Heteroskedastisitas ..... 42
3.5 Analisis Data ..... 42

3.6 Uji Hipotesis ..... 44
3.6.1 Statistik Deskriptif ..... 44
3.6.2 Uji F Statistik ..... 44
3.6.2 Uji t Statistik ..... 45
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN ..... 46
4.1 Analisis Deskriptif ..... 46
4.2 Asumsi Klasik ..... 49
4.3 Uji Regresi Linier Berganda ..... 59
4.4 Pengujian Hipotesis ..... 68
4.4.1 Pengujian Pengaruh Karakteristek Perusahaan Terhadap Pengendalian Proses/Hasil ..... 68
4.4.2 Pengujian Pengaruh Karakteristik Perusahaan Terhadap Pengendalian Formal/Informal ..... 69
4.4.3 Pengujian Pengaruh Karakteristek Perusahaan Terhadap Pengendalian Ketat/Longgar ..... 70
4.4.4 Pengujian Pengaruh Karakteristek Perusahaan Terhadap Pengendalian Kaku/Fleksibel ..... 70
4.4.5 Pengujian Pengaruh Karakteristek Perusahaan Terhadap Pengendalian Pengendalian Impersonal/Personal ..... 71
4.4.6 Pengujian Pengaruh Karakteristek Perusahaan Terhadap Informasi Keuangan/Non-Keuangan ..... 72
4.5 Rekapitulasi Hasil Penelitian ..... 73

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN ..... 74

5.1 Kesimpulan ..... 74

5.2 Keterbatasan ..... 76

5.3 Saran ..... 76

DAFTAR PUSTAKA ..... 76

LAMPIRAN ..... 79

# DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Hasil Perhitungan Mean dan Standar Deviasi ..... 47

Tabel 4.2 Uji Normalitas Pengendalian Proses/Hasil ..... 50

Tabel 4.3 Uji Normalitas Pengendalian Formal/Informal ..... 51

Tabel 4.4 Uji Normalitas Pengendalian Ketat/Longgar ..... 52

Tabel 4.5 Uji Normalitas Pengendalian Kaku/Fleksibel ..... 52

Tabel 4.6 Uji Normalitas Pengendalian Impersonal/Personal ..... 53

Tabel 4.7 Uji Normalitas Informasi Keuangan/Non-Keuangan ..... 54

Tabel 4.8 Uji Multikolinieritas ..... 55

Tabel 4.9 Model Regresi 1 ..... 59

Tabel 4.10 Model Regresi 2 ..... 61

Tabel 4.11 Model Regresi 3 ..... 62

Tabel 4.12 Model Regresi 4 ..... 63

Tabel 4.13 Model Regresi 5 ..... 65

Tabel 4.14 Model Regresi 6 ..... 66

Tabel 4.15 Rekapitulasi Hasil Penelitian ..... 73

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian ..... 30

Gambar 4.1 Uji Heteroskedastisitas Model Regresi 1 ..... 56

Gambar 4.2 Uji Heteroskedastisitas Model Regresi 2 ..... 56

Gambar 4.3 Uji Heteroskedastisitas Model Regresi 3 ..... 57

Gambat 4.4 Uji Heteroskedastisitas Model Regresi 4 ..... 57

Gambar 4.5 Uji Heteroskedastisitas Model Regresi 5 ..... 58

Gambar 4.6 Uji Heteroskedastisitas Model Regresi 6 ..... 58

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar BMT Daerah Istimewa Yogyakarta ..... 80

Lampiran 2 Daftar Pertanyaan Penelitian ..... 83

Lampiran 3 Tabulasi Jawaban Responden ..... 86

Lampiran 4 Uji Asumsi Klasik Model Regresi 1, 2, 3, 4, 5 dan 6 ..... 91

Lampiran 5 Regresi Berganda Model Regresi 1, 2, 3, 4, 5 dan 6 ..... 97

Lampiran 6 Statistik Deskriptif ..... 105

# ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk meneliti pengaruh lama beroperasi, ukuran perusahan dan kinerja terhadap desain sistem pengendalian manajemen pada Baitul Maal Wat Tamwil di Daerah Istimewa Yogyakarta. Analisis yang digunakan adalah dengan regresi berganda (*Multiple Regression*). Sampel yang digunakan dalam penelitian sebanyak 70 (tujuh puluh) sampel yang diperoleh dengan menggunakan metode *simple random sampling*.

Hasil analisis menunjukkan semakin lama perusahaan beroperasi maka sistem pengendalian manajemen lebih berfokus pada pengendalian proses sedangkan semakin besar ukuran perusahaan dan semakin baik prestasi perusahaan maka sistem pengendalian manajemen lebih berfokus pada pengendalian hasil. Selanjutnya hasil penelitian juga menunjukkan semakin lama perusahaan beroperasi maka sistem pengendalian manajemen berfokus pada sistem pengendalian ketat.

Dalam hubungan antara desain pengendalian kaku/fleksibel, hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik prestasi perusahaan sistem pengendalian manajemen berfokus pada pengendalian fleksibel. Selanjutnya, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa semakin lama perusahaan beroperasi maka sistem pengendalian manajemen berfokus pada pengendalian impersonal. Terakhir, hasil menunjukkan bahwa semakin lama perusahaan beroperasi maka pengendalian yang diterapkan didominasi pengendalian informasi keuangan sedangkan semakin baik prestasi perusahaan maka pengendalian yang diterapkan didominasi pengendalian informasi non-keuangan.

Kata Kunci : desain sistem pengendalian manajemen, karakteristeik perusahaan

# BAB I

# PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada akhir tahun 2003, Majelis Ulama Indonesia (MUI) mengeluarkan fatwa tentang pengharaman bunga. Hal ini membuat pengaruh yang cukup signifikan tehadap perkembangan lembaga-lembaga keuangan syariah. Fatwa haram yang dikeluarkan MUI tentang bunga tersebut membuat perkembangan lembaga-lembaga keuangan syariah menjadi lebih pesat. Perkembangan lembaga keuangan syariah kini telah merambah mulai dari perkotaan hingga pedesaan. Salah satu lembaga keuangan syariah tersebut adalah Baitul Maal Wat Tamwil (BMT).

Baitul Maal Wat Tamwil merupakan suatu lembaga keuangan berbasis syariah Islam yang membantu peningkatan kegiatan Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Baitul Maal Wat Tamwil sering disebut sebuah Kelompok Swadaya Masyarakat yang bergerak dalam hal simpan pinjam seperti halnya kegiatan yang dilakukan koperasi. Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) pertama kali muncul pada tahun 1994 dan sampai saat ini terdapat lebih dari 2900 BMT yang tersebar di seluruh Indonesia (Adnan, 2000). BMT adalah suatu lembaga keuangan informal yang melayani jasa tabungan dan kredit serta melayani jasa penerimaan dan pembagian zakat, infaq dan shodaqoh. Meskipun bergerak dalam bidang yang hampir sama dengan

operasi perbankan, tetapi BMT berbadan hukum sebagai koperasi serba usaha atau koperasi simpan pinjam.

Sebagai sebuah organisasi, BMT memerlukan manajemen untuk mengatur dan mengelola sumber dana yang dimiliki agar sesuai dengan prinsip dasar dan tujuan organisasi. Untuk mengembangkan usaha dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut, diperlukan sistem pengendalian manajemen (SPM) yang baik. Sebagaimana dinyatakan oleh Anthony (1965), sistem pengendalian manajemen adalah proses di mana para manajer memastikan sumber daya organisasi digunakan secara efisien dan efektif bagi mencapai tujuan organisasi.

Beberapa kajian pendahuluan menunjukkan, SPM mempengaruhi kinerja organisasi (Hoque 2004; Henri 2006; Widener 2007). Di industri perbankan, SPM juga dinyatakan mempunyai peranan penting dalam mencapai keberhasilan organisasi (Lau & Tan 1988; Middaugh II 1988; Cobb et al. 1995). Meskipun demikian, kajian empiris yang memfokuskan praktik SPM dalam institusi keuangan islam, khususnya lembaga keuangan islam sektor mikro belum banyak dilakukan, dan hal ini memberikan ruang perlunya kajian ini dilakukan.

Kajian ini menggunakan konsep Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) yang telah dikaji oleh Auzair dan Langfield-Smith (2005). Menurut Auzair dan Langfield-Smith (2005) terdapat enam alternatif pendekatan dalam perancangan Sistem Pengendalian Manajemen yaitu: 1) SPM dapat

dirancang dengan lebih fokus kepada pengendalian proses, atau dapat dirancang lebih fokus kepada pengendalian hasil, untuk selanjutnya disebut *pengendalian proses/hasil*; 2) SPM dapat dirancang dengan lebih fokus kepada pengendalian formal, atau dapat dirancang lebih fokus kepada pengendalian informal, untuk selanjutnya disebut *pengendalian formal/informal*; 3) SPM dapat dirancang dengan lebih fokus kepada pengendalian longgar, atau dapat dirancang lebih fokus kepada pengendalian ketat, untuk selanjutnya disebut *pengendalian longgar/ketat*; 4) SPM dapat dirancang dengan lebih fokus kepada pengendalian fleksibel, atau dapat dirancang lebih fokus kepada pengendalian kaku, untuk selanjutnya disebut pengendalian *pengendalian fleksibel/kaku*; 5) SPM dapat dirancang dengan lebih fokus kepada pengendalian personal, atau dapat dirancang lebih fokus kepada pengendalian impersonal, untuk selanjutnya disebut *pengendalian personal/impersonal*; serta 6) SPM dapat dirancang dengan lebih fokus kepada pengendalian informasi keuangan, atau dapat dirancang lebih fokus kepada pengendalian informasi non-keuangan, untuk selanjutnya disebut *pengendalian informasi keuangan/non-keuangan*.

Menurut teori kontingensi, desain sistem pengendalian manajemen dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan dan karakteristik organisasi (Fisher, 1998, Chenhall, 2003). Pendekatan kontingensi digunakan untuk menguji keandalan suatu sistem pengendalian. Dengan kata lain, menurut pendekatan ini, SPM suatu organisasi dikatakan handal jika sesuai dengan faktor lingkungan dan karakteristik organisasi.

Berdasarkan teori kontingensi tersebut, kajian dalam skripsi ini memprediksikan bahwa pemilihan desain pengendalian manajemen sebagaimana konsep yang dikemukan oleh Auzair dan Langfield-Smith (2005) juga akan dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dimana sistem pengendalian manajemen tersebut akan diterapkan. Sebagai contoh, dari sudut pandang konsep pengendalian proses/hasil, SPM yang dirancang suatu organisasi akan lebih fokus kepada pengendalian proses, atau sebaliknya akan lebih fokus kepada pengendalian hasil akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi yang bersangkutan. Dari sudut pandang konsep pengendalian formal/informal, SPM yang dirancang suatu organisasi akan lebih fokus kepada pengendalian formal, atau sebaliknya akan lebih fokus kepada pengendalian formal juga akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi yang bersangkutan.

Karakteristik perusahaan yang akan dikaji dalam penelitian ini yang diprediksikan mempengaruhi pemilihan ke enam konsep SPM yaitu lama beroperasi, ukuran perusahaan dan kinerja. Beberapa penelitian pendahuluan telah meneliti bahwa lama beroperasi, ukuran perusahaan dan kinerja sebagai faktor yang mempengaruhi desain SPM dalam perusahaan (sebagai contoh: Davila, 2005; Garengo dan Bititci, 2007; Beekes, Otley, dan Ururuka, 2010). Meskipun demikian, sepanjang pengetahui peneliti belum ada penelitian yang menguji hubungan karakteristik perusahaan, yang berupa lama beroperasi, ukuran perusahaan dan kinerja terhadap keenam aspek SPM

sebagaimana dikemukakan oleh Auzair dan Langfield-Smith (2005) sebagaimana telah dijelaskan di atas.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka penulis bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul "**PENGARUH KARAKTERISTIK PERUSAHAAN TERHADAP DESAIN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN (Studi Empiris Pada Baitul Maal Wat Tamwil D.I. Yogyakarta)**".

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut : Apakah penerapan pengendalian proses/hasil, pengendalian formal/informal, pengendalian ketat/longgar, pengendalian kaku/fleksibel, pengendalian impersonal/personal, dan pengendalian informasi keuangan/non-keuangan dipengaruhi oleh lama beroperasi, ukuran perusahaan dan kinerja?

## 1.3 Tujuan Penelitian

a. Untuk memperoleh bukti empiris pengaruh lama beroperasi, ukuran perusahaan dan kinerja terhadap penerapan pengendalian proses/hasil.
b. Untuk memperoleh bukti empiris pengaruh lama beroperasi, ukuran perusahaan dan kinerja terhadap penerapan pengendalian formal/informal.
c. Untuk memperoleh bukti empiris pengaruh lama beroperasi, ukuran perusahaan dan kinerja terhadap penerapan pengendalian ketat/longgar
d. Untuk memperoleh bukti empiris pengaruh lama beroperasi, ukuran perusahaan dan kinerja terhadap penerapan pengendalian kaku/fleksibel
e. Untuk memperoleh bukti empiris pengaruh lama beroperasi, ukuran perusahaan dan kinerja terhadap penerapan pengendalian impersonal/personal
f. Untuk memperoleh bukti empiris pengaruh lama beroperasi, ukuran perusahaan dan kinerja terhadap penerapan pengendalian informasi keuangan/non-keuangan

## 1.4 Batasan Masalah

Penelitian dilakukan hanya di Daerah Istimewa Yogyakarta.

## 1.5 Manfaat Penelitian

a) Bagi Baitul Maal Wat Tamwil

Mengetahui desain sistem pengendalian manajemen yang sesuai dengan karakteristik Baitul Maal Wat Tamwil

b) Penulis

Dari penelitian ini diharapkan penulis dapat mengetahui lebih dalam tentang pengendalian manajemen yang diterapkan di dalam BMT, tidak hanya dalam tataran teori tetapi juga praktik yang terjadi di lapangan.

c) Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat sebagai wacana ataupun referensi kepada para peneliti selanjutnya.

## 1.6 Sistematika Pembahasan

Penelitian ini terbagi menjadi lima bab yang disusun dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan

Bab ini merupakan pendahuluan yang menguraikan latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat riset dan sistematika pembahasan.

Bab II Tinjauan Pustaka dan Hipotesis

Bab ini membahas tinjauan pustaka yang berupa pembahasan tentang Baitul Maal Wat Tamwil, Ciri-ciri BMT, Tujuan BMT, Prinsip dasar BMT, Karakteristik BMT, Prinsip operasional BMT, Sistem Pengendalian Manajemen, Ciri-Ciri Sistem Pengendalian Manajemen, Desain Sistem Pengendalian Manajemen, Teori Kontingensi, Tinjauan Penelitian Terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, perumusan hipotesis yang di uji, dan model penelitian.

Bab III Metode Penelitian

Bab ini berisi uraian metode penelitian yang terdiri dari: populasi dan sample, variabel dan pengukuran variabel, metode analisis data yang berupa analisis statistik, uji asumsi klasik dan uji hipotesis.

Bab IV Analisis Data

Bab ini membahas tentang analisis hasil regresi , hasil uji asumsi klasik, serta pembahasan mengenai hasil dari olah data.

Bab V Simpulan, Diskusi dan Saran

Bab ini merupakan simpulan hasil penelitian, diskusi, implikasi, keterbatasan penelitian dan saran-saran untuk penelitian selanjutnya.

# BAB II

# LANDASAN TEORI

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai teori-teori yang mendukung penelitian ini. Teori-teori tersebut akan membantu dalam proses pembentukan kerangka pemikiran untuk perumusan hipotesis. Penjelasan teori ini juga akan membantu dalam menganalisis hasil penelitian.

## 2.1 Baitul Maal Wat Tamwil

Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) terdiri dari dua istilah, yaitu baitul maal dan baitul tamwil. Baitul Maal lebih mengarah pada usaha-usaha pengumpulan dan penyaluran dana yang non-profit, seperti zakat, infaq dan shadaqah. Sedangkan baitul tamwil sebagai usaha-usaha pengumpulan dan penyaluran dana komersial. Usaha-usaha tersebut menjadi bagian yang tak terpisahkan dari BMT sebagai lembaga pendukung kegiatan ekonomi masyarakat kecil dengan berlandaskan syariah (Heri Sudarsono, 2003; 96)

BMT merupakan singkatan dari Baitul Maal Wat Tamwil atau dapat ditulis menjadi baitul maal wa baitul tamwil. Secara harfiah baitul maal berarti rumah dana dan baitul tamwil berarti rumah usaha. Baitul maal berfungsi untuk mengumpulkan dan mendistribusikan dana sosial. Sedangkan Baitul Tamwil merupakan lembaga bisnis yang bermotif laba. Dari penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa BMT akan terlihat pada definisi baitul maal, sedangkan peran bisnis BMT terlihat dari definisi baitul tamwil.

Sebagai lembaga sosial, baitul maal memiliki kesamaan fungsi dan peran dengan Lembaga Amil Zakat (LAZ). Oleh karenanya, baitul maal ini harus didorong agar mampu berperan secara profesional menjadi Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang mapan (Muhammad Ridwan, 2004; 126).

### 2.1.1 Ciri-Ciri Baitul Maal Wat Tamwil

a. Visi dan misi ekonomi (komersial)
b. Dijalankan dengan prisip ekonomi islam
c. Memiliki fungsi sebagai mediator antara pemilik kelebihan dana (penabung) dengan pihak yang kekurangan dana (peminjam).
d. Pembiayaan operasional berasal dari aset sendiri atau dari keuntungan.

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa BMT adalah suatu lembaga informal yang melayani jasa tabungan dan kredit serta melayani jasa penerimaan dan pembagian zakat, infaq dan shodaqoh. Meskipun bergerak dalam bidang yang hampir sama dengan operasi perbankan, tetapi BMT berbadan hukum sebagai koperasi serba usaha atau koperasi simpan pinjam.

### 2.1.2 Tujuan Baitul Maal Wat Tamwil

a. Kebijakan ekonomi pemerintah yang kurang berpihak pada pemberdayaan ekonomi kerakyatan sehingga rasa keadilan dan kesejahteraan ekonomi umat masih jauh dari harapan.
b. Belum banyak perbankan syariah yang bisa menyentuh sektor mikro.
c. Adanya sebagian masyarakat yang meragukan “kehalalan” bunga bank.

d. Meningkatkan pemberdayaan ekonomi, khususnya dikalangan ekonomi, usaha kecil dan menengah melalui sistem syariah.
e. Mendorong kehidupan ekonomi syariah dalam kegiatan ekonomi mikro, UKM khususnya di Indonesia.
f. Meningkatnya kesadaran masyarakat untuk bermuamalah secara syariah dalam kehidupan keseharian khususnya dalam berbisnis.
g. Mencapai kekuatan keuangan (*financial viabi1ity*) dan keberlangsungan profit
h. Memperkokoh perekonomian masyarakat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian umat dengan koperasi BMT SBH sebagai soko gurunya.

Menyadari akan hal tersebut, dipandang perlunya adanya suatu lembaga yang bisa melakukan pemberdayaan masyarakat lokal terutama pengusaha mikro dalam rangka meningkatkan kesejahteraan mereka, menyiapkan tenaga-tenaga yang professional dan amanah dibidang keuangan syariah.

### 2.1.3 Prinsip Dasar Baitul Maal Wat Tamwil

a. Ahsan (mutu hasil kerja yang terbaik), thayyiban (terindah), ahsanu ’amala (memuaskan semua pihak), dan sesuai dengan nilai-nilai salaam: keselamatan, kedamaian, dan kesejahteraan.

b. Barakah; artinya berdaya guna, berhasil guna, adanya penguatan jaringan, transparan (keterbukaan), dan bertanggung jawab sepenuhnya kepada masyarakat.
c. *Spiritual communication* (penguatan nilai ruhiyah).
d. Demokratis, parsitipatif, dan inklusif.
e. Keadilan sosial dan kesetaraan gender, non-diskriminatif.
f. Ramah lingkungan.
g. Peka dan bijak terhadap pengetahuan dan budaya lokal, serta keanekaragaman budaya.
h. Keberlanjutan, memberdayakan masyarakat dengan meningkatkan kemampuan diri dan lembaga masyarakat lokal.

### 2.1.4 Karakteristik Baitul Maal Wat Tamwil

a. Modal awal lebih kurang Rp. 5.000.000,- sampai dengan Rp. 10.000.000,-
b. Memberikan pembiayaan Rp. 50.000,- sampai dengan 2.000.000,- tergantung perkembangan modal.
c. Menerima titipan BAZIS dari zakat, infaq dan shodaqoh.
d. Calon pengelola atau manager dipilih lulusan DIII, S1 yang beraqidah komitmen tinggi pada perkembangan umat, amanah dan jujur.
e. BMT adalah lembaga milik masyarakat setempat, dikendalikan oleh tokoh-tokoh atau wakil-wakil masyarakat dilingkungan itu juga. (jamaah Masjid, pesantren) dalam lingkungan yang terbatas.

f. Menggiatkan dan menjemput berbagai jenis simpanan atau tabungan Mudharabah, penghimpun dana, demikian pula terhadap nasabah pembiayaan.
g. Manajernya profesional Islami.
h. Administrasi pembukuan dan prosedur perbankan.
i. Aktif bekerja sama pada nasabah terutama pada nasabah pembiayaan usaha.
j. Perilaku Ahsanu Amala
k. Kantor dibuka dalam waktu tertentu dan dikelola oleh sejumlah staf yang terbatas, karena sebagai staf harus aktif bergerak dilapangan untuk mendapat nasabah pembiayaan dan moderator serta mensupervisi usaha nasabah baik nasabah penyimpan dan nasabah peminjam.
l. Baitul Maal Wat Tamwil, mengadakan pertemuan rutin secara berkala yang waktu dan tempatnya disesuaikan dengan kegiatan nasabah anggota BMT

Sebagai sebuah organisasi, BMT memerlukan manajemen untuk mengatur dan mengelola sember dana yang dimiliki agar sesuai dengan prinsip dasar dan tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mengembangkan usaha dalam rangka pencapaian tujuan diperukan perancangan sistem yang baik untuk pengendalian. Manajemen memiliki tugas yang penting dalam mengevaluasi sistem dan mencari kelemahan didalam sistem.

Sesuai dengan tujuan BMT untuk mencapai kekuatan keuangan (*financial viability*) dan keberlangsungan profit, diperlukan pemahaman yang mencakup pengetahuan posisi resiko dan keberlangsungan pembiayaan BMT. Salah satu kelemahan BMT saat ini adalah dalam mengelola aset pembiayaan profit sharing mereka karena lebih banyak pembiayaan *mark-up* (Murabahah) yang dimanfaatkan oleh klien dibandingkan dengan pemanfaatan fasilitas pembiayaan *profit sharing* (Musyarakah dan Mudharabah)

### 2.1.5 Prinsip Operasional Baitul Maal Wat Tamwil

Prinsip operasional BMT berdasarkan pada prinsip bagi hasil. Adapun penyaluran dana di BMT antara lain dapat dilakukan melalui :

a. Prinsip bagi hasil berdasarkan akad antara lain Mudharabah dan Musyarakah.
b. Prinsip jual beli berdasarkan akad meliputi Murabahah, istishna' dan salam
c. Prinsip sewa menyewa berdasarkan akad ijarah
d. Prinsip pinjam meminjam berdasarkan akad qardh

Melakukan pemberian jasa pelayanan perbankan berdasarkan akad antara lain wakalah, hawalah, kafalah dan rahn (Awalil Rizki, 2007; 23).

## 2.2 Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen dikategorikan sebagai bagian dari pengetahun terapan (*applied behavioral science*). Pada dasarnya sistem ini berisi tuntutan kepada kita mengenai cara menjalankan dan mengendalikan perusahaan atau organisasi yang "dianggap baik" berdasarkan asumsi-asumsi

tertentu. Dalam hal ini "dianggap baik' berarti mampu menerjemahkan antara lain :

a. Tolok ukur kinerja yang mencerminkan perusahaan atau organisasi berjalan secara efektif, efisien dan produktif.
b. Kebijakan dalam menentukan tolok ukur diatas.
c. Apresiasi kepada sumber daya yang dimiliki perusahaan atau organisasi.

Masing-masing perusahaan memiliki kompleksitas yang berbeda dalam pengendalian manajemen, makin besar skala perusahaan atau organisasi maka semakin kompleks pengendalian manajemennya.

Pengendalian manajemen bersifat menyeluruh dan terpadu, artinya lebih mengarah ke berbagai upaya yang dilakukan manajemen agar tujuan perusahaan atau organisasi tercapai. Jadi sistem pengendalian manajemen dapat diterapkan pada berbagai bentuk organisasi sebab hakikatnya setiap organisasi mempunyai komponen sama yaitu pekerjaan (*work*), tenaga kerja (*employee*), hubungan (*relationship*) dan lingkungan (*environment*).

Edy Sukarno menyatakan "sistem pengendalian manajemen adalah suatu integrasi antara proses, strategi, pemrograman, penganggaran, akuntansi, pertanggungjawaban yang hakikatnya untuk membantu orang dalam menjalankan organisasi atau perusahaan agar hasilnya optimal." Anthony dan Govindarajan dalam bukunya *Management Control System* mengungkapkan "*Management control is the process by which managers*

*influence other members of the organizations to implement the organization's strategies*."

### 2.2.1 Ciri-Ciri Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen memiliki beberapa ciri penting yaitu :

a. Sistem pengendalian manajemen digunakan untuk mengendalikan seluruh organisasi termasuk pengendalian terhadap seluruh sumber daya (*resources*) yang digunakan, baik manusia, alat-alat dan teknologi maupun hasil yang diperoleh organisasi sehingga proses pencapaian tujuan organisasi dapat berjalan dengan lancar.
b. Pengendalian manajemen bertolak dari strategi dan teknik evaluasi yang berintegrasi dan menyeluruh, serta kurang bersifat perhitungan yang pasti dalam mengevaluasi sesuatu.
c. Pengendalian manajemen lebih berorientasi pada manusia karena pengendalian manajemen lebih ditujukan untuk membantu manajer mencapai strategi organisasi dan bukan untuk memperbaiki detail catatan.

Oleh sebab itu dalam pengendalian manajemen, peranan pertimbangan-pertimbangan psikologis lebih dominan. Berdasarkan ciri-ciri tersebut dapat diketahui bahwa tugas terpenting dari manajemen melalui pengendalian manajemen adalah berusaha mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Agar tugas-tugas tersebut dapat dijalankan dengan baik, pada tahap pertama manajer harus memutuskan apa yang akan dicapai oleh organisasi

dan cara untuk mencapainya. Melalui keputusan ini akan diketahui seperangkat strategi dan kebijakan-kebijakan organisasi yang dapat memberikan arah maupun untuk mencapai tujuan tersebut. Setelah keputusan-keputusan tersebut dibuat maka pengendalian manajemen mulai bertugas untuk memastikan bahwa kehendak manajemen telah dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi.

### 2.2.2 Desain Sistem Pengendalian Manajemen

Pada bagian ini menjelaskan dimensi Sistem Pengendalian Manajemen yang dipilih untuk penelitian ini dan arti masing-masing bagian yang digunakan dalam penelitian ini. Berikut adalah bagian-bagian dari dimensi SPM tersebut.

**a. Pengendalian Proses/Hasil**

Peran SPM sebagai perangkat 'monitoring dan umpan balik' telah lama diterapkan dalam literatur (Antony, 1965; Lowe, 1971; Ouchi, 1977,1979). Ouchi menyatakan bahwa pada saat sistem pengendalian dianggap sebagai proses memonitoring dan mengevaluasi kinerja yang bertujuan mempengaruhi perilaku setiap orang, hanya ada dua fenomena yang dapat diamati, dipantau dan dihitung yaitu perilaku dan output yang dihasilkan dari perilaku tersebut. Menurut Merchant (Merchant, 1998), pengendalian ini disebut pengendalian proses dan hasil. Pengendalian perilaku ini meliputi penetapan dan monitoring prosedur dan proses untuk memastikan bahwa karyawan melakukan atau tidak melakukan tindakan-tindakan tertentu yang diketahui menguntungkan atau merugikan

organisasi. Disisi lain, pengendalian hasil melibatkan manajer yang bertanggungjawab untuk mencapai target tertentu (Merchant, 1998). Pengendalian perilaku langsung terfokus pada pengendalian perilaku karyawan sementara pengendalian hasil memberdayakan karyawan untuk mengambil tindakan apa pun yang mereka yakini yang terbaik yang akan menghasilkan hasil yang diharapkan.

Pengendalian perilaku hanya dapat digunakan secara efektif jika manajer mengetahui tindakan apa yang diharapkan maupun yang tidak diharapkan dan manajer juga harus memiliki kemampuan untuk memastikan apakah tindakan yang diharapkan itu terjadi atau tindakan yang tidak diharapkan tidak terjadi. Sementara pengendalian hasil dapat berjalan dengan efektif jika hasil yang diinginkan dapat dikendalikan oleh individu-individu yang perilakunya telah dipengaruhi dan hasilnya dapat diukur dan dikendalikan secara efektif (Merchant, 1998). Oleh karena itu, kondisi untuk menentukan pengendalian dapat digunakan akan tergantung pada karakteristik informasi dari tugas yang diberikan.

**b. Pengendalian Formal/Informal.**

Tingkat formalitas pengendalian mungkin adalah bagian paling umum dari SPM (Whitley, 1999). Bahkan definisi SPM menurut Simons (1990, 1995) secara spesifik menyebutkan pengendalian formal. Namun, masalah pengendalian dikatakan berasal dari tingkat formalitas yang terlalu tinggi (Modell, 1995). Dalam praktiknya bukti menunjukkan

adanya jenis pengendalian formal maupun pengendalian informal dalam organisasi yang sama (Moon dan Fitzgerald, 1996; Marginson, 1999).

Pengendalian formal mencakup aturan, standar, prosedur operasional dan sistem anggaran, sedangkan pengendalian informal mencakup kebijakan tak tertulis yang berasal dari budaya organisasi (Langfield-Smith, 1997). Modell (1995) menyatakan bahwa selain klasifikasi pengendalian formal dan informal, ada juga bukti tentang keberadaan tipe pengendalian perantara atau jenis pengendalian semi-formal. Mereka menampilkan formalitas atau sistematisasi pada tingkat tertentu, meskipun tidak menjadi bagian dari sistem pengendalian yang formal. Modell (1995) juga menyebutkan budaya dipandang sebagai salah satu pengendalian perantara yang dapat dilihat sebagai alat legitimasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara pengendalian ini dapat menekan individu atau kelompok yang tidak konsisten dalam mencapai tujuan.

Menurut Merchant (1998), pengendalian budaya dirancang untuk saling mendukung pengawasan, sedangkan tekanan sosial sering diberikan oleh kelompok pada individu di dalam kelompok-kelompok yang menyimpang dari norma-norma dan nilai-nilai kelompok. Pengendalian budaya bisa bersifat formal dan termasuk kode etik dan pernyataan misi manajemen. Beberapa organisasi juga menciptakan budaya informal seperti menyampaikan pesan tentang pentingnya inovasi, kreativitas dan

kesetaraan karyawan. Dengan demikian, seperti halnya dengan bentuk-bentuk mekanisme pengendalian, pengendalian budaya juga dapat dijalankan sepanjang dimensi pengendalian formal/informal.

**c. Pengendalian Ketat/Longgar**

Merchant (1995) mengungkapkan bahwa ketatnya sistem pengendalian merupakan salah satu makro-konstruksi yang bisa menangkap filosofi pengendalian keseluruhan dari sebuah perusahaan (Van der Stede, 2001). Namun, tinjauan literatur sebelumnya menunjukkan bahwa ketatnya pengendalian tidak memiliki arti yang konsisten dan bersifat operasional. Beberapa penulis mendefinisikan atau menggambarkan pengendalian ketat dengan meninjau komponen-komponennya, bagaimana hal tersebut dapat dicapai atau hasil akhirnya (Van der Stede, 2001).

Menurut Merchant (1985,1998), sistem pengendalian dapat dibuat lebih ketat melalui kegiatan berikut:

1. Definisi tujuan. Tujuan didefinisikan lebih ketat sehingga mereka lebih selaras dengan tujuan organisasi
2. Komunikasi tujuan. Pola komunikasi dapat diubah sedemikian rupa sehingga karyawan akan lebih mengerti dan menerima tujuan organisasi. Termasuk berkomunikasi lebih efektif, tepat waktu dan meyakinkan.

3. Pengawasan. Pengawasan dapat dilakukan secara tepat waktu dan lebih rinci atas proses atau hasil.
4. Penghargaan. Penghargaan diberikan kepada karyawan yang melakukan peningkatan kinerja sehingga hubungan antara penghargaan dan kinerja menjadi lebih erat.

Pengendalian ketat dilihat sebagai dimensi lain dari Sistem Pengendalian Manajemen, meskipun sering berkaitan dengan pengendalian formal (Whitley, 1999). Pengendalian formal tidak perlu selalu ketat, misalnya banyak langkah-langkah formal yang hasilnya tidak menentukan bagaimana tugas-tugas akan dilakukan. Menurut Whitley (1999), pengendalian ketat dan longgar dapat dilaksanakan baik secara formal maupun informal, atau keduanya secara bersamaan. Demikian pula pengendalian ketat dapat dilaksanakan bersama dengan pengendalian proses dan hasil tergantung pada bagaimana pengendalian tersebut dirancang (Merchant, 1998).

**d. Pengendalian Kaku/Fleksibel**

Mintzberg (1987) dan Quinn (1980) menekankan perlunya desain sistem yang fleksibel dan mendorong kreatifitas dalam perencanaan strategis (Langfield-Smith, 1997). Fleksibilitas diangagap sebagai fitur penting dari Sistem Pengendalian Manajemen dalam organisasi kontemporer untuk mengelola pesatnya laju perubahan yang tidak dapat diserahkan kepada beberapa manajer senior. Sebaliknya gagasan

pemberdayaan akan membutuhkan keterlibatan aktif dari banyak orang. Hal ini mengakibatkan mekanisme pengendalian yang melibatkan peningkatan tingkat kebijakan yang diberikan kepada beberapa manajer *front-officce* dimana keputusan dengan cepat diperlukan. Kemampuan untuk merespon secara fleksibel juga merupakan pertimbangan penting dalam perusahaan.

Berdasarkan penalaran, sangat bermanfaat untuk memasukkan dimensi yang mencerminkan kebutuhan respon cepat di organisasi. Sistem pengendalian juga dapat menerapkan pembatasan pada tingkat tertentu untuk tujuan koordinasi dan standarisasi. Oleh karena itu, praktik SPM organisasi dapat dicirikan menurut tingkat pembatasan atau fleksibilitas dalam merespon kesempatan yang ada.

**e. Pengendalian Impersonal/Personal**

Dalam kerangka SPM saat ini, penekanan pengendalian impersonal/personal dianggap sebagai dimensi yang terpisah dari SPM. Dimensi ini berfokus pada gaya pengendalian yang diterapkan dalam suatu organisasi termasuk secara khusus mengambil orientasi perilaku organisasi jasa. Secara umum perusahaan jasa berorientasi pada perilaku karyawan sedangkan pada perusahaan manufaktur berorientasi pada teknologi (Gulbro dan Herbig, 1995), diharapkan kedua aspek personal dan impersonal dari SPM ada dalam organisasi jasa. Perspektif bahwa jasa yang dilakukan oleh individu untuk individu lain mungkin lebih baik

menjelaskan '*people-based*' seperti perusahaan jasa konsultasi manajemen. Tetapi ada perusahan jasa yang menerapkan '*equipment-based*' seperti bisnis pencucian mobil otomatis yang mengendalikan perilaku dengan cara yang lebih impersonal.

**f. Pengendalian Informasi Keuangan/Non-Keuangan**

Dalam beberapa tahun terakhir, beberapa penulis menekankan manfaatkan mengintegrasikan ukuran keuangan dan non-keuangan dalam kerangka SPM (Modell, 1995). Oleh karena itu dengan memasukkan dimensi keuangan dan non-keuangan ke dalam kerangka SPM pada penelitian ini dapat memberikan wawasan ke dalam fitur yang membedakan proses pengendalian yang berkaitan dengan penggunaan berbagai jenis informasi.

Chenhall dan Morris (1986) dan Gordon dan Narayanan (1984) menyarankan sistem akuntansi manajemen dalam suatu organisasi yang menggabungkan kedua infomasi keuangan dan non-keuangan. Salah satu keprihatian utama dalam kasus akuntansi manajemen adalah ketergantungan yang luas pada infomasi keuangan untuk pengendalian (Modell, 1995). Baru-baru ini, penekanan terhadap informasi non-keuangan telah mengalami peningkatan seperti kepuasan pelanggan kepuasan karyawan produktivitas, kualitas produk dan pangsa pasar (Banker, Potter dan Srinivasan, 2000). Alasan utama penggunaan informasi non-keuangan dalam pengukuran kinerja adalah karena tindakan tersebut merupakan indikator yang lebih baik dalam mengukur kinerja

keuangan daripada pengukuran akuntansi. Selain itu informasi non-keuangan bermanfaat dalam mengevaluasi dan memotivasi kinerja manajerial (Banker, 2000).

## 2.3 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Simon (1995) melakukan tentang hubungan antara pengendalian proses dan hasil. Studi empiris terdahulu menunjukkan bahwa kebanyakan perusahaan mencampur mekanisme pengendalian. Oleh karena itu, dalam situasi dimana terdapat pengendalian kelompok yang kuat, perusahaan diharapkan mampu mengadopsi kegiatan pengawasan dan evaluasi. Dia menggambarkan bahwa ketika terdapat kebutuhan memberdayakan karyawan dalam pasar yang bergerak semakin cepat dan kompetitif maka pengendalian tidak berhenti. Dia juga menyatakan bahwa bila tidak ada pengendalian terhadap input atau proses (pengendalian proses), individu harus bertanggung jawab terhadap output atau kinerja (pengendalian hasil)

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Merchant (1981), Arbenety dan Stoelwinder (1995), Modell (1996), Moores dan Yuen (2001) ditemukan telah ditemukan hubungan antara tingkat formalitas dengan variabel kontekstual. pada penelitian tersebut disebutkan terdapat hubungan antara pengendalian formal dan informal dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Miles dan Snow (1978) melakukan penelitian mengenai pentingnya perusahaan melihat peluang yang ada di pasar dan bersaing secara kompetitif

dengan cara membuat inovasi terhadap produk yang akan ditawarkan di pasar. Oleh karena itu untuk memastikan respon yang cepat terhadap perubahan pasar, perusahaan-perusahaan harus menegaskan fleksibilitas organisasi termasuk struktur pengendalian yang fleksibel.

Sofiah Md. Auzair melakukan penelitian mengenai penerapan Sistem Pengendalian Manajemen pada organisasi jasa. dalam penelitiannya disebutkan perusahaan jasa massa menempatkan penekanan lebih besar pada SPM yang bersifat lebih birokratis daripada perusahaan jasa profesional, perusahaan mengupayakan strategi *cost leadership* dengan menempatkan penekanan yang lebih besar pada SPM yang bersifat birokratis daripada mengupayakan strategi *differentiation*, perusahaan yang telah mencapai tahap yang matang pada siklus hidupnya menempatkan penekanan yang lebih besar pada SPM yang bersifat birokratis daripada perusahaan berkembang.

## 2.4 Hipotesis Penelitian

### Hubungan Karakteristik Perusahaan Dengan Desain Sistem Pengendalian Manajemen

Fisher (1998) berpendapat *teori kontingensi* dalam pengendalian manajemen muncul dari adanya sebuah asumsi dasar, bahwa desain pengendalian optimal yang berlaku pada suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan dan karakteristik organisasi dimana sistem pengendalian akan diterapkan. Di lain pihak, *pendekatan pengendalian umum*

menyatakan bahwa ada satu cara terbaik untuk mendesain proses operasional untuk memaksimalkan efisiensi.

Berangkat dari kenyataan tersebut, konsep dalam mendesain pengendalian manajemen terletak diantara dua ekstrim. Ekstrim pertama, pengendalian manajemen akan bersifat *situation specific model*, artinya sebuah model pengendalian yang tepat akan sangat dipengaruhi oleh situasi yang dihadapi. Pada ekstrim yang kedua, adanya pernyataan bahwa sebuah sistem pengendalian manajemen masih dapat digeneralisir untuk dapat diterapkan pada beberapa perusahaan yang berbeda-beda.

Teori kontingensi menjelaskan bahwa desain dan sistem pengendalian bergantung pada konteks organisasi dimana pengendalian tersebut dilakukan (Fisher, 1998). Untuk mengidentifikasi karakteristik perusahaan dan menduga efeknya terhadap desain pengendalian sangat diperlukan. Hubungan yang lebih baik antara karakteristik perusahaan dan sistem pengendalian diduga akan meningkatkan kinerja organisasi.

Terdapat beberapa penelitian pendahuluan yang menguji hubungan antara lama perusahaan beroperasi dengan sistem pengendalian manajemen. Dengan menggunakan pendekatan siklus hidup perusahaan, Auzair dan Langfield-Smith ( 2005) serta Moores dan Yuen (2001) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen yang diterapkan perusahaan dipengaruhi oleh daur hidup perusahaan yang meliputi tahap kelahiran, pertumbuhan dan kematangan. Pendapat bahwa sistem pengendalian dipengaruhi oleh daur

hidup tersebut berkembang dengan suatu pendapat bahwa sistem pengendalian manajemen juga dipengaruhi oleh umur perusahaan sebagaimana dinyatakan oleh Davila (2005) serta Gusc, Bremmers dan Omta (TT).

Selain karakteristik perusahaan berupa lama perusahaan beroperasi, ukuran perusahaan juga mempengaruhi desain sistem pengendalian manajemen. Hudson, Smart and Bourne (2001) meneliti praktik sistem pengendalian manajemen yang berupa sistem pengukuran kinerja dalam perusahaan kecil dan menengah. Kueng, Meier dan Wettstein (2000) melakukan penelitian tentang aplikasi sistem pengukuran kinerja yang terkompurisasi dalam perusahaan kecil dan menengah. Selain meneliti pengaruh lama beroperasi terhadap sistem pengendalian manajemen, Davila (2005) juga meneliti pengaruh ukuran perusahaan terhadap sistem pengendalian manajemen.

Karakteristik perusahaan yang ketiga yang diprediksi mempengaruhi desain pengendalian manajemen adalah kinerja. Hal ini didasarkan pada penelitian Beekes, Outley dan Ururuka (2010) yang menyatakan besarnya kemampuan perusahaan memenuhi target (selisih antara kinerja dan kinerja yang dianggarkan) akan mempengaruhi desain sistem pengendalian manajemen. Hal ini karena perusahaan yang mempunyai kinerja rendah cenderung memilih sistem pengendalian manajemen yang lebih fokus kepada hasil.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa lama perusahaan beroperasi, ukuran perusahaan dan kinerja akan mempengaruhi desain sistem pengendalian manajemen. Jika dalam kajian pustaka telah dijelaskan bahwa terdapat 6 alternatif konsep dasar dalam memilih desain sistem pengendalian (pengendalian proses/hasil; pengendalian formal/informal; pengendalian ketat/longgar; pengendalian kaku/fleksibel; pengendalian impersonal/personal dan pengendalian informasi keuangan/non-keuangan), hal ini mengimplikasikan pemilihan desain pengendalian berdasarkan ke enam konsep pengendalian tersebut juga dipengaruhi oleh lama beroperasi, ukuran perusahaan dan kinerja. Karena penelitian ini masih merupakan penelitian pendahuluan atas hubungan antara ketiga variabel karakteristik perusahaan dengan ke enam alternatif konsep pengendalian manajemen, kajian ini hanya menghipotesakan bahwa karakteristik perusahaan akan mempengaruhi desain sistem pengendalian manajemen, tanpa menghipotesakan arah hubungan. Oleh karena itu, hipotesa penelitian ini adalah sebagai berikut:

$H_1$ : Lama beroperasi, ukuran perusahaan, dan kinerja berpengaruh terhadap penerapan pengendalian proses/hasil

$H_2$ : Lama beroperasi, ukuran perusahaan, dan kinerja berpengaruh terhadap penerapan pengendalian formal/informal

$H_3$ : Lama beroperasi, ukuran perusahaan, dan kinerja berpengaruh terhadap penerapan pengendalian ketat/longgar.

$H_4$ : Lama beroperasi, ukuran perusahaan, dan kinerja berpengaruh terhadap penerapan pengendalian kaku/fleksibel.

$H_5$ : Lama beroperasi, ukuran perusahaan, dan kinerja berpengaruh terhadap penerapan pengendalian impersonal/personal

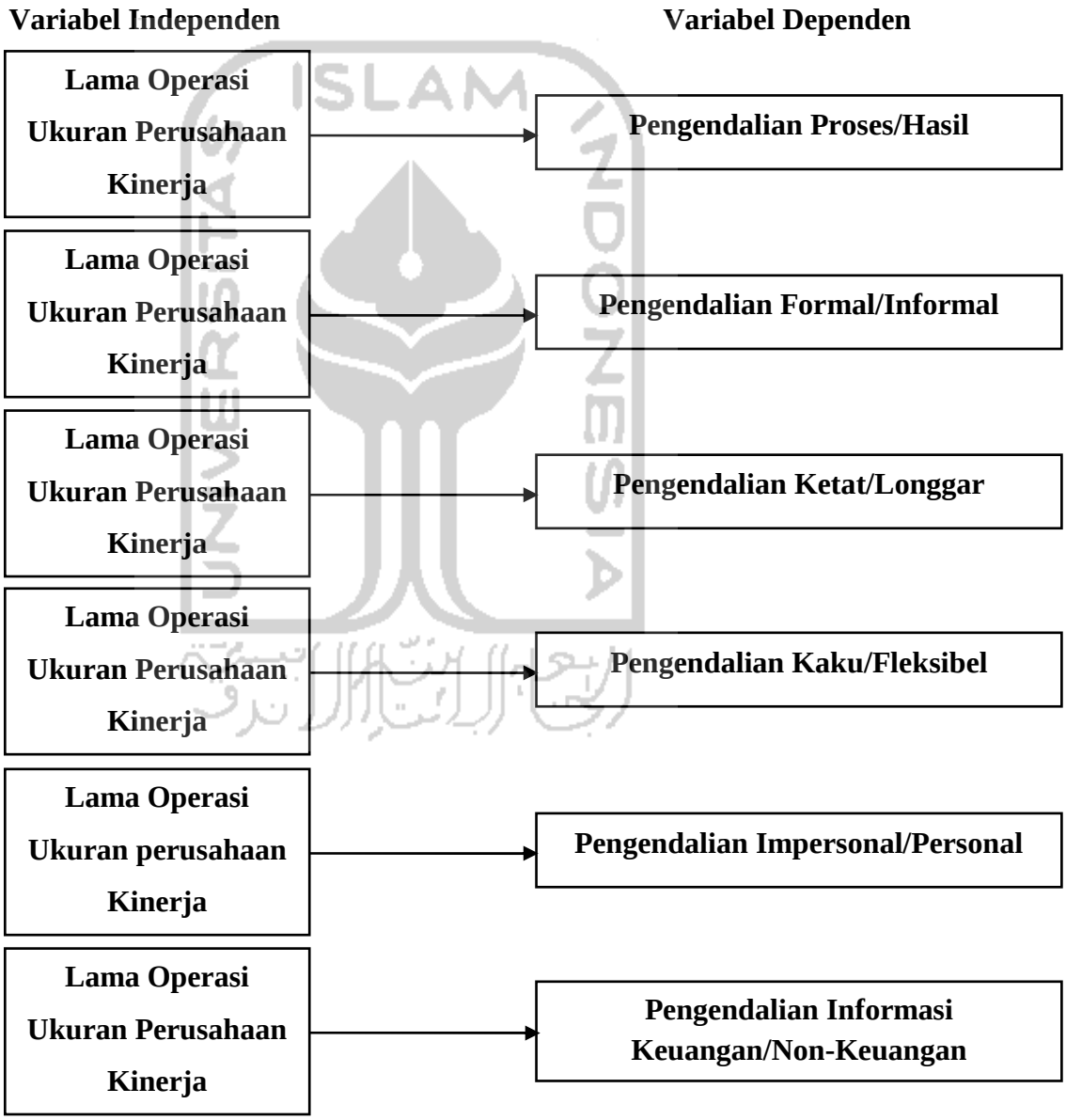
$H_6$ : Lama beroperasi, ukuran perusahaan, dan kinerja berpengaruh terhadap penerapan pengendalian informasi keuangan/non-keuangan.

## 2.5 Model Penelitian

Dengan melihat ketiga hipotesis diatas maka model dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Gambar 2.1**

**Model Penelitian**



# BAB III

# METODOLOGI PENELITIAN

## 3.1 Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah 70 (tujuh puluh) Baitul Maal Wat Tamwil yang berada di Daerah Istimewa Yogyakarta.

## 3.2 Data dan Sumber Data

Jenis data dari penelitian ini adalah data primer dimana data diperoleh dari kuesioner yang diberikan kepada responden yang berisi pertanyaan mengenai sistem pengendalian manajemen di dalam Baitul Maal Wat Tamwil dimana informasi yang diperlukan mengenai :

1. Data responden dimana data yang dicari mengenai lama BMT beroperasi, jumlah karyawan, kinerja, tingkat pendidikan, umur dan lama bekerja di BMT.
2. Kinerja BMT yang dinilai dari tingkat kepuasan dalam pangsa pasar, pengembangan personal, keuntungan, aliran kas dari operasional, pengendalian biaya, pengembangan investasi, pengembangan produk baru, hubungan politik-publik, pengembangan pasar dan volume penjualan.
3. Sistem pengendalian manajemen yang diterapkan di BMT dimana dilakukan pengukuran pengaruh karakteristik perusahaan terhadap penerapan pengendalian proses/hasil, pengendalian formal/informal, pengendalian ketat/pengendalian longgar, pengendalian kaku/fleksibel,

pengendalian impersonal/personal dan pengendalian informasi keuangan/non-keuangan.

Pemilihan sample dilakukan secara *simple random sampling* dimana sample dipilih secara acak dari unsur yang membentuk populasi dimana setiap unsur populasi diberi kesempatan yang sama untuk terpilih menjadi sampel

## 3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

### 3.3.1 Variabel Dependen

- **Pengendalian Proses/Hasil**

  **Pengendalian Proses**

  Untuk mencapai strategi yang telah ditetapkan maka diperlukan strategi pengendalian yang menekankan pada aspek proses, yaitu segala kegiatan karyawan. Hal ini sebaiknya dilakukan agar karyawan dapat menjalankan pekerjaan yang berakibat baik bagi organisasi dan karyawan tidak melakukan tindakan yang sebaliknya. Pengendalian proses ini akan berjalan secara efektif apabila manajer yang mengendalikan perusahaan mengetahui bagaimana suatu pekerjaan seharusnya dilakukan dengan baik.

  **Pengendalian Hasil**

  Merchant, seorang pakar *management control systems,* menyebutkan pengendalian hasil (*result control*) sebagai salah satu strategi agar sistem pengendalian dapat bekerja dengan baik).

Pengendalian hasil (*result control*) adalah sistem pengendalian yang memfokuskan pada hasil dari suatu kegiatan. Dalam pengendalian hasil ini tiap-tiap bagian organisasi mengetahui benar apa yang menjadi targetnya secara intensif dan mereka juga mengetahui hukuman apa yang mereka terima apabila mereka mencapai atau tidak mencapai target, sehingga mereka akan tergerak untuk melakukan yang terbaik untuk organisasi.

- **Pengendalian Formal/Informal**

**Pengendalian Formal**

Dalam sistem pengendalian formal terdapat aturan-aturan yang mengarahkan karyawan dalam pencapaian tujuan. aturan-aturan ini memiliki beragam sifat mulai dari aturan yang tidak terlalu penting hingga aturan yang sangat penting. beberapa aturan adalah pedoman kerja yaitu, para anggota organisasi diizinkan untuk menyimpang dalam situasi khusus yang mereka anggap penyimpangan tersebut akan berdampak baik bagi organisasi. Dalam organisasi juga terdapat aturan berupa larangan terhadap tindakan-tindakan yang tidak etis, ilegal yang akan berdampak negatif bagi organisasi.

**Pengendalian Informal**

Dalam suatu organisasi diperlukan motivasi informal yang mendorong para manajer dan karyawan untuk terus menjaga agar organisasi bergerak maju menuju sasaran yang telah diterapkan.

Pengendalian informal adakalanya tercermin dalam kebijakan-kebijakan tak tertulis organisasi yang merupakan bagian dari budaya pengendalian organisasi. Budaya ini dapat mencakup proses-proses yang tak terucapkan untuk memotivasi para manajer guna mengambil tindakan-tindakan yang dikehendaki dan mencegah serta memperbaki karyawan dan unit-unit organisasi dari tindakan-tindakan yang tidak layak

- **Pengendalian Ketat/Longgar**

**Pengendalian Ketat**

Semakin ketat suatu sistem pengendalian manajemen maka akan meningkatkan kepastian dari karyawan agar bertindak sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Dalam pengendalian ketat ini biasa karyawan yang memiliki keterikatan dengan organisasi dituntut harus menyelesaikan tugasnya sesuai dengan target dan tepat waktu.

**Pengendalian Longgar**

Dalam sebuah organisasi diperlukan inovasi agar dapat bersaing secara kompetitif dengan para pesaing. Hofstede (1993) menemukan bahwa organisasi yang menerapkan sistem pengendalian longgar mampu melakukan inovasi dan mampu menjalankan kegiatan yang bahkan belum pernah di program sebelumnya

- **Pengendalian Kaku/Fleksibel**

**Pengendalian Kaku**

Dalam sebuah organisasi banyak sekali kegiatan yang terkadang sulit untuk di awasi. Hal ini cenderung akan membuka kesempatan terjadinya kecurangan yang berdampak negatif bagi organisasi. Pengendalian kaku dilakukan untuk mencegah terjadinya tindakan kecurangan. Pengendalian ini dapat menghalangi tindakan-tindakan yang menghambat tercapainya tujuan perusahaan.

**Pengendalian Fleksibel**

Organisasi harus menghadapi situasi dan kondisi yang berubah dengan cepat maka sistem pengendalian harus memiliki tingkat keluwesan (*flexibility*) yang tinggi sehingga organisasi dapat menggunakan standar-standar pengendalian meskipun situasi dan kondisi berubah dengan cepat. Dengan penerapan pengendalian yang fleksibel memungkinkan organisasi dengan cepat mengambil langkah-langkah yang tepat apabila terdapat peluang maupun ancaman yang akan dihadapi organisasi nanti.

- **Pengendalian Impersonal/Personal**

**Pengendalian Personal**

P. Stephen Robbins (1996) dan Max Weber (1990), mengemukakan bahwa pengaruh lingkungan pengendalian organisasi terhadap kinerja manajerial dilandasi oleh teori birokrasi yaitu suatu

bentuk organisasi yang ditandai dengan pembagian kerja, hierarki wewenang, aturan-aturan dan ketetapan-ketetapan serta hubungan yang impersonal. Maksud dari teori ini adalah suatu bentuk organisasi yang berteori tentang kerja dan bagaimana kerja itu dapat dilakukan sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tanpa memperhatikan kepribadian karyawan.

**Pengendalian Personal**

Pengendalian personal yang sering disebut pengendalian professional (*clan control*) merupakan pengendalian yang didasarkan pada proses sosial dan *self control*. Menurut Faisal dan Kusuma (2002), pengendalian personal merupakan salah satu bentuk pengendalian di depan. Pengendalian di depan dalam sumber daya manusia dilaksanakan melalui proses seleksi dan pengaturan staf. Pemilihan dan penempatan karyawan sesuai dengan persyaratan kerja dan keterampilan berdasarkan spesifikasi sifat dan tugas yang akan dijalankan. Hal ini penting karena kecakapan manajerial adalah suatu penentu fundamental dan keberhasilan organisasi. Jadi, pengendalian personal merupakan suatu pengendalian yang didasarkan pada pembuatan kebijakan yang menyangkut tentang sumber daya manusia (Merchant, 1998). Kebijakan-kebijakan ini menyediakan informasi personal untuk perencanaan dan pengambilan keputusan manajemen atau organisasi tersebut. Dengan adanya kebijakan yang baik maka perusahaan dapat menghasilkan kinerja yang diharapkan. (Muslimin 2007 : 451)

- **Pengendalian Informasi Keuangan/Non-Keuangan**

**Pengendalian Informasi Keuangan**

Seluruh anggota organisasi selalu menginginkan melakukan hal yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Informasi keuangan merupakan salah satu indikator untuk mengetahui apakah kinerja karyawan telah sesuai dengan apa yang diharapkan. Didalam informasi keuangan tersebut menjelaskan mengenai masalah keuangan perusahaan. Dari informasi keuangan tersebut nantinya juga akan digunakan untuk merancang strategi seperti apa yang nantinya akan meningkatkan pendapatan organisasi dan mengurangi bagian-bagian yang tidak dibutuhkan oleh organisasi.

**Pengendalian Informasi Non-Keuangan**

Informasi non-keuangan merupakan salah satu faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna pelaksanaan tujuan yang telah ditetapkan. Informasi non-keuangan merupakan suatu hal yang penting untuk menghasilkan informasi kinerja perusahaan. Pemberdayagunaan pegawai tidak hanya difokuskan pada pengurangan biaya tenaga kerja, tetapi juga kepada bagaimana meningkatkan kualiatas, mengurangi siklus waktu produksi dan kebutuhan pemuasan pelanggan. Jika ingin mendorong pegawai, manajer dan eksekutif untuk melakukan pekerjaan yang efektif maka harus disuplay dengan data yang terus menerus. Manajer harus mendorong agar pegawai bekerja dengan efektif untuk dapat bersaing di pasar yang luas.

### 3.3.2 Variabel Independen

- **Lama Beroperasi**

Umur Perusahaan menunjukkan kemampuan perusahaan dapat bertahan hidup untuk menjalankan kegiatan operasionalnya. Dalam kondisi normal, perusahaan yang telah lama berdiri akan memiliki publikasi perusahan yang lebih banya dibandingkan dengan perusahaan yang masih baru. Hasil pengujian yang dilakukan oleh Trisnawati (1998) dan Beatty (1989) dalam Gumanti (2000) menyatakan bahwa perusahaan yang sudah lama berdiri kemungkinan telah banyak memperoleh pengalaman. Semakin lama perusahaan beroperasi semakin banyak pula informasi yang diperoleh masyarakat tentang perusahaan tersebut. Selain itu, perusahaan yang telah lama berdiri tentu memiliki strategi dan kiat-kiat yang lebih solid untuk tetap bertahan dimasa yang akan datang.

- **Ukuran Perusahaan**

Ukuran perusahaan diukur dengan besarnya jumlah karyawan BMT. Karyawan adalah sumber daya yang sangat penting dan sangat menentukan suksesnya perusahaan. Karyawan merupakan modal terpenting untuk menghasilkan nilai tambah perusahaan. Sebagai modal terpenting, fungsi dan peran karyawan selalu bertujuan untuk memaksimalkan produktivitas dan efisiensi perusahaan yang efektif. Semakin besar suatu perusahaan maka jumlah karyawan yang dibutuhkan semakin banyak. Dengan banyaknya jumlah karyawan tentu diperlukan

pengendalian untuk mengatur karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien.

- **Kinerja**

  Simamora (1997) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Sedangkan Suprihanto (dalam Srimulyo, 1999 : 33) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

  Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahan. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam Moh As'ad, 2003) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah "*succesfull role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (Moh As'ad, 2003).

## 3.4 Uji Kualitas Data

Pengujian asumsi klasik diperlukan untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi yang dilakukan benar-benar bebas dari adanya gejala heteroskedastisitas, gejala multikolinearitas, dan gejala autokorelasi. Model

regresi akan dapat dijadikan alat estimasi yang tidak bias jika telah memenuhi persyaratan BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*) yakni tidak terdapat heteroskedastisitas, tidak terdapat multikolinearitas, dan tidak terdapat autokorelasi ( Sudrajat 1988 : 164)

Jika terdapat heteroskedastisitas, maka varian tidak konstan sehingga dapat menyebabkan biasnya standar error. Jika terdapat multikolinearitas, maka akan sulit untuk mengisolasi pengaruh-pengaruh individual dari variabel, sehingga tingkat signifikansi koefisien regresi menjadi rendah.

### 3.4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas berguna untuk mengukur tingkat keandalan alat ukur yang digunakan. Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2004:137). Dengan demikian, instrumen yang valid merupakan instrumen yang benar-benar tepat untuk mengukur apa yang hendak diukur.

Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen yang dalam hal ini kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama akan menghasilkan data yang konsisten. Pengukuran validitas dan reliabilitas mutlak dilakukan, karena jika instrumen yang digunakan sudah tidak valid dan reliabel maka dapat dipastikan hasil penelitian pun tidak akan valid dan reliabel.

### 3.4.2 Uji Normalitas

Uji Normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data (Purbayu dan Ashari,2005). Uji ini merupakan pengujian yang paling banyak dilakukan untuk analisis statistik parametik. Pengujian uji normalitas karena pada analisis statistik parametik, asumsi yang harus dimiliki oleh data adalah bahwa data tersebut terdistribusi secara normal. Maksud data terdistribusi secara normal adalah bahwa data akan mengikuti bentuk distribusi normal.

### 3.4.3 Uji Multikolinearitas

Uji ini dilakukan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independennya. Model regresi yang baik adalah model regresi yang terbebas dari korelasi antara variabel independennya. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas didalam model regresi adalah:

a) Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas. Multikolinearitas dapat disebabkan karena adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel independen
b) Nilai tolerance lebih dari 10% dan *Value Inflation Factor* (VIF) kurang dari 10. Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independennya

### 3.4.4 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

Model regresi yang baik adalah model regresi yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Apabila asumsi tidak terjadinya heteroskedastisitas ini tidak terpenuhi, maka penaksir menjadi tidak lagi efisien baik dalam sampel kecil maupun besar dan estimasi koefisien dapat dikatakan menjadi kurang akurat. Analisis deteksi adanya problem heteroskedastisitas dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik dengan pengambilan keputusan sebagai berikut:

- Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka model regresi tersebut terjadi problem heteroskedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

## 3.5 Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan teknik analisis regresi berganda (*Multiple Regresion Analysis*). Analisis regresi berganda umumnya digunakan untuk menguji pengaruh dua atau lebih

variabel independen terhadap variabel dependen dengan menggunakan metode kuadrat terkecil (*least square*).

$$\mathbf{Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon} \text{ .....(Model 1)}$$

$$\mathbf{Y_2 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon} \text{ .....(Model 2)}$$

$$\mathbf{Y_3 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon} \text{ .....(Model 3)}$$

$$\mathbf{Y_4 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon} \text{ .....(Model 4)}$$

$$\mathbf{Y_5 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon} \text{ .....(Model 5)}$$

$$\mathbf{Y_6 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon} \text{ .....(Model 6)}$$

Keterangan :

$Y_1$ = Pengendalian Proses/Hasil

$Y_2$ = Pengendalian Formal/Informal

$Y_3$ = Pengendalian Ketat/Longgar

$Y_4$ = Pengendalian Kaku/Fleksibel

$Y_5$ = Pengendalian Impersonal/Personal

$Y_6$ = Pengendalian Informasi Keuangan/Non-Keuangan

$X_1$ = Lama Operasi

$X_2$ = Ukuran Perusahaan

$X_3$ = Kinerja

$\alpha$ = Konstanta

$\varepsilon$ = Standar Error

### 3.6 Uji Hipotesis

#### 3.6.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif ini dimaksudkan untuk menggambarkan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu pengendalian proses/hasil, pengendalian formal/informal, pengendalian ketat/longgar, pengendalian kaku/fleksibel, pengendalian impersonal/personal, informasi keuangan/non-keuangan, lama beropersi, jumlah dan kinerja berdasarkan data yang diperoleh.

#### 3.6.2 Uji F Statistik

Uji ini dilakukan untuk melihat apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan ke dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat. Uji F statistik dalam regresi berganda dapat digunakan untuk menguji signifikansi koefisien determinasi $R^2$. Nilai F statistik dengan demikian dapat digunakan untuk mengevaluasi hipotesis bahwa apakah tidak ada variabel independen yang menjelaskan variasi y disekitar nilai rata-ratanya dengan derajat kepercayaan (*degree of freedom*) k-1 dan n-k tertentu.

Uji f dapat dihitung dengan Mencari nilai F hitung dan nilai kritis F statistik dari tabel F. Nilai kritis F berdasarkan besarnya α dan df untuk numerator (k-1) dan df untuk denumurator (n-k). Jika F hitung > F tabel (kritis), maka kita menolak Ho dan sebaliknya jika F hitung < F kritis maka menerima Ho.

### 3.6.3 Uji t-Statistik

Uji t (uji individu) adalah pengujian koefisien regresi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap terhadap variabel dependen. Uji t dapat digunakan untuk verifikasi kebenaran atau kesalahan hipotesis, keputusan menerima atau menolak hipotesis dibuat berdasarkan nilai uji t statistik.

Membandingkan nilai t-hitung dengan t-kritisnya. Keputusan untuk menerima atau menolak hipotesis adalah sebagai berikut :

- Jika nilai t hitung > nilai t kritis maka hipotesis ditolak
- Jika nilai t hitung < nilai t kritis maka hipotesis diterima

# BAB IV

# ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini penulis akan menganalisi data yang terkumpul. Data yang telah dikumpulkan adalah data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dari tujuh puluh Baitul Maal Wat Tamwil yang tersebar di Daerah Istimewa Yogyakarta. Hasil pengolahan data berupa informasi untuk mengetahui apakah karakterisktik perusahaan seperti lama beroperasi, jumlah karyawan dan kinerja perusahaan berpengaruh terhadap desain sistem pengendalian manajemen.

Sesuai dengan permasalahan dan perumusan model yang telah dikemukakan, serta kepentingan pengujian hipotesis, maka teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif dan analisis statistik. Analisis statistik merupakan analisis yang mengacu pada perhitungan data penelitian yang berupa angka-angka yang dianalisis dengan bantuan komputer melalui program SPSS. Sedangkan analisis deskriptif merupakan analisis yang menjelaskan gejala-gejala yang terjadi pada variabel-variabel penelitian untuk mendukung hasil analisis statistik.

## 4.1 Analisis Deskriptif

Berikut akan dijelaskan analisis deskriptif yaitu menjelaskan deskripsi data dari seluruh variabel yang akan dimasukkan dalam model penelitian. Hasil analisis deskriptif ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 4.1**
**Hasil perhitungan Mean dan Standar Deviasi**
**dari variabel-variabel penelitian**
***Descriptive Statistics***

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Standard Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| Pengendalian proses/hasil | 70 | 1.00 | 7.00 | 4.5143 | 1.52983 |
| Pengendalian formal/informal | 70 | 1.00 | 7.00 | 3.8857 | 1.19834 |
| Pengendalian ketat/longgar | 70 | 1.00 | 6.00 | 3.4429 | 1.09856 |
| Pengendalian kaku/fleksibel | 70 | 2.00 | 7.00 | 5.4000 | 1.05501 |
| Pengendalian impersonal/personal | 70 | 1.00 | 7.00 | 4.1143 | 1.17391 |
| Informasi keuangan/non-keuangan | 70 | 1.00 | 6.00 | 3.5714 | 1.35744 |
| Lama beroperasi | 70 | 1.70 | 17.00 | 8.1029 | 4.27361 |
| Ukuran Perusahaan | 70 | 3.00 | 59.00 | 12.5857 | 10.11885 |
| Kinerja | 70 | 34.00 | 63.00 | 51.3571 | 6.28095 |
| Valid N (listwise) | 70 | | | | |

Dari data tabel diatas diketahui sampel yang dipilih berjumlah 70 sampel. Variabel dependen adalah pengendalian proses/hasil memiliki nilai terkecil 1,00 menunjukkan pada pendekatan pengendalian proses dan nilai tertinggi 7,00 menunjukkan pendekatan pada pengendalian hasil, pengendalian formal/informal memiliki nilai terkecil 1,00 menunjukkan pada pendekatan pengendalian formal dan nilai tertinggi 7,00 menunjukkan pendekatan pada pengendalian informal, pengendalian ketat/longgar memiliki nilai terkecil 1,00 menunjukkan pendekatan pada pengendalian ketat dan nilai tertinggi 6,00 menunjukkan pendekatan pada pengendalian longgar, pengendalian kaku/fleksibel memiliki nilai terkecil 2,00 menunjukkan pendekatan pada pengendalian kaku dan nilai tertinggi 7,00

menunjukkan pendekatan pada pengendalian fleksibel, pengendalian impersonal/personal memiliki nilai terkecil 1,00 menunjukkan pendekatan pada pengendalian impersonal dan nilai tertinggi 7,00 menunjukkan pendekatan pada pengendalian personal dan yang terakhir pengendalian informasi keuangan/non keuangan.memiliki nilai terkecil 1,00 menunjukkan pendekatan informasi keuangan dan nilai tertinggi 6,00 menunjukkan pendekatan pada informasi non-keuangan.

Lama beroperasi sebagai variabel independen yang pertama memiliki nilai terkecil 1,70 menunjukkan bahwa BMT yang dijadikan sampel paling rendah beroperasi selama 1,7 tahun dan nilai tertinggi 17,0 dimana nilai tersebut menjelaskan bahwa BMT yang dijadikan paling lama beroperasi selama 17 tahun.

Ukuran perusahaan sebagai variabel independen kedua memiliki nilai terkecil 3,00 menunjukkan BMT yang dijadikan sampel minimal memiliki jumlah sebanyak tiga orang dan nilai tertinggi 59,00 menunjukkan dalam penelitian ini BMT yang dijadikan sampel maksimum sebanyak 59 orang.

Kinerja sebagai Variabel independen ketiga memiliki nilai terkecil 34,00 menunjukkan kinerja yang telah dilakukan oleh BMT dimana nilai 34 merupakan angka minimum dalam tingkat penilaian kinerja yang dan nilai tertinggi 63,00 menunjukkan kinerja yang telah dilakukan oleh BMT dimana angkat 63 tersebut menunjukkan nilai maksimum kinerja dari BMT dimana nilai tersebut mencerminkan kinerja yang sangat baik.

## 4.2 Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis secara statistik yaitu uji F dan uji t terlebih dahulu dilakukan uji terhadap penyimpangan asumsi klasik. Pengujian ini dilakukan untuk menguji validitas dari hasil analisis regresi linier berganda. Adapun pengujianyang digunakan adalah uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas (hasil uji asumsi klasik secara rinci dapat dilihat di lampiran 4 Hal 90)

### a. Uji Validitas dan Reliabilitas

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .870 | 10 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| Pangsa pasar | 46.0143 | 31.927 | .745 | .847 |
| Pengembangan personal | 46.1571 | 34.859 | .484 | .866 |
| Keuntungan | 45.8429 | 32.076 | .619 | .855 |
| Aliran kas operasional | 45.9571 | 33.085 | .634 | .855 |
| Pengendalian biaya | 46.3571 | 30.697 | .647 | .853 |
| Pengembalian investasi | 46.4000 | 32.157 | .556 | .861 |
| Pengembangan produk baru | 46.7143 | 32.584 | .551 | .861 |
| Hubungan politik publik | 46.5429 | 32.889 | .460 | .870 |
| Pengembangan pasar | 46.1857 | 32.443 | .566 | .860 |
| Volume penjualan | 46.0429 | 31.433 | .676 | .851 |

Untuk menguji valid atau tidaknya variabel diatas maka dilihat nilai korelasi lalu dibandingkan dengan tabel korelasi produk moment untuk dk = n-1 = 10-1 = 9 untuk alpha 5% adalah 0,602. Jadi dari variabel tersebut terdapat 5 variabel yang valid karena nilai *Corrected Item-Total Correlation* diatas nilai alpha sebesar 0,602.

Untuk menguji reliabel atau tidaknya variabel diatas maka dilihat nilai alpha sebesar 0,870 kemudian dari nilai tersebut dibandingkan dengan nilai tabel r product moment adalah 0,632. Melihat perbandingan nilai alpha dengan nilai tabel r product maka variabel diatas reliabel.

**b. Uji Normalitas**

Uji Normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data (Purbayu dan Ashari, 2005). Uji ini merupakan pengujian yang paling banyak dilakukan untuk analisis statistik parametik. Hasil Uji Normalitas dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 4.2**
**Uji Normalistas Pengendalian Proses/Hasil**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

| | | Unstandardized Residual |
|---|---|---|
| N | | 70 |
| Normal Parameters[a] | Mean | .0000000 |
| | Std. Deviation | 1.38909413 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .101 |
| | Positive | .078 |
| | Negative | -.101 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | .843 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .477 |

a. Test Distribution is Normal

b. Calculated from data

Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa melalui uji normalitas dengan menggunakan alat statistik SPSS, data yang diperoleh terdistribusi normal standar residual sebesar 0,477 pada model regresi pertama.

**Tabel 4.3**
**Uji Normalistas Pengendalian Formal/Informal**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

| | | Unstandardized Residual |
|---|---|---|
| N | | 70 |
| Normal Parameters[a] | Mean | .0000000 |
| | Std. Deviation | 1.17109294 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .093 |
| | Positive | .074 |
| | Negative | -.093 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | .774 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .587 |

a. Test distributions is Normal

b. Calculated of data

Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa melalui uji normalitas dengan menggunakan alat statistik SPSS, data yang diperoleh terdistribusi normal standar residual sebesar 0,587 pada model regresi kedua

**Tabel 4.4**
**Uji Normalistas Pengendalian Ketat/Longgar**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

| | | Unstandardized Residual |
|---|---|---|
| N | | 70 |
| Normal Parameters[a] | Mean | .0000000 |
| | Std. Deviation | 1.02887599 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .073 |
| | Positive | .055 |
| | Negative | -.073 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | .615 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .844 |

a. Test distribution is Normal

b. Calculated of data

Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa melalui uji normalitas dengan menggunakan alat statistik SPSS, data yang diperoleh terdistribusi normal standar residual sebesar 0,844 pada model regresi ketiga.

**Tabel 4.5**
**Uji Normalistas Pengendalian Kaku/Fleksibel**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

| | | Unstandardized Residual |
|---|---|---|
| N | | 70 |
| Normal Parameters[a] | Mean | .0000000 |
| | Std. Deviation | 1.01689784 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .086 |
| | Positive | .060 |
| | Negative | -.086 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | .720 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .679 |

a. Test distribution is Normal

b. Calculated of data

Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa melalui uji normalitas dengan menggunakan alat statistik SPSS, data yang diperoleh terdistribusi normal standar residual sebesar 0,679 pada model regresi keempat.

**Tabel 4.6**
**Uji Normalistas Pengendalian Impersonal/Personal**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

| | | Unstandardized Residual |
|---|---|---|
| N | | 70 |
| Normal Parameters[a] | Mean | .0000000 |
| | Std. Deviation | 1.08894706 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .098 |
| | Positive | .080 |
| | Negative | -.098 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | .822 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .509 |

a. Test distribution is Normal

b. Calculated of data

Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa melalui uji normalitas dengan menggunakan alat statistik SPSS, data yang diperoleh terdistribusi normal standar residual sebesar 0,509 pada model regresi kelima.

**Tabel 4.7**
**Uji Normalistas Pengendalian Keuangan/Non-Keuangan**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

| | | Unstandardized Residual |
|---|---|---|
| N | | 70 |
| Normal Parameters[a] | Mean | .0000000 |
| | Std. Deviation | 1.24466259 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .112 |
| | Positive | .076 |
| | Negative | -.112 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | .937 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .344 |

a. Test distribution is Normal

b. Calculated of data

Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa melalui uji normalitas dengan menggunakan alat statistik SPSS, data yang diperoleh terdistribusi normal standar residual sebesar 0,344 pada model regresi keempat.

**b. Uji Multikolinearitas**

Multikolinearitas adalah situasi adanya mlti korelasi diantara variabel bebas satu dengan yang lainnya atau dengan kata lain diantara variabel-variabel bebas tersebut dapat dibentuk hubungan antara variabel yang satu dengan variabel yang lainnya. Untuk menguji ada tidaknya gejala multikolinearitas digunakan *varience invlation faktor* (VIF) dan nilai *tolerance*. Jika Nilai VIF dibawah 10, maka model regresi yang diajukan tidak terdapat gejala Multikolinearitas, sebaliknya jika VIF diatas 10, maka model regresi yang diajujan terdapat gejala multikolinearitas,

disamping juga harus melihat nilai *tolerance* yang mendekati 1. Hasil uji multikolinearitas dapat ditunjukkan pada tabel berikut (hasil uji multikolinearitas secararinci dapat dilihat di lampiran 4 hal 90)

**Tabel 4.8**
**Uji Multikolinearitas**

| Model Regresi | VIF | | | Kesimpulan |
|---|---|---|---|---|
| | Lama Beroperasi | Ukuran Perusahaan | Kinerja | |
| **1** | **1,542** | **1,497** | **1.077** | Tidak terjadi multikolinearitas |
| **2** | **1,542** | **1,497** | **1.077** | Tidak terjadi multikolinearitas |
| **3** | **1,542** | **1,497** | **1.077** | Tidak terjadi multikolinearitas |
| **4** | **1,542** | **1,497** | **1,077** | Tidak terjadi multikolinearitas |
| **5** | **1,542** | **1,497** | **1,077** | Tidak terjadi multikolinearitas |
| **6** | **1,542** | **1,497** | **1,077** | Tidak terjadi multikolinearitas |

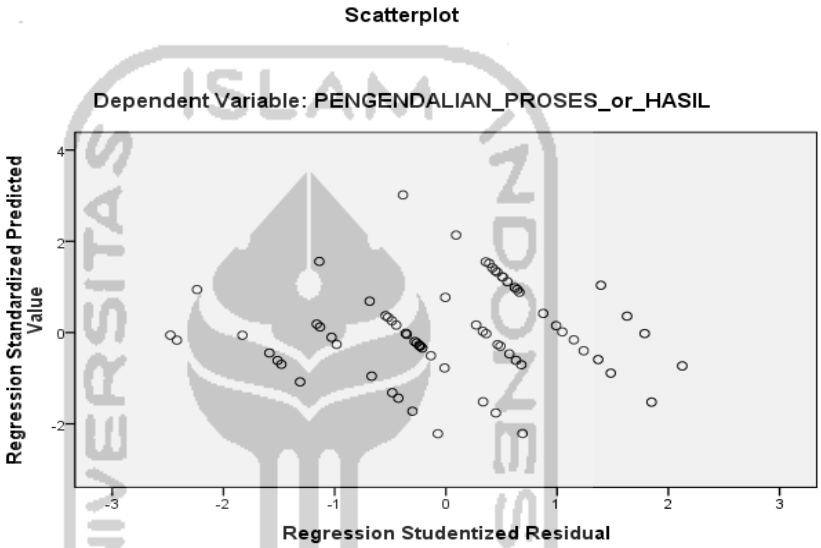
Berdasarkan tabel diatas VIF untuk semua variabel yang terdiri dari lama beroperasi, jumlah karyawan dan kinerja memiliki nilai VIF dibawah 10, sehingga keenam model regresi yang diajukan dalam penelitian ini tidak mengandung gejala Multikolinearitas.

**c. Uji Heteroskedastisitas**

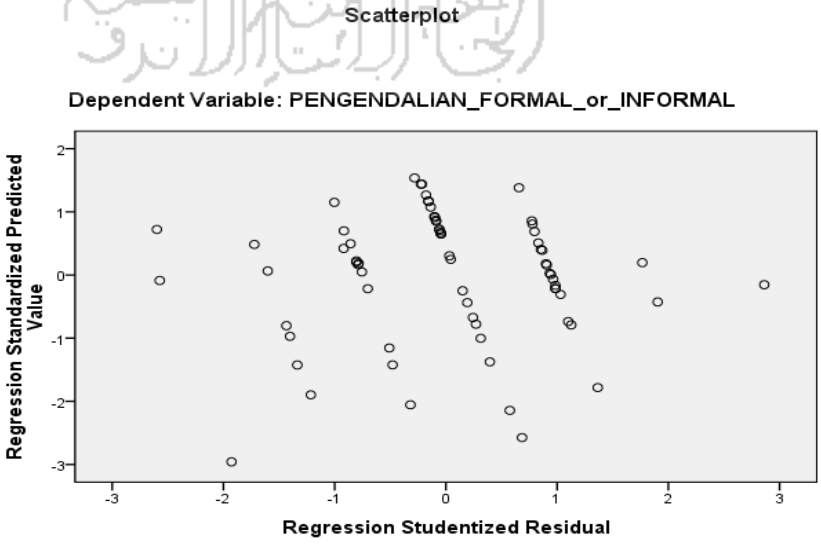
Heteroskedastisitas adalah variasi residual tidak sama untuk semua pengamatan. Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan model karena varian gangguan berbeda antara satu observasi ke observasi lain. Pengujian terhadap heteroskedastisitas

dilakukan dengan menggunalan motode *scatterplot*. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada Grafik dibawah ini. (Hasil uji heteroskedastisitas secara rinci dapat dilihat di lampiran 4 hal 90 )

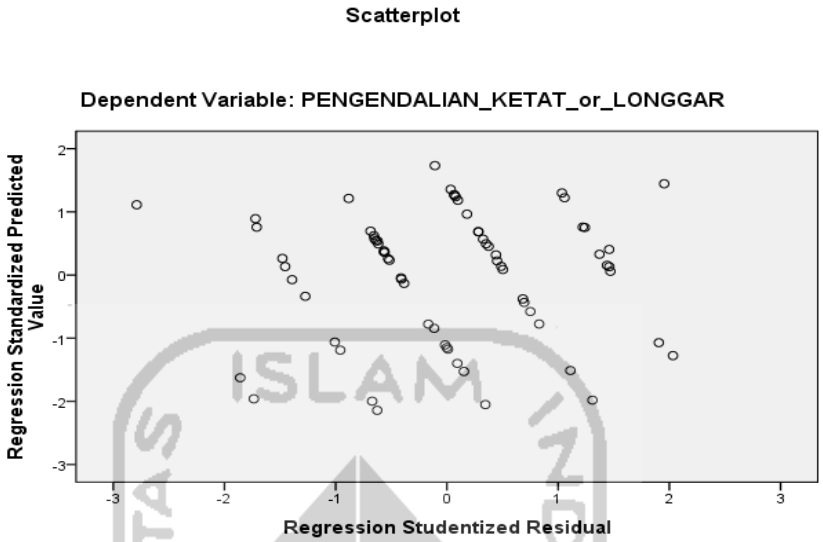
**Gambar 4.1 Uji Heteroskedastisitas Model Regresi 1**



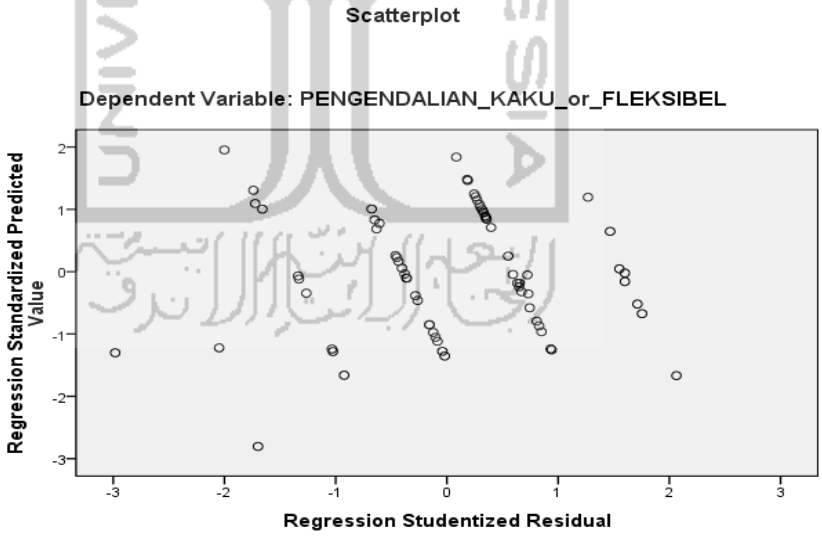

**Gambar 4.2 Heteroskedastisitas Model Regresi 2**



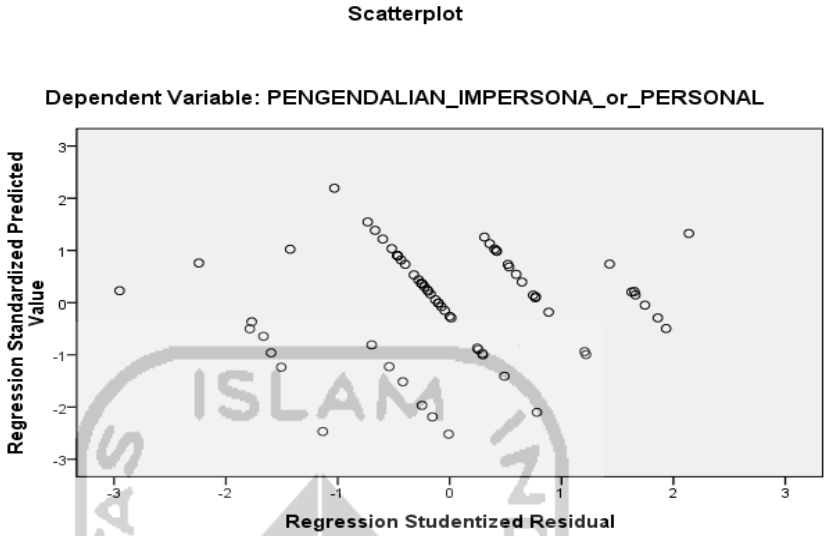
**Gambar 4.3 Heteroskedastisitas Model Regresi 3**



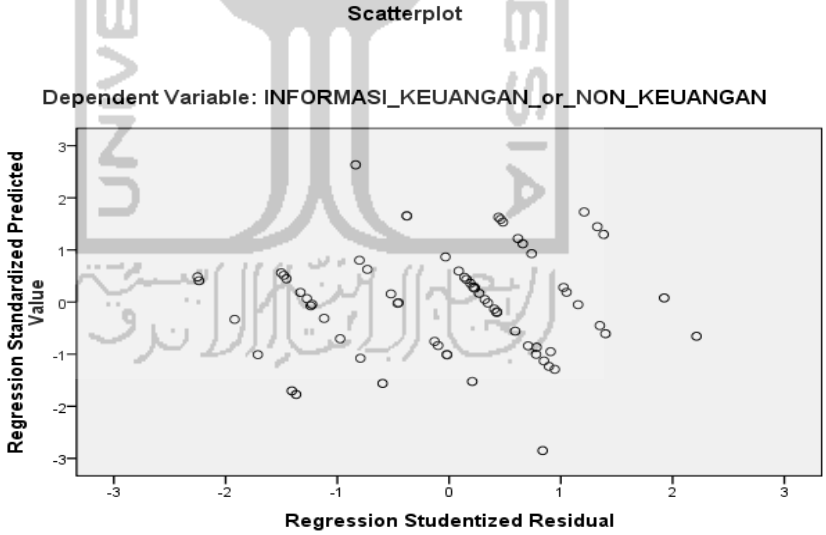

**Gambar 4.4 Heteroskedastisitas Model Regresi 4**



**Gambar 4.5 Heteroskedastisitas Model Regresi 5**




**Gambar 4.6 Heteroskedastisitas Model Regresi 6**




Berdasarkan grafik diatas, dapat diketahui bahwa titik – titik yang terbentuk menyebar secara acak, tersebar naik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka dapat dikatakan bahwa dalam model regresi ini tidak terjadi heteroskedasitas.

### 4.3 Uji Regresi Linier Berganda

Untuk mempermudah perhitungan regresi dari data yang cukup banyak maka dalam penelitian ini diselesaikan dengan bantuan perangkat lunak (*software*) komputer program SPSS 16.0 Analisis linier berganda, alat ini digunakan untuk menguji kekuatan pengaruh lama beroperasi ($X_1$), ukuran perusahaan ($X_2$) dan kinerja ($X_3$) terhadap sistem pengendalian manajemen yang tercermin pada Pengendalian Proses/Hasil ($Y_1$), Pengendalian Formal/Informal ($Y_2$), Pengendalian Ketat/Longgar ($Y_3$), Pengendalian Kaku/ Fleksibel ($Y_4$), Pengendalian Impersonal/Personal ($Y_5$) dan Pengendalian Informasi Keuangan/Non-Keuangan ($Y_6$) pada Baitul Maal Wat Tamwil Daerah Istimewa Yogyakarta, sehingga model persamaan regresi adalah sebagai berikut (secara rinci dapat dilihat pada lampiran 5 hal 96)

$$\mathbf{Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon} \text{ .....(Model 1)}$$

**Tabel 4.9**

**Regresi Model 1**

| | $Ad.R^2$ = 0,138<br>F = 4,684<br>Sig = 0,005[a] | |
|---|---|---|
| Variabel Independen | Koefisien Regresi | Sig. |
| Konstanta | 1,208 | 0,395 |
| Lama Beroperasi | -0,117 | 0,021 |
| Jumlah Karyawan | 0,055 | 0,010 |
| Kinerja | 0,069 | 0,017 |

Pengujian model regresi 1 menunjukkan nilai *adjusted R-square* sebesar 0,138 yang mecerminkan bahwa variasi pengendalian proses/hasil

sebagai variabel dependen dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen lama beroperasi, jumlah karyawan, dan kinerja sebesar 13,8%. Nilai signifikansi F-hitung sebesar 4,684 dan tingkat probabilitas sebesar 0,005 maka lebih kecil dari kesalahan harapan 0,05 sehingga mencerminkan bahwa model yang diuji layak dalam menunjukkan hubungan antara variabel dependen dan variabel independen.

Variabel lama beroperasi berpengaruh negatif signifikan terhadap pengendalian proses/hasil dengan nilai *p-value* 0,021 dan tingkat kesalahan harapan 0,05 dalam besaran koefisien regresi sebesar -0,117. Variabel ukuran perusahaan memiliki besaran koefisien regresi 0,055 dengan *p-value* sebesar 0,010 menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap pengendalian proses/hasil dengan tingkat harapan 0,05. Variabel kinerja bepengaruh positif signifikan terhadap pengendalian proses/hasil dengan besaran *p-value* 0,017 dengan koefisien regresi 0,069 dimana tingkat kesalahan harapan sebesar 0,05.

Dengan demikian hasil penelitian membuktikan bahwa semakin lama perusahaan beroperasi sistem pengendalian BMT cenderung fokus kepada sistem pengendalian proses dibandingkan pengendalian hasil. Selain itu hasil penelitian juga menunjukkan bahwa semakin besar ukuran perusahaan dan dan semakin bagus prestasi perusahaan, sistem pengendalian manajemen BMT lebih cenderung fokus kepada pengendalian hasil.

$$Y_2 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$ **.....(Model 2)**

**Tabel 4.10**

**Regresi Model 2**

| | Ad.$R^2$ = 0,002<br>F = 1,036<br>Sig = 0,383[a] | |
|---|---|---|
| Variabel Independen | Koefisien Regresi | Sig. |
| Konstanta | 3,741 | 0,002 |
| Lama Beroperasi | -0,073 | 0,086 |
| Jumlah Karyawan | 0,020 | 0,258 |
| Kinerja | 0,009 | 0,692 |

Pengujian model regresi 2 menunjukkan nilai *adjusted R-square* sebesar 0,002 yang mecerminkan bahwa variasi pengendalian formal/informal sebagai variabel dependen dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen lama beroperasi, jumlah karyawan, dan kinerja sebesar 0,2%. Nilai signifikansi F-hitung sebesar 1,036 dan tingkat probabilitas sebesar 0,383 maka lebih besar dari kesalahan harapan 0,05 sehingga mencerminkan bahwa model yang diuji tidak terlalu baik dalam menunjukkan hubungan antara variabel dependen dan variabel independen.

Variabel lama beroperasi tidak berpengaruh signifikan terhadap pengendalian formal/informal dengan nilai *p-value* 0,086 dan tingkat kesalahan harapan 0,05 dalam besaran koefisien regresi sebesar -0,073. Variabel ukuran perusahaan memiliki besaran koefisien regresi 0,020 dengan *p-value* sebesar 0,258 tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap

pengendalian formal/informal dengan tingkat harapan 0,05. Variabel kinerja tidak bepengaruh signifikan terhadap pengendalian formal/informal dengan besaran *p-value* 0,692 dengan koefisien regresi 0,009 dimana tingkat kesalahan harapan sebesar 0,05. Dengan demikian terbukti bahwa ketiga variabel independen tersebut tidak berpengaruh terhadap pengendalian formal/informal.

$$\mathbf{Y_3 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon} \text{ .....(Model 3)}$$

**Tabel 4.11**

**Regresi Model 3**

| | Ad.$R^2$ = 0,083<br>F = 3,081<br>Sig = 0,033[a] | |
|---|---|---|
| Variabel Independen | Koefisien Regresi | Sig. |
| Konstanta | 5,305 | 0,000 |
| Lama Beroperasi | -0,085 | 0,024 |
| Jumlah Karyawan | 0,011 | 0,491 |
| Kinerja | -0,025 | 0,229 |

Pengujian model regresi 3 menunjukkan nilai *adjusted R-square* sebesar 0,083 yang mecerminkan bahwa variasi pengendalian ketat/longgar sebagai variabel dependen dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen lama beroperasi, jumlah karyawan, dan kinerja sebesar 8,3%. Nilai signifikansi F-hitung sebesar 3,081 dan tingkat probabilitas sebesar 0,033 maka lebih kecil dari kesalahan harapan 0,05 sehingga mencerminkan bahwa model yang diuji layak dalam menunjukkan hubungan antara variabel dependen dan variabel independen.

Variabel lama beroperasi berpengaruh negatif signifikan terhadap pengendalian ketat/longgar dengan nilai *p-value* 0,024 dan tingkat kesalahan harapan 0,05 dalam besaran koefisien regresi sebesar -0,085. Variabel ukuran perusahaan memiliki besaran koefisien regresi 0,011 dengan *p-value* sebesar 0,491 tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap pengendalian ketat/longgar dengan tingkat harapan 0,05. Variabel kinerja tidak bepengaruh signifikan terhadap pengendalian ketat/longgar dengan besaran *p-value* 0,229 dengan koefisien regresi -0,025 dimana tingkat kesalahan harapan sebesar 0,05. Dengan demikian hanya satu variabel yang berpengaruh terhadap pengendalian ketat/longgar yaitu lama beroperasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin lama perusahaan beroperasi sistem pengendalian manajemen BMT lebih cenderung fokus kepada pengendalian ketat dibandingkan pengendalian longgar

**.$Y_4 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$ .....(Model 4)**

**Tabel 4.12**
**Regresi Model 4**

| | Ad.$R^2$ = 0,029<br>F = 1,680<br>Sig = 0,180[a] | |
|---|---|---|
| Variabel Independen | Koefisien Regresi | Sig. t |
| Konstanta | 3,119 | 0,004 |
| Lama Beroperasi | 0,005 | 0,895 |
| Jumlah Karyawan | -0,005 | 0,711 |
| Kinerja | 0,045 | 0,033 |

Pengujian model regresi 4 menunjukkan nilai *adjusted R-square* sebesar 0,029 yang mecerminkan bahwa variasi pengendalian kaku/fleksibel sebagai variabel dependen dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen lama beroperasi, jumlah karyawan, dan kinerja sebesar 2,9%. Nilai signifikansi F-hitung sebesar 1,680 dan tingkat probabilitas sebesar 0,180 maka lebih besar dari kesalahan harapan 0,05 sehingga mencerminkan bahwa model yang diuji tidak terlalu baik dalam menunjukkan hubungan antara variabel dependen dan variabel independen.

Variabel lama beroperasi tidak berpengaruh signifikan terhadap pengendalian kaku/fleksibel dengan nilai *p-value* 0,895 dan tingkat kesalahan harapan 0,05 dalam besaran koefisien regresi sebesar 0,005. Variabel ukuran perusahaan memiliki besaran koefisien regresi -0,005 dengan *p-value* sebesar 0,711 tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap pengendalian kaku/fleksibel dengan tingkat harapan 0,05. Variabel kinerja bepengaruh positif signifikan terhadap pengendalian kaku/fleksibel dengan besaran *p-value* 0,033 dengan koefisien regresi 0,045 dimana tingkat kesalahan harapan sebesar 0,05. Dengan demikian hanya 1 variabel independen yang berpengaruh signifikan terhadap pengendalian kaku/fleksibel yaitu kinerja. Sedangkan lama beroperasi dan ukuran perusahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap pengendalian kaku/fleksibel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin besar prestasi perusahaan, sistem pengendalian manajemen BMT cenderung fokus pengendalian fleksibel.

$$Y_5 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon \text{ .....(Model 5)}$$

**Tabel 4.13**

**Regresi Model 5**

| | Ad.$R^2$ = 0,100<br>F = 3,567<br>Sig = 0,019[a] | |
|---|---|---|
| Variabel Independen | Koefisien Regresi | Sig. |
| Konstanta | 3,585 | 0,002 |
| Lama Beroperasi | -0,089 | 0,026 |
| Jumlah Karyawan | -0,011 | 0,503 |
| Kinerja | 0,027 | 0,227 |

Pengujian model regresi 5 menunjukkan nilai *adjusted R-square* sebesar 0,100 yang mecerminkan bahwa variasi pengendalian impersonal/impersonal sebagai variabel dependen dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen lama beroperasi, jumlah karyawan, dan kinerja sebesar 10%. Nilai signifikansi F-hitung sebesar 3,567 dan tingkat probabilitas sebesar 0,019 maka lebih kecil dari kesalahan harapan 0,05 sehingga mencerminkan bahwa model yang diuji layak dalam menunjukkan hubungan antara variabel dependen dan variabel independen.

Variabel lama beroperasi berpengaruh negatif signifikan terhadap pengendalian impersonal/personal dengan nilai *p-value* 0,026 dan tingkat kesalahan harapan 0,05 dalam besaran koefisien regresi sebesar -0,089. Variabel ukuran perusahaan memiliki besaran koefisien regresi -0,011 dengan *p-value* sebesar 0,503 tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap

pengendalian impersonal/personal dengan tingkat harapan 0,05. Variabel kinerja tidak bepengaruh signifikan terhadap pengendalian impersonal/personal dengan besaran *p-value* 0,227 dengan koefisien regresi 0,027 dimana tingkat kesalahan harapan sebesar 0,05. Dengan demikian hanya satu variabel independen yang berpengaruh signifikan yaitu lama beroperasi. Sedangkan ukuran perusahaan dan kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap pengendalian impersonal/personal. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin lama perusahaan beroperasi, sistem pengendalian manajemen BMT cenderung fokus pengendalian impersonal.

$$\mathbf{Y_6 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon} \textbf{ .....(Model 6)}$$

**Tabel 4.14**

**Regresi Model 6**

| | Ad.$R^2$ = 0,121<br>F = 4,168<br>Sig = 0,009[a] | |
|---|---|---|
| Variabel Independen | Koefisien Regresi | Sig |
| Konstanta | 1,225 | 0,336 |
| Lama Beroperasi | -0,116 | 0,011 |
| Jumlah Karyawan | 0,002 | 0,901 |
| Kinerja | 0,063 | 0,015 |

Pengujian model regresi 6 menunjukkan nilai *adjusted R-square* sebesar 0,121 yang mecerminkan bahwa variasi pengendalian informasi keuangan/non-keuangan sebagai variabel dependen dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen lama beroperasi, jumlah karyawan, dan kinerja

sebesar 12,1%. Nilai signifikansi F-hitung sebesar 4,168 dan tingkat probabilitas sebesar 0,009 maka lebih kecil dari kesalahan harapan 0,05 sehingga mencerminkan bahwa model yang diuji layak dalam menunjukkan hubungan antara variabel dependen dan variabel independen.

Variabel lama beroperasi berpengaruh negatif signifikan terhadap pengendalian informasi keuangan/non-keuangan dengan nilai *p-value* 0,011 dan tingkat kesalahan harapan 0,05 dalam besaran koefisien regresi sebesar -0,116. Variabel ukuran perusahaan memiliki besaran koefisien regresi 0,002 dengan *p-value* sebesar 0,901 tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap pengendalian informasi keuangan/non-keuangan dengan tingkat harapan 0,05. Variabel kinerja bepengaruh positif signifikan terhadap pengendalian informasi keuangan/non-keuangan dengan besaran *p-value* 0,015 dengan koefisien regresi 0,063 dimana tingkat kesalahan harapan sebesar 0,05.

Dengan demikian hanya dua variabel independen yang berpengaruh signifikan yaitu lama beroperasi dan kinerja. Sedangkan lama beroperasi dan ukuran perusahaan tidak berpengaruh positif terhadap pengendalian informasi keuangan/non-keuangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin lama perusahaan beroperasi maka informasi yang diterapkan BMT merupakan informasi keuangan sedangkan semakin baik prestasi maka informasi yang diterapkan merupakan informasi non-keuangan.

## 4.4 Pengujian Hipotesis

Seperti telah dijelaskan pada bab sebelumnya hasil dari perbandingan probabilitas dengan taraf signifikan 0,05 akan dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan. Tabel diatas berisi hasil persamaan regresi pada variabel-variabel penelitian akan memperlihatkan hasil dari $t_{hitung}$ yang dikeluarkan oleh output olah data dengan menggunakan *Software* SPSS. Dari tabel tersebut terlihat nilai sig-t untuk masing-masing variabel bebasnya telah diketahui dan dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan dengan cara membandingkan dengan taraf signifikan 0,05

### 4.4.1 Pengujian Pengaruh Karakteristik Perusahaan Terhadap Pengendalian Proses/Hasil

Hasil Perhitungan regresi pada lama beroperasi diperoleh nilai signifikan $t_{hitung}$ sebesar -2,356 dan probabilitas sebesar 0,021. Dengan demikian sig t lebih kecil dari 5% (0,021 < 0,05) maka lama beroperasi berpengaruh negatif signifikan terhadap pengendalian proses/hasil. Hasil Perhitungan regresi pada ukuran perusahaan diperoleh nilai signifikan $t_{hitung}$ sebesar 2,642 dan probabilitas sebesar 0,010. Dengan demikian sig t lebih kecil dari 5% (0,010 < 0,05) maka ukuran perusahaan berpengaruh positif signifikan pada pengendalian proses/hasil. Hasil Perhitungan regresi pada kinerja diperoleh nilai signifikan $t_{hitung}$ sebesar 2,459 dan probabilitas sebesar 0,017. Dengan demikian sig t lebih kecil dari 5% (0,017 < 0,05) maka kinerja berpengaruh positif signifikan pada pengendalian proses/hasil.

Dengan Demikian diambil keputusan untuk menerima $H_1$ yaitu lama beroperasi, ukuran perusahaan dan kinerja berpengaruh terhadap pengendalian proses/ hasil. Dimana lama beroperasi cenderung berfokus pada pengendalian proses sedangkan ukuran perusahaan dan kinerja cenderung berfokus pada pengendalian hasil.

### 4.4.2 Pengujian Pengaruh Karakteristik Perusahaan Terhadap Pengendalian Formal/Informal

Hasil Perhitungan regresi pada lama beroperasi diperoleh nilai signifikan $t_{hitung}$ sebesar -1,745 dan probabilitas sebesar 0,086. Dengan demikian sig t lebih besar dari 5% (0,086 > 0,05) maka lama beroperasi tidak berpengaruh signifikan terhadap pengendalian formal/informal. Hasil Perhitungan regresi pada ukuran perusahaan diperoleh nilai signifikan $t_{hitung}$ sebesar 1,142 dan probabilitas sebesar 0,258. Dengan demikian sig t lebih besar dari 5% (0,258 > 0,05) maka ukuran perusahaan tidak berpengaruh signifikan pada pengendalian formal/informal. Hasil Perhitungan regresi pada kinerja diperoleh nilai signifikan $t_{hitung}$ sebesar 0,398 dan probabilitas sebesar 0,692. Dengan demikian sig t lebih besar dari 5% (0,692 > 0,05) maka kinerja tidak berpengaruh signifikan pada pengendalian formal/informal

Dengan Demikian diambil keputusan untuk menolak $H_2$ yang berarti lama beroperasi, ukuran perusahaan dan kinerja tidak berpengaruh terhadap pengendalian formal/informal

### 4.4.3 Pengujian Pengaruh Karakteristik Perusahaan Terhadap Pengendalian Ketat/Loggar

Hasil Perhitungan regresi pada lama beroperasi diperoleh nilai signifikan $t_{hitung}$ sebesar -2,315 dan probabilitas sebesar 0,024. Dengan demikian sig t lebih kecil dari 5% (0,024 < 0,05) maka lama beroperasi berpengaruh negatif signifikan terhadap pengendalian ketat/longgar. Hasil Perhitungan regresi pada ukuran perusahaan diperoleh nilai signifikan $t_{hitung}$ sebesar 0,692 dan probabilitas sebesar 0,491. Dengan demikian sig t lebih besar dari 5% (0,491 > 0,05) maka ukuran perusahaan tidak berpengaruh pada pengendalian ketat/longgar. Hasil Perhitungan regresi pada kinerja diperoleh nilai signifikan $t_{hitung}$ sebesar -1.215 dan probabilitas sebesar 0,229. Dengan demikian sig t lebih besar dari 5% (0,229 > 0,05) maka kinerja tidak berpengaruh pada pengendalian ketat/longgar

Dengan Demikian diambil keputusan untuk menerima sebagian $H_3$ yang berarti semakin lama perusahaan beroperasi sistem pengendalian manajemen lebih fokus pada pengendalian ketat.

### 4.4.4 Pengujian Pengaruh Karakteristik Perusahaan Terhadap Pengendalian Kaku/Fleksibel

Hasil Perhitungan regresi pada lama beroperasi diperoleh nilai signifikan $t_{hitung}$ sebesar 0,132 dan probabilitas sebesar 0,895. Dengan demikian sig t lebih besar dari 5% (0,895 > 0,05) maka lama beroperasi tidak berpengaruh terhadap pengendalian kaku/fleksibel. Hasil

Perhitungan regresi pada ukuran perusahaan diperoleh nilai signifikan $t_{hitung}$ sebesar -0,372 dan probabilitas sebesar 0,711. Dengan demikian sig t lebih besar dari 5% (0,711 > 0,05) maka ukuran perusahaan tidak berpengaruh pada pengendalian kaku/fleksibel. Hasil Perhitungan regresi pada kinerja diperoleh nilai signifikan $t_{hitung}$ sebesar 2,178 dan probabilitas sebesar 0,033. Dengan demikian sig t lebih kecil dari 5% (0,033 < 0,05) maka kinerja berpengaruh positif signifikan pada pengendalian kaku/fleksibel.

Dengan Demikian diambil keputusan untuk menerima sebagian $H_4$ yang berarti semakin baik prestasi perusahaan, sistem pengendalian lebih berfokus pada sistem pengendalian fleksibel.

### 4.4.5 Pengujian Pengaruh Karakteristik Perusahaan Terhadap Pengendalian Impersonal/Personal

Hasil Perhitungan regresi pada lama beroperasi diperoleh nilai signifikan $t_{hitung}$ sebesar -2,281 dan probabilitas sebesar 0,026. Dengan demikian sig t lebih kecil dari 5% (0,026 < 0,05) maka lama beroperasi berpengaruh negatif signifikan terhadap pengendalian impersonal/personal. Hasil Perhitungan regresi pada ukuran perusahaan diperoleh nilai signifikan $t_{hitung}$ sebesar -0,673 dan probabilitas sebesar 0,503. Dengan demikian sig t lebih besar dari 5% (0,503 > 0,05) maka ukuran perusahaan tidak berpengaruh pada pengendalian impersonal/personal. Hasil Perhitungan regresi pada kinerja diperoleh nilai signifikan $t_{hitung}$ sebesar 1,219 dan probabilitas sebesar 0,227. Dengan

demikian sig t lebih besar dari 5% (0,227 > 0,05) maka kinerja tidak berpengaruh pada pengendalian impersonal/personal.

Dengan Demikian diambil keputusan untuk menerima sebagian $H_5$ yang berarti semakin lama perusahaan beroperasi sistem pengendalian manajemen lebih fokus pada pengendalian impersonal.

### 4.4.6 Pengujian Pengaruh Karakteristik Perusahaan Terhadap Pengendalian Informasi Keuangan/Non-Keuangan

Hasil Perhitungan regresi pada lama beroperasi diperoleh nilai signifikan $t_{hitung}$ sebesar -2,611 dan probabilitas sebesar 0,011. Dengan demikian sig t lebih kecil dari 5% (0,011 < 0,05) maka lama beroperasi berpengaruh negatif signifikan terhadap pengendalian informasi keuangan/non-keuangan. Hasil Perhitungan regresi pada ukuran perusahaan diperoleh nilai signifikan $t_{hitung}$ sebesar 0,125 dan probabilitas sebesar 0,901. Dengan demikian sig t lebih besar dari 5% (0,901 > 0,05) maka ukuran perusahaan tidak berpengaruh pada pengendalian informasi keuangan/non-keuangan. Hasil Perhitungan regresi pada kinerja diperoleh nilai signifikan $t_{hitung}$ sebesar 2,507 dan probabilitas sebesar 0,015. Dengan demikian sig t lebih kecil dari 5% (0,015 < 0,05) maka kinerja berpengaruh positif signifikan pada pengendalian informasi keuangan/non-keuangan.

Dengan Demikian diambil keputusan untuk menerima sebagian $H_6$ yaitu Semakin lama perusahaan beroperasi, pengendalian yang diterapkan merupakan pengendalian informasi keuangan dan semakin baik

prestasi perusahaan, pengendalian yang diterapkan merupakan pengendalian informasi non-keuangan

## 4.5 Rekapitulasi Hasil Penelitian

**Tabel 4.15**

| No | Uji Hipotesis | Hasil Penelitian |
|---|---|---|
| 1 | Lama beroperasi, ukuran perusahaan, dan kinerja berpengaruh terhadap penerapan pengendalian proses/hasil | Hipotesis Terbukti |
| 2 | Lama beroperasi, ukuran perusahaan, dan kinerja berpengaruh terhadap penerapan pengendalian formal/informal | Hipotesis Tidak Terbukti |
| 3 | Lama beroperasi, ukuran perusahaan, dan kinerja berpengaruh terhadap penerapan pengendalian ketat/longgar. | Hipotesis Terbukti Sebagian |
| 4 | Lama beroperasi, ukuran perusahaan, dan kinerja berpengaruh terhadap penerapan pengendalian kaku/fleksibel. | Hipotesis Terbukti Sebagian |
| 5 | Lama beroperasi, ukuran perusahaan, dan kinerja berpengaruh terhadap penerapan pengendalian impersonal/personal | Hipotesis Terbukti Sebagian |
| 6 | Lama beroperasi, ukuran perusahaan, dan kinerja berpengaruh terhadap penerapan pengendalian informasi keuangan/non-keuangan. | Hipotesis Terbukti Sebagian |

# BAB V

# KESIMPULAN DAN SARAN

## 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan memberikan bukti empiris tentang pengaruh karakteriktik perusahaan terhadap sistem pengendalian manajemen. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dijelaskan di bab sebelumnya dengan menggunakan sampel organisasi keuangan syariah Baitul Maal Wat Tamwil di Daerah Istimewa Yogyakarta maka kesimpulan penelitian ini adalah:

1. Pada hipotesis pertama diperoleh hasil hipotesis diterima. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semakin lama perusahaan beroperasi maka sistem pengendalian manajemen lebih berfokus pada pengendalian proses sedangkan semakin besar ukuran perusahaan dan semakin baik prestasi perusahaan maka sistem pengendalian manajemen lebih berfokus pada pengendalian hasil.
2. Pada hipotesis kedua hasil hipotesis tidak diterima. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara lama beroperasi, ukuran perusahaan dan kinerja perusahaan terhadap pengendalian formal/informal.
3. Pada hipotesis ketiga diperoleh hasil hipotesis diterima sebagian. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel ukuran perusahaan dan kinerja perusahaan tidak menunjukkan hasil yang signifikan pada

pengendalian ketat/longgar. Namun variabel lama beroperasi menunjukkan nilai yang signifikan dimana semakin lama perusahaan beroperasi maka sistem pengendalian manajemen berfokus pada sistem pengendalian ketat.

4. Pada hipotesis keempat diperoleh hasil hipotesis diterima sebagian. Hasil yang diperoleh menunjukkan kinerja perusahaan berpengaruh terhadap pengendalian kaku/fleksibel dimana hasilnya tersebut menunjukkan semakin baik prestasi perusahaan sistem pengendalian manajemen berfokus pada pengendalian fleksibel. Sedangkan pada lama beroperasi dan ukuran perusahaan tidak menunjukkan hasil yang signifikan terhadap pengendalian kaku/fleksibel.
5. Pada hipotesis kelima diperoleh hasil hipotesis diterima sebagian. Hasil yang diperoleh menunjukkan semakin lama perusahaan beroperasi maka sistem pengendalian manajemen berfokus pada pengendalian impersonal. Pada ukuran perusahaan dan kinerja perusahaan tidak menunjukkan adanya pengaruh terhadap pengendalian impersonal/personal.
6. Pada hipotesis keenam diperoleh hasil hipotesis diterima sebagian. Hasil yang diperoleh lama beroperasi dan kinerja berpengaruh signifikan terhadap pengendalian informasi keuangan/non-keuangan. Semakin lama perusahaan beroperasi maka pengendalian yang diterapkan merupakan pengendalian informasi keuangan sedangkan semakin baik prestasi perusahaan maka pengendalian yang diterapkan merupakan pengendalian informasi non-keuangan. Variabel ukuran tidak menunjukkan pengaruh terhadap pengendalian informasi keuangan/non-keuangan.

## 5.2 Keterbatasan

a. Penelitian ini hanya menggunakan sampel Baitul Maal Wat Tamwil yang tersebar di Daerah Istimewa Yogyakarta saja sehingga sampel yang digunakan relatif terbatas.
b. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini hanya tiga.

## 5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

a. Menambah sampel, variabel independen dan meneliti di organisasi islam yang lain seperti lembaga zakat.
b. Untuk peneliti selanjutkan disarankan dapat menambah variabel independen yang mempengaruhi sistem pengendalian manajemen agar hasil yang diperoleh lebih baik dan lebih relevan

# DAFTAR PUSTAKA


Dwi Martono (2007), "***Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Persepsi Nasabah BMT Amanah Ummah***", Skripsi S1, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta.

Eko Sawiji (2007), "***Analisis Perhitungan distribusi bagi hasil usaha pada BMT (Baitul Maal Wat Tamwil) (Studi pada BMT Iqtisanduna)***", Skripsi S1, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.

Ely Siswanto (2007), "***Strategi Pengembangan BMT (Baitul Maal Wat Tamwil dalam Memberdayakan Usaha Kecil dan Menengah***", Skripsi S1, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Malang, Malang.

Erin nur Wahidiyati (2009), "***Analisis Perlakuan Musyarakah pada BMT (Baitul Maal Wat Tamwil) (Studi pada BMT As Salmi)***", Skripsi S1, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.

Forum BMT "SBH" (2009), "***Maksud dan Tujuan BMT***", http://bmtcisurupan.blogspot.com

Forum Djajendra Corporate Motivator (2012), "***Karyawan Adalah Modal Perusahaan***", http://djajendra-motivator.com

Forum Esharianomics, "***Asas dan Prinsip Dasar BMT***", http://esharianomics.com

Forum Hyppo Crates for Accounting (2011), "***Pengendaliian Hasil***", http://hpcrates.blogspot.com

Forum Jurnal Manajemen, Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Bahan Kuliah Manajemen (2009), "***Definisi Sistem Pengendalain Manajemen***", http://jurnal-sdm.blogspot.com

Forum Manajemen Bisnis (2010), "***Prinsip dan Standarisasi Manajemen Perusahaan***", http://www.thinkrooms.com

Forum News & Information (2008), "***Informasi Non-Finansial Sebagai Pengukuran Kinerja***", http://information2earn.blogspot.com

Forum Prinsa Gustiani (2009), "***Sistem Pengendalian Manajemen***", http://santigustiani.wordpress.com

Forum Scribd (2012), "***Teori Kontingensi***", http://www.scribd.com

Forum Sistem Pengendalian Manajemen (2009), "***Hakekat Pengendalian Manajemen***", http://elib.unikom.ac.id

Forum Skripsi Manajemen-Pemasaran, Keuangan, SDM (2011),"***Pengertian Kinerja***", http://skripsi-manajemen.blogspot.com

Gusc, J., Bremmers, H.J. dan Omta. (TT) "***Comparison of Management Control Systems in new entries in the emerging markets of Asia and Central Eastern Europe. Paper for International Trade and Logistics, Corporate Strategies and the Global Economy Conference in Le Havre***", France

Hakim, Abdul (2004), ***Statistik deskriftiv***, Penerbit Ekonisia, Yogyakarta

Hakim,Abdul, ***Statistik Induktif untuk Ekonomi dan Bisnis***, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Ekonesia, Yogyakarta.

Loba Ganistyar C. (2011), "***Pengaruh Pengendalian Akuntansi, Pengendalian Perilaku dan Pengendalian Personal Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Berkah Bahagia di Surabaya***", Skripsi S1, Fakultas Ekonomi, Universitas Pembangunan Nasional Veteran, Jawa Timur.

Management Accounting Research 16 (2005) 399–421 "***The effect of service process type, business strategy and life cycle tage on bureaucratic MCS in service organizations***" Sofiah Md. Auzaira,*, Kim Langfield-Smithb

Moores, K., & Yuen, S. (2001). "***Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle per spective***". Accounting, Organizations and Society, 26, 351–389

Muhammad Zulham (2008), "***Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara***", Tesis S2, Sekolah Pasca Sarjana, Universitas Sumatera Utara, Medan.

Munawar Muclish (2009), "***Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Dalam Strategic Supply Relationship dengan Kerjasama sebagai variabel Intervening***", Tesis S2, Program Pascasarjana, Universitas Diponegoro, Semarang.

N. Anthony, Robert & Govindarajan, Vijay, "***Sistem Pengendalian Manajemen***", Edisi 12, Jilid 1, Penerbit Karisma Publishing Group, Tangerang Selatan.

Nimas Ayu Mutiara C. (2010), "***Pengaruh Motivasi Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasa Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Semen Gresik (PERSERO) Tbk.***", Sripsi S1, Fakultas Ekonomi, Universitas Pembangunan Nasional Veteran, Jawa Timur.

Pedoman Penulisan Skripsi, Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, 2008

Sofiah Md. Auzair & Kim Langfield-Smith (2005), "***The Effect Process type, Business Strategy and Life Cycle Stage on Bureaucratic MCS in Service Organizations***", Tesis S2, Fakultas Ekonomi, Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaysia.

Tony Davila. Accounting, Organizations and Society 30 (2005) 223–248**.** "***An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms***"

Yulia Fransiska (2007), "***Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Laba Pada Perusahaan yang Melakukan IPO di Bursa Efek Jakarta***", Skripsi S1, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta

Yunita (2009), "***Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Komitmen Organisasi dan Kecukupan Anggaran sebagai Variabel Kontijen (Studi Kasus Pada Universitas Dian Nuswantoro Semarang)***", Skripsi S1, Fakultas Ekonomi, Universitas Dian Nuswantoro, Semarang.

**LAMPIRAN 1**

Daftar Baitul Maal Wat Tamwil Daerah Istimewa Yogyakarta

| | | |
|---|---|---|
| 1 | Agawe Makmur Merapi | Jln. Kaliurang Degolan, Ngemplak, Sleman, Yogyakarta |
| 2 | Al Kautsar | Samirono CT VI/109, Sleman, Yogyakarta |
| 3 | Al Mukthi In | Jln. Cenderawasih Maguwo, Banguntapan, Bantul |
| 4 | Al-Falah | Jln. Parasamya, Sleman, Yogyakarta. |
| 5 | Al-Ikhlas | Jln. Herman Yohanes 103E, Sagan, Yogyakarta |
| 6 | Al-Ikhlas (Maguwo) | Maguwo, Depok, Sleman, Yogyakarta |
| 7 | Al-Ikhwan | Jln. Flamboyan 383 Perumnas Condong Catur, Sleman, Yogyakarta |
| 8 | Al-Iman | Jln. Timoho No. 101B, Yogyakarta |
| 9 | Amanah | Jln. Monjali No. 12 Nandan Ariharjo, Ngaglik, Sleman, Yogyakarta |
| 10 | Amratani | Jln. Hayam Wuruk 68, Danurejan, Lempuyangan |
| 11 | An Ni'mah | Jln. Mentaok Raya No. 9, Kota Gede, Yogyakarta |
| 12 | Artha Amanah | Sanden, Murtigading Sanden, Bantul, Yogyakarta |
| 13 | Artha Mulia Insani | Jln. AirPort Adi Sucipto, Tlukan Maguwoharjo, Sleman, Yogyakarta |
| 14 | Artha Sakinah | Jln. Gedong Kuning, Yogyakarta |
| 15 | Arthama | Jln. Ring Road Utara 1, Pandean, Sleman, Yogyakarta |
| 16 | As Salam | Jln. Sorowajan No. 136, Banguntapan, Bantul, Yogyakarta |
| 17 | As Salmi | Jln. Seturan Raya No. 7, Sleman, Yogyakarta |
| 18 | Bangun Rakyat Sejahtera | Jln. Timoho 2, Gg. Delima No.2, Yogyakarta |
| 19 | Barokah | Jln. Patangpuluhan No. 45, Wirobrajan, Yogyakarta |
| 20 | Barokah Padi Melati | Jln. Bugisan No. 23, Patangpuluhan, Yogyakarta |
| 21 | Beringharjo (Kauman) | Jln. Kauman No. 14, Yogyakarta |
| 22 | Beringharjo (Malioboro) | Jln. Malioboro, Yogyakarta |
| 23 | Bina Artha | Jln. Abiyoso GK I / 329, Demangan Gondokusuman, Yogyakarta |
| 24 | Bina Artha Ummat | Jln. Asem Gede Komplek Ruko Krangkungan No. 22 |
| 25 | Bina Ikhsanul Fikri | Jln. Rejowinangun, Yogyakarta |
| 26 | Bina Ikhsanul Fikri (Wirosaban) | Jln. Sorogenen, Nitikan, Yogyakarta |
| 27 | Bina Insani | Jln. Kaliurang Km. 8. Prujakan, Sleman, Yogyakarta |
| 28 | Bina Martabat Insani | Jln. Tritunggal No.9 A, Wirosaban, Yogyakarta |
| 29 | Bina Sejahtera | Jln. Bhayangkara No. 27, Sleman, Yogyakarta |

| | | |
|---|---|---|
| 30 | Bina Sparta Mandiri | Jln. Melati Kulon 26 Baciro, Yogyakarta |
| 31 | Bina Ummah | Jln. Wahid Hasyim, Yogyakarta |
| 32 | Bina Usaha Sejahtera | Jln. Solo, Kradenan no.62, Maguwoharjo, Sleman, Yogyakarta |
| 33 | Budi Mulia | Jln. Piyungan KM 1, Bokoharjo Prambanan, Sleman, Yogyakarta |
| 34 | Bumi Mizan Sejahtera | Jln. Veteran No. 51, Yogyakarta |
| 35 | Citra Buana Syariah | Pasar Stan, Maguwoharjo, Sleman, Yogyakarta |
| 36 | Dana Insani | Jln. Bantul, Pasar Niten, Bantul, Yogyakarta |
| 37 | Dana Syariah | Jln. Kaliurang KM 17, Pakem, Sleman, Yogyakarta |
| 38 | Dhu'afa Makmur | Jln. Lowanu No. 20, Sorosutan Umbulharjo, Yogyakarta |
| 39 | Duta Amanah | Jln. Palagan Tentara Pelajar KM 5, Sleman, Yogyakarta |
| 40 | Gifari | Ambarukmo 234 D Catur Tunggal, Sleman, Yogyakarta |
| 41 | Haniva | Jln. Wahid Hasyim, Yogyakarta |
| 42 | Hayam Wuruk | Jln.Hayam Wuruk No. 45, Yogyakarta |
| 43 | Hidayah Ummah | Jln. Perintis Kemerdekaan No. 1A Umbulharjo, Yogyakarta |
| 44 | Insan Sadar Usaha | Jln. Flamboyan 232 Krapyak Kulon, Bantul, Yogyakarta |
| 45 | Jogjatama | Jln. Nyi A. Dahlan No. 5, Sleman, Yogyakarta |
| 46 | Kalimah | Jln. Ring Road Utara, Maguwoharjo, Sleman, Yogyakarta |
| 47 | Madani | Jln. Tasura No 37, Yogyakarta |
| 48 | Mandiri | Jln. Palagan Tentara Pelajar KM 10, Sleman, Yogyakarta |
| 49 | Mitra Agritama Mandiri | Jln. Taman Siswa No. 86, Yogyakarta |
| 50 | Mitra Artha Syariah | Jln. Pondok Raya, Condong Catur, Sleman, Yogyakarta |
| 51 | Mitra Reksa Bakti | Jln. Pakem-Turi, Purwobinangun, Pakem, Sleman, Yogyakarta |
| 52 | Mitra Sembada | Pasar Ngijon, Minggir, Sleman, Yogyakarta |
| 53 | Mitra Surya | Jln. Solo KM 14, Pasar Kalasan, Sleman Yogyakarta |
| 54 | Mitra Usaha Insani | Jln. Kaliurang KM 10. Gentan, Sleman, Yogyakarta |
| 55 | Mitra Usaha Ummat | Jangkang, Widodomartani, Ngemplak, Sleman, Yogyakarta |
| 56 | Mitrama | Jln. Srandakan, Pasar Mangiran, Bantul, Yogyakarta |
| 57 | Multazam | Pasar Stan, Maguwoharjo, Sleman, Yogyakarta |
| 58 | Natuna | Jln. Hayam Wuruk No. 72, Lempuyangan, Yogyakarta |
| 59 | Nur-Ikhlas | Pertokoan Babarsari, Catur Tunggal, Sleman, Yogyakarta |
| 60 | Prima Artha | Pasar Ngino, Sayegan, Sleman,Yogyakarta |
| 61 | Prima Madina | Jln. Pondok Raya No. 16 B Condong Catur, Sleman,Yogyakarta |
| 62 | Prima Sejahtera | Jln. Kusumanegara No. 224, Yogyakarta |
| 63 | Prosumen Amanah Mandiri | Jln. Golo no. 14, Pandeyan, Yogyakarta |
| 64 | Rizky Mandiri | Jln. Palagan Tentara Pelajar No. 63, Sleman, Yogyakarta |

| | | |
|---|---|---|
| 65 | Sabilul Muhtadin | Jln.Raya Plumbon, Banguntapan, Bantul |
| 66 | Sparta | Jln. Gejayan, Pelem Kecut, Yogyakarta |
| 67 | Sunan Kalijaga | Jln. Imogiri Timur No. 217, Giwangan Umbulharjo, Yogyakarta |
| 68 | Tamzis | Jln. Kemasan No. 77, Kota Gede, Yogyakarta |
| 69 | Tamzis (Ring Road Utara) | Jln. Ring Road Utara, Sleman, Yogyakarta |
| 70 | Umbul Sejahtera | Jln. Veteran No. 81, Yogyakarta |

**LAMPIRAN 2**

Daftar Pertanyaan Penelitian

**PERTANYAAN PENELITIAN**

Kepada: Yth. Bapak/Ibu Bagian Akuntansi
Baitul Maal Wat Tamwil Yogyakarta.

Dengan hormat,

Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar pertanyaan yang sudah diterima. Daftar pertanyaan ini dipergunakan untuk penelitian skripsi dengan topik "Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Baitul Maal Wat Tamwil di Daerah Istimewa Yogyakarta ". Penelitian ini hanyalah digunakan untuk tujuan keilmuan dan tidak mempengaruhi pekerjaan maupun reputasi Bapak/Ibu. Jawaban Bapak/Ibu akan sangat berguna bagi penelitian saya dan saya akan menjaga kerahasiaan jawaban yang diberi. Bersama ini saya lampirkan juga surat pengantar dari *Universitas Islam Indonesia* yang memberi jaminan bahwa data yang diperoleh dari penelitian ini semata-mata untuk kepentingan akademik.

Atas kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 3 Februari 2012.

Dosen Pembimbing

Ataina Hudayati Dra.,M.Si.,Ak.,Ph.D

Hormat saya,

Ikhsan

## BAGIAN I : DATA RESPONDEN

**Pertanyaan yang berhubungan dengan <u>BMT</u> dimana Anda bekerja.**

a. BMT telah beroperasi selama ..... tahun;

b. Jumlah karyawan ..... orang

**Pertanyaan yang berhubungan dengan diri Anda:**

a. Pendidikan (SMA/D3/S1/S2)

b. Lama bekerja di BMT ini ( ..... Tahun)

c. Umur (..... Tahun)

## BAGIAN II : KINERJA BMT

Silahkan menilai bagaimana tingkat kinerja BMT anda dibandingkan BMT lain untuk masing-masing aspek pengukuran berikut dengan melingkari nomor pada kolom 1.

| | **Tidak memuaskan** | | | | | | **Memuaskan** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Pangsa Pasar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Pengembangan Personal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Keuntungan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Aliran Kas Dari Operasional | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Pengendalian Biaya | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Pengembalian Investasi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Pengembangan Produk Baru | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Hubungan Politik-Publik | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Pengembangan Pasar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Volume Penjualan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**BAGIAN III : SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN BMT**

**Pernyataan A** 1 2 3 4 5 6 7 **Pernyataan B**

Penekanan lebih tinggi pada pernyataan A

Penekanan lebih tinggi pada pernyataan B

Penekanan yang sama pada pernyataan A dan B

Sejauh mana praktek sistem pengendalian manajemen berikut ditekankan dalam perusahaan anda?

| | | |
|---|---|---|
| **Pengendalian Proses**<br>Atasan lebih menekankan pengawasan atas tindakan bawahan saat proses berlangsung daripada fokus pada pencapaian target | 1 2 3 4 5 6 7 | **Pengendalian Hasil**<br>Atasan lebih menekankan pada pencapaian target yang diinginkan dan mengizinkan karyawan membuat pertimbangan untuk mendapatkan jalan terbaik untuk mencapai target |
| **Pengendalian Formal**<br>Aturan tertulis, kebijakan, prosedur dan target dikomunikasikan secara formal kepada seluruh karyawan. | 1 2 3 4 5 6 7 | **Pengendalian Informal**<br>Aturan tertulis, kebijakan, prosedur dan target dikomunikasikan secara informal kepada seluruh karyawan. |
| **Pengendalian Ketat**<br>Tindakan karyawan dan pencapaian target sering dipantau secara tepat waktu. | 1 2 3 4 5 6 7 | **Pengendalian Longgar**<br>Tindakan karyawan dan pencapaian target jarang dipantau dan karyawan diberi kelonggaran dalam mencapai target |
| **Pengendalian Kaku**<br>Sistem pengendalian membatasi manajer untuk merespon peluang yang ada | 1 2 3 4 5 6 7 | **Pengendalian Fleksibel**<br>Sistem pengendalian memberikan fleksi-bilitas kepada manajer untuk merespon peluang yang ada. |
| **Pengendalian Impersonal**<br>Sistem pengendalian diterapkan secara seragam untuk seluruh karyawan tanpa membedakan kepribadian dan karakter staf. | 1 2 3 4 5 6 7 | **Pengendalian Personal**<br>Sistem pengendalian diterapkan di seluruh organisasi dengan mempertimbangkan kepribadian dan karakter staf. |
| **Informasi Keuangan**<br>Kinerja karyawan diukur berdasarkan pencapaian target keuangan (misalnya biaya, pendapatan) | 1 2 3 4 5 6 7 | **Informasi Non-Keuangan**<br>Kinerja karyawan diukur berdasarkan pencapaian target non-keuangan. (misalnya kepuasan pelanggan, pemberian layanan secara tepat waktu) |

**LAMPIRAN 3**

Tabulasi Jawaban Responden

| NO | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 8 | 13 | 3 | 8 | 29 | 6 | 6 | 7 | 6 | 4 | 4 | 3 |
| 2 | 6 | 14 | 3 | 4 | 32 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 |
| 3 | 17 | 43 | 3 | 2.5 | 31 | 7 | 5 | 7 | 5 | 7 | 3 | 5 |
| 4 | 17 | 47 | 3 | 4 | 32 | 7 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 5 | 9 | 22 | 3 | 6 | 38 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 |
| 6 | 7 | 5 | 2 | 2 | 32 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 |
| 7 | 8 | 12 | 2 | 5 | 35 | 6 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 8 | 13 | 7 | 2 | 6 | 35 | 6 | 6 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 9 | 7 | 6 | 3 | 5 | 43 | 6 | 5 | 5 | 6 | 4 | 5 | 5 |
| 10 | 13 | 17 | 3 | 6 | 33 | 6 | 6 | 5 | 4 | 4 | 5 | 6 |
| 11 | 14 | 11 | 3 | 9 | 39 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 5 | 6 |
| 12 | 7 | 10 | 3 | 7 | 29 | 5 | 5 | 6 | 4 | 3 | 6 | 6 |
| 13 | 5 | 7 | 3 | 4 | 32 | 7 | 6 | 5 | 5 | 4 | 5 | 6 |
| 14 | 6 | 8 | 3 | 4 | 30 | 6 | 4 | 5 | 4 | 5 | 6 | 5 |
| 15 | 7 | 11 | 3 | 5 | 36 | 6 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 16 | 11 | 14 | 3 | 7 | 34 | 6 | 5 | 6 | 5 | 4 | 5 | 6 |
| 17 | 14 | 21 | 3 | 11 | 40 | 7 | 7 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 |
| 18 | 10 | 16 | 3 | 7 | 39 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 4 | 6 |
| 19 | 5 | 5 | 3 | 1 | 26 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 20 | 16 | 59 | 3 | 13 | 35 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 21 | 12 | 10 | 2 | 8 | 39 | 5 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 22 | 6 | 10 | 2 | 2 | 26 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 |
| 23 | 3 | 4 | 3 | 3 | 29 | 6 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 24 | 4 | 6 | 3 | 3 | 33 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 25 | 10 | 10 | 3 | 10 | 36 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 |
| 26 | 8 | 5 | 2 | 3 | 27 | 6 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 27 | 6 | 12 | 3 | 4 | 30 | 6 | 6 | 6 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 28 | 14 | 8 | 3 | 5 | 39 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 29 | 6 | 15 | 2 | 3 | 31 | 7 | 6 | 6 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 30 | 9 | 22 | 3 | 9 | 38 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 31 | 5 | 8 | 3 | 2 | 26 | 6 | 6 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 32 | 5 | 15 | 3 | 2.5 | 31 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 33 | 12 | 26 | 3 | 12 | 41 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 34 | 7 | 6 | 3 | 4 | 36 | 5 | 6 | 5 | 5 | 6 | 4 | 5 |
| 35 | 4 | 4 | 2 | 2.5 | 25 | 7 | 4 | 5 | 5 | 4 | 6 | 2 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 36 | 7 | 12 | 2 | 4 | 32 | 6 | 6 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 37 | 16 | 7 | 3 | 7 | 38 | 7 | 6 | 5 | 3 | 6 | 6 | 5 |
| 38 | 3 | 5 | 2 | 2 | 31 | 7 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 39 | 11 | 14 | 3 | 5 | 39 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 |
| 40 | 4 | 6 | 2 | 2 | 27 | 6 | 5 | 6 | 6 | 5 | 4 | 4 |
| 41 | 11 | 11 | 2 | 11 | 34 | 7 | 6 | 7 | 5 | 7 | 5 | 3 |
| 42 | 7 | 10 | 3 | 4 | 31 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 4 | 4 |
| 43 | 1.7 | 4 | 3 | 1.3 | 25 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 6 |
| 44 | 4 | 12 | 3 | 2 | 32 | 7 | 6 | 5 | 6 | 6 | 5 | 6 |
| 45 | 2 | 3 | 2 | 2 | 33 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 |
| 46 | 15 | 9 | 3 | 8 | 42 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 | 4 |
| 47 | 4 | 11 | 3 | 2 | 34 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 |
| 48 | 12 | 17 | 3 | 1 | 40 | 6 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 49 | 10 | 20 | 3 | 2.5 | 28 | 6 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 50 | 16 | 4 | 3 | 6 | 43 | 5 | 6 | 6 | 4 | 6 | 4 | 5 |
| 51 | 9 | 7 | 3 | 6 | 37 | 6 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 52 | 4.5 | 8 | 3 | 2 | 33 | 7 | 6 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 |
| 53 | 7 | 4 | 3 | 7 | 44 | 6 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 |
| 54 | 5 | 17 | 3 | 3 | 36 | 7 | 5 | 6 | 4 | 6 | 4 | 4 |
| 55 | 17 | 41 | 3 | 10 | 34 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 |
| 56 | 10 | 18 | 3 | 5 | 33 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 |
| 57 | 4 | 4 | 3 | 4 | 28 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 58 | 3 | 7 | 2 | 2 | 28 | 7 | 6 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 59 | 12 | 9 | 3 | 5 | 31 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 4 | 5 |
| 60 | 5 | 13 | 3 | 3 | 34 | 5 | 5 | 5 | 4 | 6 | 4 | 4 |
| 61 | 15 | 12 | 3 | 9 | 40 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 |
| 62 | 3 | 8 | 2 | 2 | 33 | 6 | 5 | 5 | 4 | 6 | 4 | 4 |
| 63 | 5 | 12 | 3 | 1 | 23 | 7 | 4 | 4 | 7 | 4 | 7 | 3 |
| 64 | 6 | 14 | 3 | 3 | 34 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 |
| 65 | 5 | 6 | 3 | 5 | 27 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 5 | 6 |
| 66 | 3 | 6 | 3 | 1.5 | 31 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 |
| 67 | 6 | 8 | 3 | 4 | 29 | 5 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 68 | 5 | 13 | 3 | 3 | 34 | 7 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 |
| 69 | 5 | 10 | 3 | 2 | 27 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 70 | 3 | 10 | 3 | 2.5 | 36 | 7 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 |

| NO | M | N | O | P | Q | R | S | T | U |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 5 | 5 | 6 | 6 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 6 | 6 | 6 | 6 | 4 | 3 | 6 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 7 | 7 | 7 | 7 | 3 | 6 | 3 | 1 |
| 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 |
| 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 4 | 4 | 6 | 4 | 3 |
| 6 | 5 | 7 | 7 | 5 | 5 | 2 | 6 | 2 | 4 |
| 7 | 4 | 6 | 7 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 8 | 5 | 6 | 7 | 4 | 2 | 3 | 7 | 5 | 4 |
| 9 | 4 | 5 | 6 | 6 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 10 | 6 | 6 | 6 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 11 | 6 | 5 | 6 | 2 | 2 | 3 | 6 | 2 | 3 |
| 12 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 13 | 5 | 6 | 6 | 1 | 5 | 3 | 7 | 5 | 1 |
| 14 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 4 | 6 | 5 | 3 |
| 15 | 6 | 5 | 6 | 5 | 5 | 4 | 6 | 4 | 5 |
| 16 | 5 | 6 | 6 | 2 | 5 | 4 | 5 | 2 | 6 |
| 17 | 6 | 6 | 7 | 7 | 5 | 4 | 6 | 5 | 5 |
| 18 | 5 | 6 | 7 | 3 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 |
| 19 | 5 | 7 | 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 20 | 6 | 6 | 6 | 6 | 4 | 3 | 6 | 2 | 4 |
| 21 | 5 | 5 | 6 | 2 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 |
| 22 | 6 | 7 | 6 | 6 | 4 | 3 | 6 | 4 | 5 |
| 23 | 5 | 7 | 7 | 5 | 2 | 6 | 6 | 5 | 6 |
| 24 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 |
| 25 | 5 | 7 | 7 | 4 | 6 | 2 | 6 | 6 | 4 |
| 26 | 5 | 5 | 6 | 3 | 2 | 3 | 6 | 5 | 3 |
| 27 | 4 | 6 | 7 | 3 | 5 | 3 | 6 | 4 | 4 |
| 28 | 5 | 6 | 6 | 3 | 4 | 5 | 6 | 3 | 2 |
| 29 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 30 | 5 | 7 | 6 | 6 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 |
| 31 | 3 | 7 | 7 | 7 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 32 | 4 | 6 | 6 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 33 | 4 | 5 | 6 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 34 | 6 | 4 | 6 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 35 | 7 | 7 | 6 | 7 | 3 | 3 | 7 | 3 | 3 |
| 36 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 2 |
| 37 | 6 | 6 | 7 | 6 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 38 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 6 | 4 | 4 |
| 39 | 6 | 6 | 6 | 6 | 4 | 3 | 6 | 4 | 5 |
| 40 | 5 | 4 | 6 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 41 | 7 | 7 | 7 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 42 | 4 | 6 | 6 | 1 | 2 | 2 | 6 | 6 | 2 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 44 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 45 | 7 | 6 | 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 46 | 5 | 5 | 6 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 |
| 47 | 6 | 7 | 5 | 6 | 4 | 3 | 6 | 4 | 5 |
| 48 | 3 | 6 | 7 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| 49 | 5 | 6 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 50 | 5 | 7 | 7 | 4 | 1 | 1 | 6 | 4 | 1 |
| 51 | 4 | 4 | 6 | 3 | 2 | 2 | 5 | 6 | 2 |
| 52 | 5 | 5 | 6 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 6 |
| 53 | 5 | 7 | 7 | 4 | 4 | 2 | 7 | 4 | 4 |
| 54 | 5 | 6 | 5 | 4 | 3 | 4 | 7 | 4 | 1 |
| 55 | 6 | 7 | 7 | 6 | 1 | 1 | 7 | 4 | 1 |
| 56 | 6 | 6 | 7 | 2 | 3 | 4 | 6 | 6 | 2 |
| 57 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 4 | 4 |
| 58 | 6 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 7 | 4 | 2 |
| 59 | 7 | 6 | 6 | 5 | 3 | 3 | 6 | 6 | 2 |
| 60 | 4 | 7 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 61 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 4 | 7 | 4 | 2 |
| 62 | 5 | 7 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 63 | 4 | 6 | 3 | 6 | 1 | 2 | 6 | 4 | 4 |
| 64 | 5 | 6 | 6 | 6 | 4 | 5 | 6 | 6 | 5 |
| 65 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 3 | 6 | 7 | 4 |
| 66 | 6 | 6 | 7 | 6 | 4 | 3 | 6 | 4 | 6 |
| 67 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 6 | 6 | 2 |
| 68 | 6 | 7 | 6 | 6 | 4 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 69 | 4 | 5 | 6 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 70 | 6 | 6 | 5 | 6 | 4 | 5 | 6 | 4 | 5 |

**KETERANGAN**

| | |
|---|---|
| A | Lama Beroperasi |
| B | Jumlah Karyawan |
| C | Pendidikan |
| D | Lama Bekerja |
| E | Umur |
| F | Pangsa Pasar |
| G | Pengembangan Personal |
| H | Keuntungan |
| I | Aliran Kas dari Operasional |
| J | Pengendalian Biaya |
| K | Pengembalian Investasi |
| L | Pengembangan Produk Baru |
| M | Hubungan Politik-Publik |
| N | Pengembangan Pasar |
| O | Volume Penjualan |
| P | Pengendalian Proses/Hasil |
| Q | Pengendalian Formal/Informal |
| R | Pengendalian Ketat/Longgar |
| S | Pengendalian Kaku/Fleksibel |
| T | Pengendalian Impersonal/Personal |
| U | Informasi Keuangan/Non-Keuangan |

**LAMPIRAN 4**

Uji Asumsi Klasik Dan Model Regresi 1, 2, 3, 4, 5 dan 6

Model 1 Pengendalian Proses/Hasil

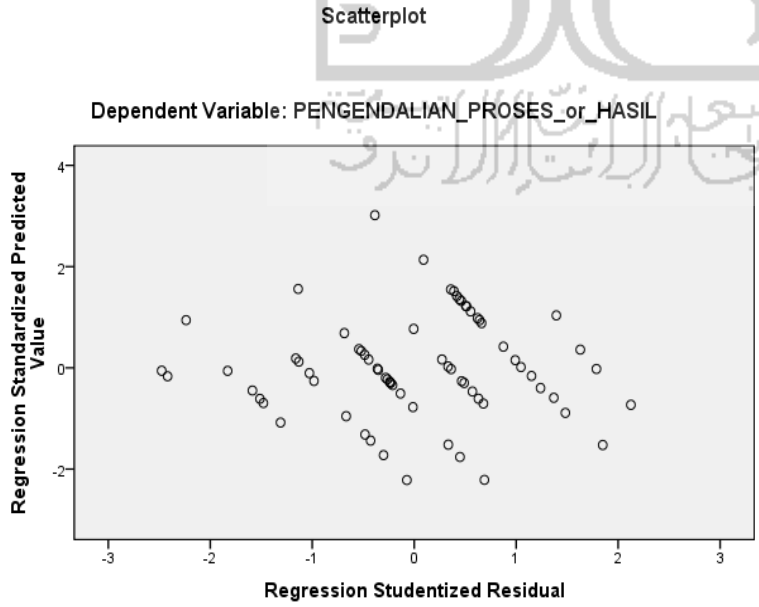
**Uji Multikolinieritas**

**Coefficients[a]**

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 (Constant) | 1.208 | 1.410 | | .857 | .395 | | |
| LAMA_BEROPERASI | -.117 | .050 | -.327 | -2.356 | .021 | .648 | 1.542 |
| JUMLAH_KARYAWAN | .055 | .021 | .361 | 2.642 | .010 | .668 | 1.497 |
| KINERJA | .069 | .028 | .285 | 2.459 | .017 | .929 | 1.077 |

a. Dependent Variable: PENGENDALIAN_PROSES_or_HASIL

**Uji Heteroskodastisitas**



Model 2 Pengendalian Formal/Informal

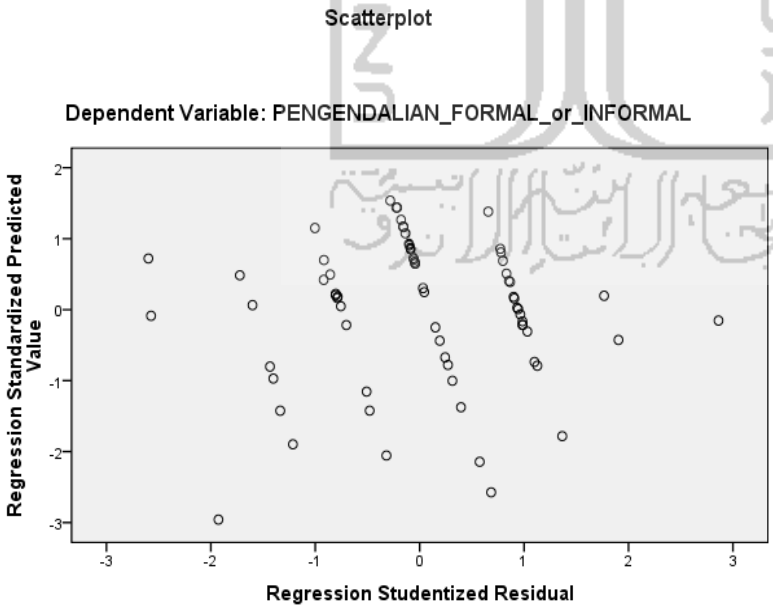
## Uji Multikolinieritas

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 3.741 | 1.189 | | 3.147 | .002 | | |
| | LAMA_BEROPERASI | -.073 | .042 | -.261 | -1.745 | .086 | .648 | 1.542 |
| | JUMLAH_KARYAWAN | .020 | .017 | .168 | 1.142 | .258 | .668 | 1.497 |
| | KINERJA | .009 | .024 | .050 | .398 | .692 | .929 | 1.077 |

a. Dependent Variable: PENGENDALIAN_FORMAL_or_INFORMAL

## Uji Heteroskedastisitas



Model 3 Pengendalian Ketat/Longgar

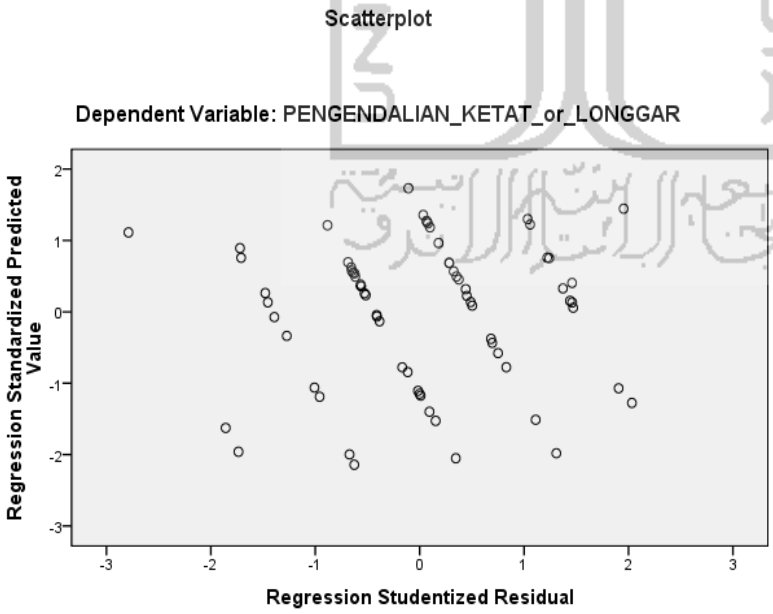
## Uji Multikolinieritas

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 5.305 | 1.044 | | 5.080 | .000 | | |
| | LAMA_BEROPERASI | -.085 | .037 | -.331 | -2.315 | .024 | .648 | 1.542 |
| | JUMLAH_KARYAWAN | .011 | .015 | .098 | .692 | .491 | .668 | 1.497 |
| | KINERJA | -.025 | .021 | -.145 | -1.215 | .229 | .929 | 1.077 |

a. Dependent Variable: PENGENDALIAN_KETAT_or_LONGGAR

## Uji Heteroskedastisitas



Model 4 Pengendalian Kaku/Fleksibel

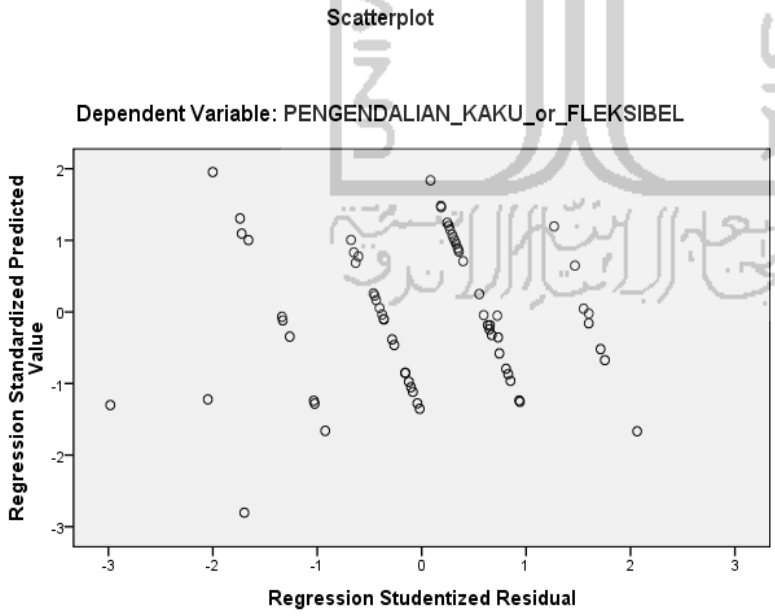
## Uji Multikolinieritas

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 3.119 | 1.032 | | 3.022 | .004 | | |
| | LAMA_BEROPERASI | .005 | .036 | .019 | .132 | .895 | .648 | 1.542 |
| | JUMLAH_KARYAWAN | -.006 | .015 | -.054 | -.372 | .711 | .668 | 1.497 |
| | KINERJA | .045 | .021 | .268 | 2.178 | .033 | .929 | 1.077 |

a. Dependent Variable: PENGENDALIAN_KAKU_or_FLEKSIBEL

## Uji Heteroskedastisitas



Model 5 Pengendalian Impersonal/Personal

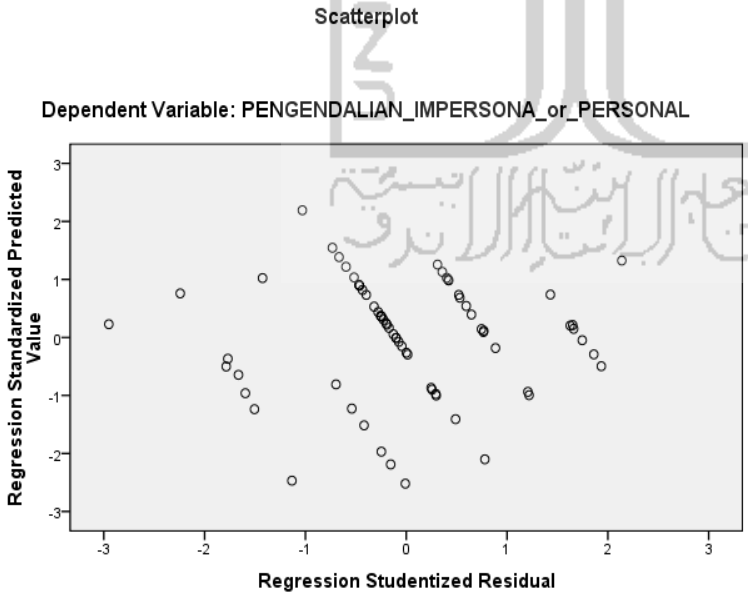
## Uji Multikolinieritas

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 3.585 | 1.105 | | 3.243 | .002 | | |
| | LAMA_BEROPERASI | -.089 | .039 | -.323 | -2.281 | .026 | .648 | 1.542 |
| | JUMLAH_KARYAWAN | -.011 | .016 | -.094 | -.673 | .503 | .668 | 1.497 |
| | KINERJA | .027 | .022 | .144 | 1.219 | .227 | .929 | 1.077 |

a. Dependent Variable: PENGENDALIAN_IMPERSONA_or_PERSONAL

## Uji Heteroskedastisitas



Model 6 Informasi Keuangan/Non-Keuangan

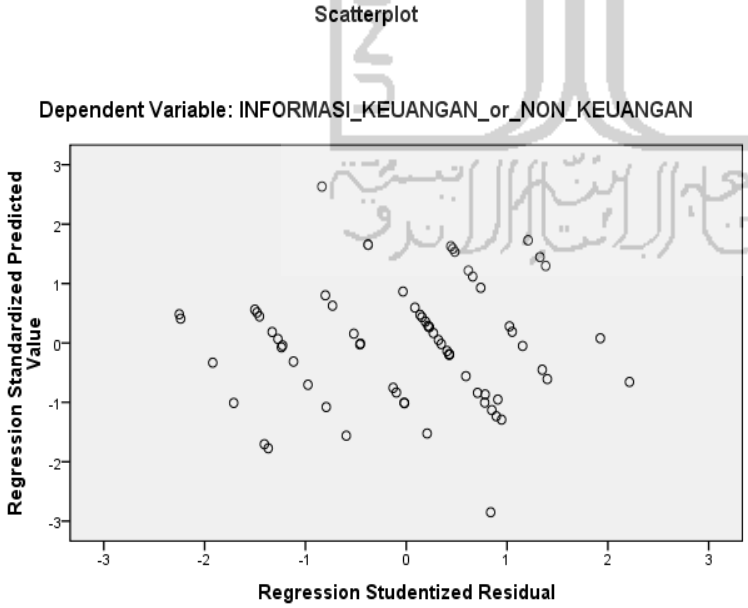
## Uji Multikolinieritas

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 1.225 | 1.263 | | .969 | .336 | | |
| | LAMA_BEROPERASI | -.116 | .045 | -.366 | -2.611 | .011 | .648 | 1.542 |
| | JUMLAH_KARYAWAN | .002 | .019 | .017 | .125 | .901 | .668 | 1.497 |
| | KINERJA | .063 | .025 | .294 | 2.507 | .015 | .929 | 1.077 |

a. Dependent Variable: INFORMASI_KEUANGAN_or_NON_KEUANGAN

## Uji Heteroskedastisitas



## LAMPIRAN 5

## Regresi Berganda Model Regresi 1, 2, 3, 4, 5 dan 6

## Model Regresi 1

**Variables Entered/Removed[b]**

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|---|---|---|---|
| 1 | KINERJA, JUMLAH_KARYAWAN, LAMA_BEROPERASI[a] | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PENGENDALIAN_PROSES_or_HASIL

**Model Summary[b]**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .419[a] | .176 | .138 | 1.42031 |

a. Predictors: (Constant), KINERJA, JUMLAH_KARYAWAN, LAMA_BEROPERASI

b. Dependent Variable: PENGENDALIAN_PROSES_or_HASIL

**ANOVA[b]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 28.345 | 3 | 9.448 | 4.684 | .005[a] |
| | Residual | 133.141 | 66 | 2.017 | | |
| | Total | 161.486 | 69 | | | |

a. Predictors: (Constant), KINERJA, JUMLAH_KARYAWAN, LAMA_BEROPERASI

b. Dependent Variable: PENGENDALIAN_PROSES_or_HASIL

**Coefficients**[a]

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.208 | 1.410 | | .857 | .395 |
| | LAMA_BEROPERASI | -.117 | .050 | -.327 | -2.356 | .021 |
| | JUMLAH_KARYAWAN | .055 | .021 | .361 | 2.642 | .010 |
| | KINERJA | .069 | .028 | .285 | 2.459 | .017 |

a. Dependent Variable: PENGENDALIAN_PROSES_or_HASIL

## Model Regresi 2

**Variables Entered/Removed**[b]

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|---|---|---|---|
| 1 | KINERJA, JUMLAH_KARYAWAN, LAMA_BEROPERASI[a] | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PENGENDALIAN_FORMAL_or_INFORMAL

**Model Summary**[b]

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .212[a] | .045 | .002 | 1.19741 |

a. Predictors: (Constant), KINERJA, JUMLAH_KARYAWAN, LAMA_BEROPERASI

b. Dependent Variable: PENGENDALIAN_FORMAL_or_INFORMAL

**ANOVA**[b]

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 4.455 | 3 | 1.485 | 1.036 | .383[a] |
| | Residual | 94.631 | 66 | 1.434 | | |
| | Total | 99.086 | 69 | | | |

a. Predictors: (Constant), KINERJA, JUMLAH_KARYAWAN, LAMA_BEROPERASI

b. Dependent Variable: PENGENDALIAN_FORMAL_or_INFORMAL

**Coefficients**[a]

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3.741 | 1.189 | | 3.147 | .002 |
| | LAMA_BEROPERASI | -.073 | .042 | -.261 | -1.745 | .086 |
| | JUMLAH_KARYAWAN | .020 | .017 | .168 | 1.142 | .258 |
| | KINERJA | .009 | .024 | .050 | .398 | .692 |

a. Dependent Variable: PENGENDALIAN_FORMAL_or_INFORMAL

## Model Regresi 3

**Variables Entered/Removed**[b]

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|---|---|---|---|
| 1 | KINERJA, JUMLAH_KARYAWAN, LAMA_BEROPERASI[a] | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PENGENDALIAN_KETAT_or_LONGGAR

**Model Summary**[b]

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .350[a] | .123 | .083 | 1.05200 |

a. Predictors: (Constant), KINERJA, JUMLAH_KARYAWAN, LAMA_BEROPERASI

b. Dependent Variable: PENGENDALIAN_KETAT_or_LONGGAR

**ANOVA**[b]

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 10.229 | 3 | 3.410 | 3.081 | .033[a] |
| | Residual | 73.042 | 66 | 1.107 | | |
| | Total | 83.271 | 69 | | | |

a. Predictors: (Constant), KINERJA, JUMLAH_KARYAWAN, LAMA_BEROPERASI

b. Dependent Variable: PENGENDALIAN_KETAT_or_LONGGAR

**Coefficients**[a]

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 5.305 | 1.044 | | 5.080 | .000 |
| | LAMA_BEROPERASI | -.085 | .037 | -.331 | -2.315 | .024 |
| | JUMLAH_KARYAWAN | .011 | .015 | .098 | .692 | .491 |
| | KINERJA | -.025 | .021 | -.145 | -1.215 | .229 |

a. Dependent Variable: PENGENDALIAN_KETAT_or_LONGGAR

## Model Regresi 4

**Variables Entered/Removed[b]**

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|---|---|---|---|
| 1 | KINERJA, JUMLAH_KARYAWAN, LAMA_BEROPERASI[a] | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PENGENDALIAN_KAKU_or_FLEKSIBEL

**Model Summary[b]**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .266[a] | .071 | .029 | 1.03975 |

a. Predictors: (Constant), KINERJA, JUMLAH_KARYAWAN, LAMA_BEROPERASI

b. Dependent Variable: PENGENDALIAN_KAKU_or_FLEKSIBEL

**ANOVA[b]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 5.448 | 3 | 1.816 | 1.680 | .180[a] |
| | Residual | 71.352 | 66 | 1.081 | | |
| | Total | 76.800 | 69 | | | |

a. Predictors: (Constant), KINERJA, JUMLAH_KARYAWAN, LAMA_BEROPERASI

b. Dependent Variable: PENGENDALIAN_KAKU_or_FLEKSIBEL

**Coefficients**[a]

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3.119 | 1.032 | | 3.022 | .004 |
| | LAMA_BEROPERASI | .005 | .036 | .019 | .132 | .895 |
| | JUMLAH_KARYAWAN | -.006 | .015 | -.054 | -.372 | .711 |
| | KINERJA | .045 | .021 | .268 | 2.178 | .033 |

a. Dependent Variable: PENGENDALIAN_KAKU_or_FLEKSIBEL

## Model Regresi 5

**Variables Entered/Removed**[b]

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|---|---|---|---|
| 1 | KINERJA, JUMLAH_KARYAWAN, LAMA_BEROPERASI[a] | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PENGENDALIAN_IMPERSONA_or_PERSONAL

**Model Summary**[b]

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .374[a] | .140 | .100 | 1.11342 |

a. Predictors: (Constant), KINERJA, JUMLAH_KARYAWAN, LAMA_BEROPERASI

b. Dependent Variable: PENGENDALIAN_IMPERSONA_or_PERSONAL

**ANOVA**[b]

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 13.265 | 3 | 4.422 | 3.567 | .019[a] |
| | Residual | 81.821 | 66 | 1.240 | | |
| | Total | 95.086 | 69 | | | |

a. Predictors: (Constant), KINERJA, JUMLAH_KARYAWAN, LAMA_BEROPERASI

b. Dependent Variable: PENGENDALIAN_IMPERSONA_or_PERSONAL

**Coefficients**[a]

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3.585 | 1.105 | | 3.243 | .002 |
| | LAMA_BEROPERASI | -.089 | .039 | -.323 | -2.281 | .026 |
| | JUMLAH_KARYAWAN | -.011 | .016 | -.094 | -.673 | .503 |
| | KINERJA | .027 | .022 | .144 | 1.219 | .227 |

a. Dependent Variable: PENGENDALIAN_IMPERSONA_or_PERSONAL

## Model Regresi 6

**Variables Entered/Removed**[b]

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|---|---|---|---|
| 1 | KINERJA, JUMLAH_KARYAWAN, LAMA_BEROPERASI[a] | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: INFORMASI_KEUANGAN_or_NON_KEUANGAN

**Model Summary**[b]

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .399[a] | .159 | .121 | 1.27264 |

a. Predictors: (Constant), KINERJA, JUMLAH_KARYAWAN, LAMA_BEROPERASI

b. Dependent Variable: INFORMASI_KEUANGAN_or_NON_KEUANGAN

**ANOVA**[b]

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 20.249 | 3 | 6.750 | 4.168 | .009[a] |
| | Residual | 106.894 | 66 | 1.620 | | |
| | Total | 127.143 | 69 | | | |

a. Predictors: (Constant), KINERJA, JUMLAH_KARYAWAN, LAMA_BEROPERASI

b. Dependent Variable: INFORMASI_KEUANGAN_or_NON_KEUANGAN

**Coefficients**[a]

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.225 | 1.263 | | .969 | .336 |
| | LAMA_BEROPERASI | -.116 | .045 | -.366 | -2.611 | .011 |
| | JUMLAH_KARYAWAN | .002 | .019 | .017 | .125 | .901 |
| | KINERJA | .063 | .025 | .294 | 2.507 | .015 |

a. Dependent Variable: INFORMASI_KEUANGAN_or_NON_KEUANGAN

## LAMPIRAN 6

## Statistik Deskriptif

**Descriptive Statistics**

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| PENGENDALIAN_PROSES_or_HASIL | 70 | 1.00 | 7.00 | 4.5143 | 1.52983 |
| PENGENDALIAN_FORMAL_or_INFORMAL | 70 | 1.00 | 7.00 | 3.8857 | 1.19834 |
| PENGENDALIAN_KETAT_or_LONGGAR | 70 | 1.00 | 6.00 | 3.4429 | 1.09856 |
| PENGENDALIAN_KAKU_or_FLEKSIBEL | 70 | 2.00 | 7.00 | 5.4000 | 1.05501 |
| PENGENDALIAN_IMPERSONA_or_PERSONAL | 70 | 1.00 | 7.00 | 4.1143 | 1.17391 |
| INFORMASI_KEUANGAN_or_NON_KEUANGAN | 70 | 1.00 | 6.00 | 3.5714 | 1.35744 |
| LAMA_BEROPERASI | 70 | 1.70 | 17.00 | 8.1029 | 4.27361 |
| JUMLAH_KARYAWAN | 70 | 3.00 | 59.00 | 12.5857 | 10.11885 |
| KINERJA | 70 | 34.00 | 63.00 | 51.3571 | 6.28095 |
| Valid N (listwise) | 70 | | | | |