

# ANALISIS SISTEM PENGANGGARAN SERTA PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KEUANGAN YAYASAN AS-SYIFA (Studi Kasus Pada Yayasan As-Syifa Al-Khoeriyah)

Dian Hakip Nurdiansyah

*Watchfulness aim that want achieved in this watchfulness (a) to detects and learn budgeting system in foundation assyifa al-khoeriyah, (b) to detect and learn finance performance in foundation assyifa al-khoeriyah, (c) to detect and learn budgeting system influence towards finance performance achievement in foundation assyifa al-khoeriyah. In this research uses descriptive and verification forms and methods of descriptive and explanatory survey. Data collection technique used was to analyze the financial reports as-Syifa foundation from 2005 until 2009. Methods of analysis and quantitative data using descriptive statistical analysis that uses path analysis (path analysis). The results of descriptive analysis showed that the planning and management control in the foundation asyifa good enough. The result of path analysis show the existence of linkages between the research variables, and the results of the estimated coefficients between variables influence the research can be determined that the planning and management control have an influence on the financial performance of As-Syifa foundation.*

**keyword:** *planning, control and finance performance*

## Pendahuluan

Pengendalian manajemen berperan dalam pencapaian kinerja keuangan. Untuk mengembangkan pengendalian manajemen yang efektif, organisasi harus memiliki kebijakan-kebijakan yang jelas dan program yang realistis. Proses pengendalian manajemen menyangkut pencapaian tujuan melalui implementasi strategi (Anthony & Govindarajan, 2000).

Proses pengendalian manajemen formal meliputi kegiatan-kegiatan : (1) Perencanaan Strategi (2) persiapan Anggaran (3) Pelaksanaan (4) Evaluasi kinerja (Anthony, 2005:19). Anggaran merupakan salah satu alat pengendalian manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan. Penyusunan anggaran menempati urutan kedua dalam proses pengendalian manajemen formal. Dalam perencanaan strategis dibuat keputusan mengenai program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan taksiran jumlah sumber-sumber yang akan dialokasikan untuk setiap program tersebut. Perencanaan strategis bermanfaat sebagai kerangka untuk mengembangkan anggaran tahunan.

Pengendalian anggaran adalah proses pengendalian kegiatan dengan menggunakan anggaran (Supriyono,2000:40). Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian yang efektif jika dihubungkan dengan perencanaan dan pengendalian. Perencanaan yang baik tanpa pengendalian yang efektif berakibat pemborosan dana dan waktu. Supriyono (2000:43) mengemukakan bahwa pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul apakah sudah menjadi "tanda bahaya" bagi organisasi atau unit-unitnya. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan masa yang akan datang.

Yayasan Assyifa Alkhoeriyah adalah sebuah NGO (Non Government Organization) yang bergerak di bidang sosial, pendidikan, dakwah dan ekonomi berbasis syari'ah. Sejak didirikan tahun 2003 sampai saat ini, Yayasan Assyifa Alkhoeriyah telah berkontribusi dalam proses memajukan dakwah Islamiyah di Indonesia pada umumnya, khususnya kabupaten Subang.

Hal ini dibuktikan pada bidang sosial, Yayasan Assyifa telah membiayai pembangunan beberapa masjid yang jumlahnya kurang lebih 230 di Jawa Barat dan sekitarnya. Dalam bidang pendidikan, Yayasan Assyifa telah menampung 720 siswa SMP & SMA serta 150 santri tahfidz yang sistem asrama (boarding). Sedangkan dalam bidang dakwah, Yayasan Assyifa juga sudah mempunyai radio alsyifa fm yang pancarannya menjangkau seluruh Kabupaten Subang dan sekitarnya. Adapun dalam mengorganisasikan kegiatan – kegiatan keseharian, saat ini Yayasan Assyifa mempunyai total areal sekitar 120 hektare dengan potensi lahan untuk pertanian, perkebunan, & peternakan.

Kontribusi Yayasan Assyifa dalam bidang sosial, pendidikan dan dakwah ini bertujuan agar Yayasan Assyifa tetap mendapatkan kepercayaan dari para donatur, pemerintah dan masyarakat. Untuk tetap mendapatkan kepercayaan tersebut, Yayasan Assyifa di tuntut untuk mengoperasikan kegiatan – kegiatannya secara efektif dan efisien. Agar dapat efektif dan efisien, Yayasan Assyifa harus mempunyai sistem anggaran yang jelas.

Dalam sebuah lembaga, anggaran merupakan salah satu alat pengendalian yang memegang peranan penting dalam pencapaian tujuannya. Anggaran yayasan As-syifa Alkhoeriyah yang sebagian besar dananya bersumber dari para donatur terutama dari negara-negara timur tengah dari tahun ke tahun bersifat fluktuatif, tergantung adanya donatur yang ingin menyumbangkan dananya. Untuk itu maka yayasan as-syifa mempunyai komitmen untuk bisa mandiri dalam pengelolaan keuangan.

Dalam penelitian ini yang menjadi fokus pembahasan adalah pengaruh anggaran sebagai alat perencanaan dan anggaran sebagai alat pengendalian terhadap kinerja keuangan yayasan asyifa. Jika membahas tentang kinerja keuangan tentu ada hubungannya dengan profitabilitas. 3 faktor inilah yang menjadi inti pembahasan

penelitian ini.

### **Anggaran Sebagai Alat Perencanaan**

Rencana adalah langkah realistis yang telah ditentukan sebelumnya. Rencana memuat rincian untuk mencapai tujuan, rencana harus menentukan kriteria penilaian dan standar pengukuran serta memberi peluang bagi kreativitas dan fleksibilitas (Shim & Siegel, 2000). Perencanaan strategis (penyusunan program atau perencanaan jangka panjang atau perencanaan proyek) adalah proses pembuatan keputusan mengenai program-program yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi dan taksiran jumlah sumber-sumber yang akan dialokasikan untuk setiap program. Program adalah kegiatan pokok yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi untuk mengimplementasikan strategi-strategi yang telah ditetapkan dalam perumusan strategi. Perumusan strategi adalah proses pembuatan keputusan mengenai tujuan-tujuan dan strategi baru. Perencanaan strategis biasanya mencakup penyusunan rencana jangka panjang, misalnya dengan jangka waktu 5 atau 10 tahun, yang dihubungkan dengan proyek-proyek tertentu sehingga perencanaan strategis sering disebut juga dengan perencanaan proyek (Supriyono, 2000).

Menurut Supriyono (2000) perencanaan strategis meliputi tiga kegiatan pokok yang dapat dipisahkan namun saling berhubungan. Untuk perusahaan baru, ketiga macam kegiatan pokok tersebut adalah:

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

Untuk perusahaan yang sudah berjalan dan sudah memiliki program yang sedang berjalan, urutan ketiga macam kegiatan

pokok perencanaan strategis tersebut meliputi:

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

### **Proses Perencanaan**

Suatu rencana merupakan outline yang terinci dan terstruktur untuk mencapai tujuan jangka panjang. Suatu tujuan ialah target yang dapat dikuantifisir. Perencanaan dimulai pada segmen bisnis terkesil menurut pendekatan *Bottom up*. Harus ada kategorisasi produk, jasa, fasilitas, dan pasar. Laporan kinerja harus diterbitkan tiap bulan. Komunikasi yang baik diperlukan dalam proses anggaran. Manajer departemen harus dapat membuat sasaran anggaran menjadi jelas untuk para bawahan mereka. Manajer harus membandingkan anggarannya dengan tahun-tahun lalu, dengan departemen lain dalam perusahaan yang sama, dan dengan departemen serupa di perusahaan sejenis. Wilayah-wilayah yang menjanjikan peluang dan masalah-masalah yang harus dipecahkan juga harus didata (Shim & Siegel, 2000).

### **Efisiensi Perencanaan Anggaran**

Anggaran merupakan rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan serta sumber daya lainnya untuk suatu periode tertentu. Anggaran sebagai salah satu alat yang digunakan didalam pengendalian biaya. Jika anggaran disusun dengan baik maka akan memudahkan penilaian tingkat efisiensi setiap material. Pengendalian biaya berdasarkan anggaran dapat dilakukan dengan membandingkan anggaran yang dibuat dengan realisasinya, dimana perbandingan ini dapat ditinjau dari kuantitas dan harga material (Sofyan Safri Harahap, 2001).

### **Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Manajemen**

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu alat dari alat-alat lainnya untuk mengimplementasikan strategi, yang berfungsi untuk memotivasi anggota-anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2005).

Pengendalian manajemen merupakan beberapa bentuk kegiatan perencanaan dan pengendalian kegiatan yang terjadi pada suatu organisasi (Halim dkk, 2000). Pengendalian diperlukan untuk memastikan bahwa suatu kegiatan dalam organisasi dilakukan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan sehingga dapat mencapai tujuan.

Pada suatu kegiatan organisasi, banyak tindakan manajemen yang tidak sistematis. Keadaan tidak memungkinkan bagi seorang manajer untuk menggunakan aturan sistem yang telah ditetapkan, sehingga manajer menggunakan pertimbangan pribadinya dalam bertindak. Kegiatan seperti ini biasanya berkaitan dengan interaksi antara manajer yang satu dengan yang lainnya dan manajer dengan bawahannya.

Ketepatan sistem itu sendiri akhirnya tergantung pada kemampuan manajer mengatur seseorang, tidak lagi berdasarkan aturan yang ditentukan oleh sistem tersebut. Pengendalian menurut Hansen & Mowen (1995) adalah proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Menurut Mulyadi dan Johnny Setyawan (1999), sistem pengendalian manajemen memiliki dua komponen: struktur dan proses sistem. Struktur sistem merupakan komponen-komponen yang berkaitan satu dengan lainnya bersama-sama membentuk suatu sistem. Struktur sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari tiga komponen: struktur organisasi, jaringan informasi, dan sistem penghargaan.

Proses sistem merupakan tahap-tahap yang harus dilalui oleh sistem untuk mewujudkan tujuan sistem. Proses sistem menjelaskan bekerjanya masing-masing komponen komponen pembentuk sistem (struktur) dalam mewujudkan tujuan sistem.

Proses sistem pengendalian manajemen melalui enam tahap: perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan strategik, penyusunan program, implementasi, dan pengendalian. Menurut Suadi (1995), pengendalian manajemen dapat dilihat dari dua aspek, yaitu struktur pengendalian manajemen: pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi serta proses pengendalian manajemen tugas, pelaporan dan kompensasi bagi manajemen.

Menurut Maciariello (1994), sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen. Struktur pengendalian manajemen terdiri dari: (1) struktur organisasi; (2) otonomi yang didelegasikan pada para manajer; (3) pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban; (4) pengukuran kinerja dan balas jasa; dan (5) sistem informasi yang mengalir di antara bagian-bagian dalam organisasi. Proses pengendalian manajemen terdiri dari: (1) penentuan sasaran dan tujuan; (2) pengevaluasian prestasi; (3) pembuatan keputusan agar organisasi tetap berjalan pada jalurnya; (4) pengimplementasian keputusan melalui manusia; dan (5) penggunaan umpan balik hasil-hasil keputusan.

### **Struktur Pengendalian Manajemen**

Struktur pengendalian manajemen terdiri atas pusat-pusat pertanggungjawaban yang dipimpin oleh manajer pusat pertanggungjawaban. Masing-masing manajer bertanggung jawab sesuai dengan tugas dan wewenangnya yang mengacu pada ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Aktivitas setiap pusat pertanggungjawaban berkaitan dengan penggunaan input dan menghasilkan output

dari kegiatannya. Berdasarkan hubungan antara input dan output tersebut, Anthony dan Govindarajan (2005) mengklasifikasikan pusat-pusat pertanggungjawaban ke dalam empat tipe sebagai berikut:

- a. Pusat pendapatan  
Pusat pendapatan merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab pada aktivitas unit organisasi yang dipimpinnya yang diukur dalam unit moneter. Kinerja pusat pertanggungjawaban diukur atas dasar pendapatan yang diperoleh dengan membandingkan antara pendapatan sesungguhnya yang diperoleh dengan yang dianggarkan.
- b. Pusat biaya  
Pusat biaya adalah suatu unit pertanggungjawaban yang kinerjanya dinilai berdasarkan biaya pada pusat pertanggungjawaban. Input pada pusat biaya diukur dalam unit moneter, sedangkan outputnya tidak diukur dalam unit moneter. Pusat biaya dibedakan ke dalam pusat biaya standar atau pusat biaya teknik (standar or engineered expense center) dan pusat biaya kebijakan (discretionary expense center).
- c. Pusat laba  
Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang diukur prestasinya atas dasar laba yang diperoleh. Input dan output pada pusat laba dinyatakan dalam satuan moneter.
- d. Pusat investasi  
Pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasinya diukur dengan membandingkan antara laba dan jumlah investasi yang digunakan. Pengukuran prestasi pada pusat investasi ditujukan untuk mengetahui kontribusi yang diberikan dan dihasilkan bagi unit usaha dan perusahaan.

### **Proses pengendalian manajemen**

Proses pengendalian manajemen formal

meliputi kegiatan-kegiatan: perencanaan strategi, penyusunan anggaran, pelaksanaan, dan evaluasi (Halim dkk,2000)

- 1) Perencanaan strategi adalah proses memutuskan program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi dan menaksir jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun yang akan datang.
- 2) Penyusunan anggaran adalah proses pengoperasionalan rencana dalam bentuk pengkuantifikasian, biasanya dalam unit moneter, untuk kurun waktu tertentu.
- 3) Pelaksanaan. Selama tahun anggaran manajer melakukan program atau bagian dari program yang menjadi tanggung jawabnya. Laporan yang dibuat hendaknya menunjukkan dapat menyediakan informasi tentang program dan pusat pertanggung jawaban.
- 4) Evaluasi kinerja merupakan kegiatan terakhir dari proses pengendalian manajemen untuk menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban prestasi kerja dapat dilihat dari efisiensi dan efektif tidaknya suatu pusat pertanggung jawaban menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **Efisiensi Pengendalian Anggaran**

Efisiensi pengendalin anggaran menurut horngen (2006) yaitu perbedaan antara jumlah aktual (realisasi) dan jumlah yang diharapkan/dianggarkan (direncanakan).

Setiap aktivitas aktual diketahui di akhir periode, rumus yang digunakan untuk menghitung jumlah kelonggaran anggaran untuk volume aktivitas aktual yang dicapai. Satu anggaran yang disesuaikan ke aktivitas aktual disebut dengan anggaran

yang dilonggarkan (*allowable budget*) atau kelonggaran anggaran. Varians-varins yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja dari setiap departemen atau pusat biaya . Varians pengeluaran adalah selisih antara biaya aktual dengan kelonggaran anggaran (Hansen & Mowen, 2000).

### **Kinerja Keuangan Perusahaan**

Kinerja menurut Hariandja (2002) adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh anggota organisasi atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranya dalam organisasi. Sedangkan menurut Ilyas (2002), kinerja merupakan penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel didalam organisasi. Sementara itu Wahjosumido (2002) mendefinisikan kinerja sebagai hasil interaksi yang terjadi antara persepsi dan motivasi pada diri seseorang yang dapat dilihat dari perilaku seseorang.

### **Profitabilitas**

Kinerja keuangan pada penelitian ini dilihat dari profitabilitas. Profitabilitas adalah kemampuan perusahaan memperoleh laba dalam hubungannya dengan penjualan , total ativa maupun sendiri (J. Fred W & F bringham:2002) . Profitabilitas juga didefinisikan bahwa mengukur efektivitas manajemen berdasarkan hasil pengembalian yang dihasilkan dari volume penjualan baik aktiva maupun sendiri. Penilaian kinerja perusahaan bagi manajemen dapat diartikan sebagai penilaian terhadap prestasi yang dapat dicapai. Dalam hal ini laba dapat digunakan sebagai ukuran dari prestasi yang dicapai dalam suatu perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan penting dilakukan, baik oleh manajemen pemegang saham, pemerintah, maupun pihak lain yang

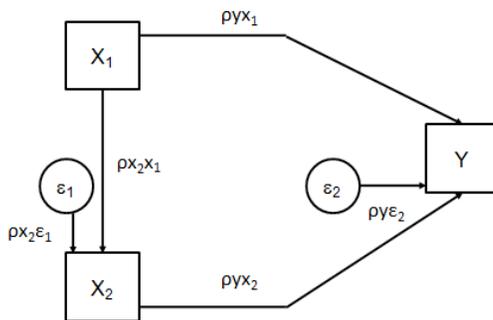
berkepentingan. Profitabilitas merupakan salah satu elemen dalam penilaian kinerja dan efisiensi perusahaan (Sutrisno, M:2003).

### Metode Penelitian

Ditinjau dari sasaran yang ingin dicapai, penelitian ini termasuk dalam tipe penelitian *deskriptif verifikatif*, karena penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran tentang bagaimana faktor-faktor *non-human* dan faktor-faktor *human* berpengaruh terhadap kinerja yayasan as-syifa. Penelitian ini juga menggunakan *metode verifikatif*, yaitu menjelaskan dan menguraikan hubungan antara variabel bebas (*independent*) dengan variabel terikat (*dependent*), untuk kemudian dianalisis dalam upaya memperoleh model yang terbaik. Jika dilihat dari tujuan dan objeknya, penelitian yang dilakukan ini bersifat deskriptif yaitu dengan menganalisis dan menginterpretasi terhadap alokasi anggaran, realisasi anggaran, rasio anggaran dan rasio pelayanan umat / masyarakat. Sehingga dengan menganalisis secara kuantitatif dapat mengetahui perbedaan alokasi anggaran dan realisasi anggaran dan mengetahui efektivitas keuangannya. Sedangkan analisis secara kualitatif diharapkan dapat diketahui gambaran mengenai penganggaran yang telah dilaksanakan di yayasan As-syifa al-khoeriyah untuk mendukung suatu pembahasan dan diharapkan dapat menghasilkan suatu alternatif pemecahan masalah, sebagai bahan pengambilan keputusan manajemen di tahun mendatang.

### Kerangka Konseptual

Penelitian ini bermaksud untuk meneliti pengaruh anggaran sebagai alat perencanaan dan anggaran sebagai alat pengendalian terhadap kinerja keuangan yayasan. Paradigma yang dibangun dalam penelitian ini adalah bahwa anggaran sebagai alat perencanaan dan anggaran sebagai alat pengendalian memiliki pengaruh terhadap kinerja keuangan. Kerangka konseptual penelitian ini digambarkan dalam gambar 1 berikut ini,



**Gambar 1.**

Kerangka Konseptual Penelitian

$X_1$  = Anggaran sebagai alat perencanaan  
 $X_2$  = Anggaran sebagai alat pengendalian  
 $Y$  = Kinerja Keuangan

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan paradigma penelitian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut,

- H1 :** Anggaran sebagai alat perencanaan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja keuangan
- H2 :** Anggaran sebagai alat pengendalian memiliki pengaruh positif terhadap kinerja keuangan

### Operasionalisasi Variabel

Penelitian ini terdiri dari tiga variabel, yaitu perencanaan dan pengendalian sebagai variabel bebas (*independent variable*) dan kinerja keuangan yayasan As-syifa sebagai variabel terikat (*dependent variable*).

Menurut Mohamad Nazir (2002:92) menjelaskan mengenai operational variabel adalah :

"Suatu definisi yang diberikan pada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut "

1. Variabel bebas (*independent variabel*).  
 Variabel bebas (X) yaitu variabel yang

mempengaruhi variabel lainnya dan dalam penulisan tesis ini variabel bebasnya adalah :

- a. Anggaran sebagai alat perencanaan ( $X_1$ )
  - b. Anggaran sebagai alat pengendalian ( $X_2$ )
2. Variabel terikat (*dependent variabel*).  
Variabel terikat (Y) yaitu variabel yang keberadaannya dipengaruhi oleh variabel bebas. Penelitian ini menggunakan kinerja keuangan (Y) sebagai variabel terikat.

Adapun skala pengukuran yang digunakan untuk ketiga variable adalah menggunakan skala pengukuran rasio. Skala pengukuran rasio adalah skala yang digunakan untuk menunjukkan adanya pengelompokan yang mempunyai besaran yang sama. Pada skala rasio nilai 0 merupakan nilai mutlak, titik 0 pada skala panjang menunjukkan tidak ada panjang. Data pada skala rasio mempunyai kualitas bilangan riil yang dapat dijumlahkan, dikurangkan, dikalikan dan dibagi dan dinyatakan dalam hubungan resis.

**Tabel 3.1**  
**Operasionalisasi Variabel**

No	Variabel penelitian	Indikator	Ukuran	Skala
1	Anggaran sebagai alat perencanaan ( $X_1$ ) (Harahap, 2001)	1. Rencana penerimaan 2. Realisasi penerimaan 3. Rencana pengeluaran 4. Realisasi Pengeluaran	<u>Selisih Penerimaan – Selisih Pengeluaran</u> Selisih Penerimaan	Rasio
2	Anggaran sebagai alat pengendalian ( $X_2$ ) (Hansen & Mowen, 2000)	1. Rencana penerimaan 2. Rencana pengeluaran 3. Realisasi Penerimaan 4. Realisasi Pengeluaran	<u>Selisih Perencanaan – Selisih Realisasi</u> Selisih Perencanaan	Rasio
3	Kinerja keuangan (Y) (PSAK 45)	Pengembalian atas total aktiva	(Kenaikan aktiva tetap/ Total aktiva)	Rasio

### Objek Penelitian dan Analisis Data

Untuk mengetahui apakah sampel yang ditetapkan telah dapat dilakukan analisis dan melihat apakah model prediksi yang dirancang telah dapat dimasukkan ke dalam serangkaian data, maka perlu dilakukan pengujian data. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *Path Analisis* dengan bantuan program komputer SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 18 for Windows.

Pengumpulan data merupakan suatu proses pengadaan untuk kepentingan penelitian. Teknik pengumpulan data yang diperoleh pada penelitian ini akan dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Teknik wawancara, yaitu dengan

melakukan wawancara kepada pimpinan, kepala bagian, kepala sub bagian dan beberapa karyawan untuk mendapatkan informasi secara tidak terstruktur dan pertanyaan berkembang sesuai dengan jawaban responden.

- 2) Metode analisis

Metode analisis yang digunakan adalah dengan analisa kuantitatif dan kualitatif, adapun analisa kuantitatif adalah menganalisis data keuangan yaitu dengan cara :

- a) Mengumpulkan data historis keuangan
- b) Mengelompokkan sesuai jenis biaya
- c) Dengan program excel for windows disusun data tersebut ke dalam tabel

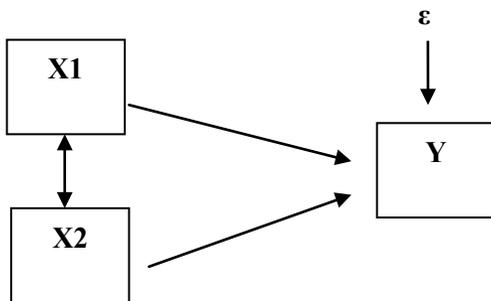
perjenis biaya

- d) Membandingkan antara jenis biaya menghasilkan rasio/prosentase
- e) Membandingkan antara alokasi dengan realisasi anggaran
- f) Kemudian hasil rasio atau prosentase tersebut dianalisis berdasarkan landasan teori yang ada.

Sedangkan analisa kualitatif yaitu menganalisis suatu fenomena yang terjadi atau sejauh mana peran penganggaran terhadap pengelolaan keuangan yayasan As-syifa al-khoeriyah.

### 3.4.1. Uji Path Analysis

Untuk meneliti hubungan di antara variabel penelitian yaitu anggaran sebagai alat perencanaan dan anggaran sebagai alat pengendalian terhadap kinerja keuangan, data diterapkan pada pendekatan penelitian yaitu dengan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Adapun bagan kerangka alur hubungan antar variabel adalah sebagai berikut :



**Gambar 3.1 Kerangka Alur Hubungan antar Variabel yang Diteliti**

Dimana :

- X1 = Anggaran sebagai Alat Perencanaan
- X2 = Anggaran sebagai Alat Pengendalian
- Y = Kinerja Keuangan

Data yang terkumpul dianalisis berdasarkan hubungan kausalitas antar variabel, dimana pada gambar diatas memperlihatkan struktur anggaran sebagai alat perencanaan (X1) dan anggaran sebagai alat pengendalian (X2) terhadap kinerja

keuangan yayasan (Y). Sesuai dengan hipotesis dan desain penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dalam pengujian menggunakan analisis jalur dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- 1) Membuat persamaan struktur yaitu :

$$Y = r_{yx1} + r_{yx2} + \epsilon$$

$$Z = r_{yz} + \epsilon$$

- 2) Menghitung korelasi antar variabel bebas  $x_1$  serta korelasi antar variabel bebas  $x_i$  dengan variabel terikat Y.

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n(\sum x^2) - (\sum x)^2)(n(\sum y^2) - (\sum y)^2)}}$$

- 3) Menyusun matriks korelasi antar variabel bebas ( $R_x$ ) serta korelasi antar variabel bebas dengan variabel tidak bebas ( $R_y$ )

$$R_x = \begin{bmatrix} 1 & r_{x1x2} \\ r_{x2x1} & 1 \end{bmatrix}$$

$$R_{xy} = \begin{bmatrix} 1 & r_{x1x2} & r_{x1y} \\ r_{x2x1} & 1 & r_{x2y} \\ r_{yx1} & r_{yx2} & 1 \end{bmatrix}$$

$$R_{yz} = \begin{bmatrix} 1 & r_{yz} \\ r_{zy} & 1 \end{bmatrix}$$

- 4) Menghitung matriks invers korelasi (kebalikan) dari  $R_x$  yaitu  $R_x^{-1} =$

$$R_x^{-1} = \begin{bmatrix} C_{11} & C_{12} \\ C_{21} & C_{22} \end{bmatrix}$$

- 5) Menghitung semua koefisien jalur di mana  $i = 1, 2, 3, \dots, k$  melalui rumus =

$$P_{yxi} = R_x^{-1} r_{xi}; (i=1, 2, 3)$$

$$P_{yxi} = \begin{bmatrix} C_{11} & C_{12} \\ C_{21} & C_{22} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} r_{yx1} \\ r_{yx2} \end{bmatrix}$$

$$P_{zxi} = \begin{bmatrix} C_{11} & C_{12} \\ C_{21} & C_{22} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} r_{zx1} \\ r_{zx2} \end{bmatrix}$$

- 6) Menghitung koefisien determinasi  $R_y^2(x_1, x_2)$  yaitu koefisien yang menyatakan determinasi total  $x_1, x_2$  terhadap Y yaitu =

$$R^2 y(x_1, x_2) = \epsilon P_{yxi} r_{xiy}$$

- 7) Menghitung koefisien jalur diluar  $x_1$  atau koefisien residu yaitu =

$$\rho_{y\varepsilon} = \sqrt{1 - R_{y(x_1, x_2)}^2}$$

$$\rho_{z\varepsilon} = \sqrt{1 - R_{z(x_1, x_2)}^2}$$

- 8) Menguji secara simultan koefisien jalur  $P_{yxi}$  dengan Hipotesa  $H_0: P_{yxi}=0$  vs  $H_1: P_{yxi} \neq 0$

$$F = \frac{(n - k - 1)(R_{y(x_1, x_2)}^2)}{k(1 - R_{y(x_1, x_2)}^2)}$$

Keputusan :

Jika F

$\{ \leq F_{\alpha}; \{k; \{k; n - k - 1\} \rightarrow Terima H_0(n, s)$

$\{ > F_{\alpha}; \{k; \{k; n - k - 1\} \rightarrow Tolak H_0(n, s)$

$\{ \leq F_{\alpha}; \{k; \{k; n - k - 1\} \rightarrow Terima H_0(n, s)$

$\{ > F_{\alpha}; \{k; \{k; n - k - 1\} \rightarrow Tolak H_0(n, s)$

- 9) Menguji secara parsial koefisien jalur melalui uji t dengan Hipotesis

a.  $H_0: P_{yx1}=0$  vs  $H_1: P_{yx1} > 0$

b.  $H_0: P_{yx2}=0$  vs  $H_1: P_{yx2} > 0$

c.  $H_0: P_{zy}=0$  vs  $H_1: P_{zy} > 0$

Adapun statistik ujinya adalah :

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} = r \sqrt{\frac{n-2}{1-R_{y(x_1, x_2)}^2}}$$

$$t = \frac{\rho_{yxi}}{\sqrt{\frac{(1 - R_{y(x_1, x_2)}^2) C_{ii}}{n - k - 1}}}$$

Dimana :

$i = 1, 2$

- 10) Menghitung pengaruh variabel bebas (independent) terhadap variabel terikat (dependent)

a. Pengaruh Langsung

$$Y \beta x_1 \beta Y = (P_{yxi})^2$$

b. Pengaruh tidak langsung

$$Y \beta x_1 \Omega x_j \beta Y = P_{yxi} r_{xixj} P_{yxj}$$

c. Besarnya Pengaruh Total yaitu :

$$(P_{yxi})^2 + P_{yxi} r_{xixj} P_{yxj}$$

Sumber data adalah laporan keuangan yayasan as-syifa dari tahun 2005-sampai

tahun 2009 (5 tahun). Penelitian ini melibatkan tiga variabel, yaitu Anggaran Sebagai Alat Perencanaan ( $X_1$ ), Anggaran sebagai Alat Pengendalian ( $X_2$ ), dan Kinerja Keuangan ( $Y$ ).

Pengaruh anggaran sebagai alat perencanaan terhadap kinerja keuangan memiliki pengaruh yang positif. Hal ini dibuktikan dari hasil perhitungan uji T. T hitung sebesar 3.422 lebih besar dari T tabel sebesar 2.00. yang menunjukkan  $H_0$  di tolak maka ada pengaruh yang signifikan antara anggaran sebagai alat perencanaan dan kinerja keuangan. Sedangkan anggaran sebagai alat pengendalian juga berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan yayasan dilihat dari T hitung sebesar 2.535 > 2.00 maka  $H_0$  di tolak menunjukkan adanya pengaruh dari anggaran sebagai alat pengendalian terhadap kinerja keuangan. Besarnya angka R square ( $r^2$ ) adalah 0,375 digunakan untuk melihat pengaruh anggaran sebagai alat perencanaan dan anggaran sebagai alat pengendalian secara simultan terhadap profitabilitas pada yayasan as-syifa alkhoeiriyah.

Angka 0,375 menunjukkan Dari hasil perhitungan diatas bahwa pengaruh anggaran sebagai alat perencanaan dan anggaran sebagai alat pengendalian terhadap profitabilitas (ROE) secara gabungan adalah 37,5%, sedangkan sisanya 62,5% dipengaruhi oleh faktor lain. Dengan kata lain, variabilitas profitabilitas (ROE) yang dapat diterangkan dengan menggunakan variabel anggaran sebagai alat perencanaan dan anggaran sebagai alat pengendalian adalah 37,5 % sedangkan pengaruh sebesar 62,5%

Berdasarkan hasil pengolahan dengan model persamaan struktural yang menunjukan keterkaitan anggaran sebagai alat perencanaan, anggaran sebagai alat pengendalian ditentukan model persamaan seperti berikut ini.

$$V = f(SQ)$$

$$Y = 0,408X_1 + 0,302X_2 + 0,790$$

## Pembahasan

Anggaran sebagai alat pengendalian di yayasan asyifa belum efisien. Hal ini dibuktikan nilai beta yang lebih kecil dari anggaran sebagai alat perencanaan. Nilai anggaran sebagai alat pengendalian sebesar 0.302 sedangkan anggaran sebagai alat pengendalian sebesar 0.408 Untuk mengendalikan anggaran pada suatu perusahaan anggaran itu harus bersifat fleksibel dilihat dari laporan keuangan yang efisien, pengendalian biaya mengharuskan agar biaya actual dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan. Hal ini senada dengan pernyataan Charles T. Hongren mendefinisikan anggaran fleksibel sebagai berikut:” *an flexible budget (also called a variable budget) is a master budget that is adjusted for change in volume. The flexible budget is based on a knowledge of how revenue and cost should behave over a range of activity*”(Charles T Homrgen, 1995 : 181).

Anggaran fleksibel memberikan kepada manajemen informasi yang diperlukan untuk pengendalian anggaran, untuk mengendalikan anggaran memerlukan perencanaan yang terorganisir, sesuatu alat untuk mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai divisi suatu bisnis, dan suatu dasar untuk pengendalian biaya. Ketepatan sistem itu sendiri akhirnya tergantung pada kemampuan manajer mengatur seseorang, tidak lagi berdasarkan aturan yang ditentukan oleh sistem tersebut. Pengendalian menurut Hansen & Mowen (1995) adalah proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya.

Selain itu hal ini di dukung juga oleh pendapat yang dikemukakan oleh Supriyono (2000:42) mengungkapkan bahwa anggaran sebagai alat pengendalian kegiatan dan penilaian prestasi pusat-pusat pertanggung jawaban dan para manajernya. Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian

kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut dalam penyusunan anggaran. Pengendalian dilakukan dengan membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan ada tidaknya penyimpangan yang timbul. Penyimpangan tersebut dapat menjadi dasar dilakukannya evaluasi untuk melakukan penilaian prestasi dan umpan balik sebagai perbaikan di masa mendatang.

Anggaran sebagai alat perencanaan berpengaruh positif pada kinerja keuangan. Akan tetapi nilai pengaruhnya tidak pada karakter cukup efisien. Hal ini dikarenakan anggaran fleksibel belum terencanakan dengan baik seharusnya sebelum anggaran fleksibel dibuat, diperlukan suatu rumus untuk menggambarkan setiap akun dalam setiap departemen atau pusat biaya, menggunakan salah satu teknik. anggaran yang sistematis termasuk ukuran yang sangat berpengaruh pada anggaran sebagai alat perencanaan sebagai mana pernyataan Hansen dan Mowen (2000:276) “*financial plans for the future ;they identify objectives and the actions needed to achieve them*” dari pernyataan diatas maka anggaran adalah rencana keuangan yang disusun untuk masa depan, yang sesuai dengan tujuan perusahaan dan meliputi tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapainya.

Pernyataan dari Hansen dan Mowen yaitu “ *The budget that provides a firm with the capability to compute expected cost for a range of capacity is called a flexible budget*”(Hansen dan Mowen, 2000:292), dari definisi tersebut jelaslah bahwa anggaran fleksibel merupakan anggaran yang disesuaikan dengan perubahan tingkat kegiatan perusahaan.

Pada penelitian ini sistem penganggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Hal ini senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Kinerja keuangan pada penelitian ini dilihat dari profitabilitas. Profitabilitas adalah kemampuan perusahaan memperoleh laba dalam hubungannya dengan penjualan

, total ativa maupun sendiri (J. Fred W & F bringham:2002) . Profitabilitas juga didefinisikan bahwa mengukur efektivitas manajemen berdasarkan hasil pengembalian yang dihasilkan dari volume penjualan baik aktiva maupun sendiri. Penilaian kinerja perusahaan bagi manajemen dapat diartikan sebagai penilaian terhadap prestasi yang dapat dicapai. Dalam hal ini laba dapat digunakan sebagai ukuran dari prestasi yang dicapai dalam suatu perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan penting dilakukan, baik oleh manajemen pemegang saham, pemerintah, maupun pihak lain yang berkepentingan.

Nilai profitabilitas pada yayasan asyifa jika dilihat dari rata-rata pertahunnya , mengalami kenaikan setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan yayasan Asyifa sudah efisien karena kinerja yayasan lebih baik dari tahun ke tahun. Indikator baiknya kinerja pada suatu perusahaan dikarenakan adanya perencanaan, pengendalian dan evaluasi setiap tahunnya. Hal ini senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Anthony & Govindarajan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah suatu alat dari alat-alat lainnya untuk mengimplementasikan strategi, yang berfungsi untuk memotivasi anggota-anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2005 : 8). Untuk memotivasi anggota-anggota organisasi dibutuhkan semacam penghargaan kepada para anggota. Seperti penghargaan yang diberikan oleh para manajer terhadap anggotanya terhadap prestasi yang dilakukan oleh anggotanya.

Anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan yayasan. Hasil uji SPSS selanjutnya yaitu uji *Path Analysis* yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antar variabel tersebut. Dari hasil uji tersebut diketahui bahwa ada pengaruh antara variabel anggaran sebagai alat perencanaan (X1), anggaran sebagai alat pengendalian (X2) terhadap kinerja keuangan (Y). Hasil *path*

*analysis* menunjukkan bahwa pengaruh X1 terhadap Y lebih besar daripada X2 terhadap Y. Berarti anggaran sebagai alat perencanaan lebih besar pengaruhnya dibanding anggaran sebagai alat pengendalian pada yayasan Asyifa.

## Kesimpulan

1. Anggaran sebagai alat perencanaan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan yayasan As-syifa al-khoeriyah.
2. Anggaran sebagai alat pengendalian berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan yayasan As-syifa al-khoeriyah.

## 5.2 Saran

Saran-saran yang dikemukakan di sini disandarkan kepada pembahasan sebagaimana dikemukakan terdahulu. Beberapa saran yang penulis ajukan adalah sebagai berikut:

1. Anggaran sebagai alat pengendalian di yayasan asyifa belum efisien. Hal ini dibuktikan nilai *t* hitung yang lebih kecil dari anggaran sebagai alat perencanaan. Untuk mengendalikan anggaran pada suatu perusahaan anggaran itu harus bersifat fleksibel dilihat dari laporan keuangan yang efisien, pengendalian biaya mengharuskan agar biaya actual dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan.
2. Anggaran fleksibel memberikan kepada manajemen informasi yang diperlukan untuk pengendalian anggaran, untuk mengendalikan anggaran memerlukan perencanaan yang terorganisir, sesuatu alat untuk mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai divisi suatu bisnis, dan suatu dasar untuk pengendalian biaya.
3. Anggaran sebagai alat perencanaan berpengaruh positif pada kinerja keuangan. Akan tetapi nilai pengaruhnya tidak pada karakter sangat baik. Hal ini dikarenakan anggaran fleksibel belum terencanakan dengan baik seharusnya sebelum anggaran fleksibel

dibuat, diperlukan suatu rumus untuk menggambarkan setiap akun dalam setiap departemen atau pusat biaya, menggunakan salah satu teknik.

### Daftar Pustaka

- Anthony, Robert N., and Vijay Govindarajan. 2000. *Management Control System*. McGraw-Hill Companies, Inc: New York
- Anthony, Govindarajan . 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen* Buku Dua. Jakarta: Salemba Empat.
- Anthony, Dearden, dan Bedford. 1993. *System pengendalian manajemen* (Edisi keenam, cetakan keenam). Diterjemahkan Agus Maulana. Penerbit Erlangga, Jakarta
- Arens & Loebbecke. 2003. *Auditing*. Salemba empat: Jakarta
- Bodnar, George & Hopwood, William. 2000. *Sistem informasi manajemen*. Salemba empat: Jakarta
- Copeland Thomas and Weston, J. Fred. 1986. *Manajemen Keuangan (8nd ed.)*. (A. Jaka Wasana dan Kirbandoko, Trans.). Jakarta: Airlangga.
- David R Fred. 2009. *Strategic Management*. Salemba Empat: Jakarta
- Dominiak, G.F. and Joseph G. Louderback III, 1997, *Managerial Accounting*, Eighth Edition, South Western College Publishing, An International Thomson Publishing Company. Halim dkk. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. BP AMP YKPN: Yogyakarta
- Erhans,A Dr., WIT. 2000. *Akuntansi Perusahaan Jasa dan Dagang*. Ercontara Rajawali. Jakarta Pusat.
- Globerson, Schlomo. 1996. *Analysis of learning profiles in project environment*. Project management institute.
- Halim, Abdul. 2002. Analisis varian pendapatan asli daerah dalam laporan perhitungan anggaran pendapatan dan belanja daerah kabupaten/kota di Indonesia. Universitas Gadjah Mada. Disertasi.
- Hariandja. 2002. Hariandja, Marihot Tua Efendi. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hanafi, Hafid (2008) *persepsi auditor independen dan mahasiswa akuntansi terhadap kode etik akuntan indonesia(survey pada kap dan perguruan tinggi swasta dan negeri diwilayah indonesia)*. Tesis, universitas muhammadiyah surakarta.
- Hornngren, T Charles. 2006. *Akuntansi Biaya: dengan Pendekatan Manajerial*. Jilid 1 (Edisi 12). Erlangga: Jakarta
- Hansen & Mowen. 2000. *Manajemen Akuntansi*. Erlangga: Jakarta
- Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). 1998. *Pedoman Standar Akuntansi Keuangan (PSAK)*.
- Ilyas dan Siregar, 2002, "Penempatan Aktiva Produktif Bank Syariah," *Jurnal Ekonomi Syariah MUAMALAH*, vol. 1, no. 1, hal. 65-84.
- James A. F. Stoner and Edward Freeman , 1992, *Management*, New Jersey, Prentcel Hall, inc.
- Kotler, Philip, 2000. *Manajemen Pemasaran*. PT Prenhallindo: Jakarta
- Maciariello, J.A., 1994, *Management Control Systems*, Prentice-Hall International Editions, Englewood New Jersey.
- Mardiasmo. 2002. Mardiasmo. (2002). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi.
- Maskell, Brian. 1981. *Practical learn accounting*. Book. [Online] Tersedia : [http://avaxhome.ws/ebooks/practical\\_lean\\_accounting.html](http://avaxhome.ws/ebooks/practical_lean_accounting.html) (Di akses pada tanggal 06-06-2010)
- Mulyadi and Johny Setyawan., 1999, *Sistem pengendalian Manajemen: sistem pelipatganda kinerja perusahaan*, Aditya Media, Yogyakarta.
- Munawir. 1995. *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty.
- Nazir, Moh. 2003. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia : Jakarta
- Nugroho, Bhuono Agung. 2005. "Strategi jitu memilih metode statistik penelitian dengan SPSS". Andi Offset. Yogyakarta.

- Riyanto, Bambang. 1992. *Dasar-dasar Pembelanjaan perusahaan*. Yogyakarta: yayasan badan penerbit gajah mada.
- Santoso, Singgih. 2010. *Mastering SPSS 18*. Elex media komputindo: Jakarta
- Setiawan Johny dan Mulyadi. 1999. *System perencanaan dan pengendalian manajemen*
- Shim, Jae K & Siegel Joel G. 200. *Budgeting*. PT Gelora Akasara Pratama: Jakarta
- Simons, Robert. 2000. *Performance Measurement and Control System For Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice Hall
- Suadi, Arif., 1995, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi UGM, Yogyakarta.
- Supriyono, RA. 2000. *Sistem pengendalian manajemen*: Yogyakarta
- Umar, H. 2002. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Wibisono, Dermawan, ph.D. 2006. *Manajemen kinerja*. Erlangga: Jakarta
- Wajosumido. 2002. *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia: Jakarta. [hal. 98]
- Widodo Hertanto & Kustiawan, Teten. 2001. *Akuntansi dan Manajemen Keuangan*. Institut Manajemen Zakat: Ciputat