



LAPORAN PENELITIAN

**ANALISIS PERBEDAAN PENGELOLAAN
UNIT BISNIS DI KOTA MEDAN
(Suatu Pendekatan Dengan Teori Keagenan)**

Peneliti :

Drs. Jihen Ginting, M.Si., Ak.
Yulita Triadiarti, S.E., M.Si, Ak.
Drs. Surbakti Karo-karo, M.Si., Ak.
Chandra Situmeang, S.E., M.S.M., Ak.

DIBIYAYAI DENGAN DANA RUTIN UNIMED
SESUAI DENGAN KONTRAK KERJA No 072/H33.8/KEP/PL/2007
TANGGAL 1 MEI 2007

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI MEDAN
UNIMED
2007**

LEMBARAN PENGESAHAN

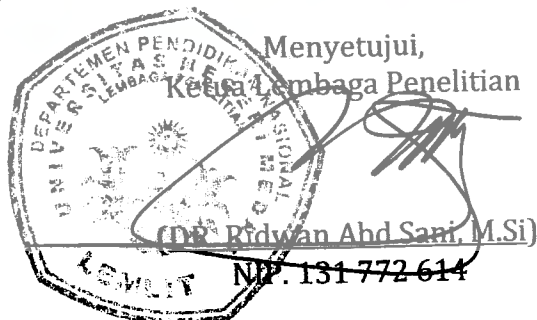
1. a. Judul Penelitian : Analisis Perbedaan Pengelolaan Unit Bisnis Di Kota Medan (Suatu pendekatan dengan teori keagenan)
- b. Bidang Ilmu : Ekonomi
- c. Kategori Penelitian : Social Science
Policy and Political Science(504)
2. Ketua Peneliti : Drs Jihen Ginting M.Si., Ak
 - a. Nama Lengkap : Laki-laki
 - b. Jenis Kelamin : III d / Penata Tk I / 131856120
 - c. Golongan / Pangkat dan NIP : Lektor
 - d. Jabatan Fungsional : Sekretaris Jurusan
 - e. Jabatan Struktural : Ekonomi / Akuntansi
 - f. Fakultas / Jurusan : Lembaga Penelitian UNIMED
 - g. Pusat Penelitian
3. Alamat Peneliti
 - a. Alamat Kantor / Telp / Fax : Jl Willem Iskandar Psr V
Medan 20211
Telp (061)6613365 Fax (061) 6641002
 - b. Alamat Rumah : -
4. Jumlah Anggota Peneliti : 3 Orang
5. Lokasi Penelitian : Medan
6. Kerjasama dengan Institusi Lain : -
7. Lama Penelitian : 3 Bulan
8. Biaya yang Diperlukan : Rp 3.000.000
9. Sumber Biaya : Dana Rutin

Medan, 28 Oktober 2007



Ketua Peneliti

(Drs Jihen Ginting M.Si., Ak)
NIP. 131856120



ABSTRAK

Teori perusahaan menyatakan bahwa tujuan perusahaan adalah meningkatkan kemakmuran pemegang saham. Teori ini berkembang bersama dengan teori keagenan yang menyatakan terdapat perbedaan kepentingan antara pemilik perusahaan dengan manajer yang bekerja di perusahaan tersebut yang sering disebut sebagai masalah keagenan. Manajer yang sekaligus bertindak sebagai pemilik memiliki kecenderungan untuk lebih fokus pada usaha untuk meningkatkan kemakmuran dirinya sebagai pemegang saham dibandingkan dengan manajer yang murni sebagai profesional yang menerima gaji atas jasa yang dia berikan kepada perusahaan.

Kebijakan yang sering menjadi fokus perhatian di dalam masalah keagenan adalah kebijakan penggunaan hutang sebagai sumber pendanaan, kebijakan operasional yang berkaitan efisiensi biaya, dan kebijakan pemberian kredit bagi pihak lain yang berhubungan dengan perusahaan. Ketiga hal tersebut akan menjadi variabel dalam menjawab mengetahui apakah terdapat perbedaan pengelolaan perusahaan berdasarkan kepemilikan di dalam perusahaan.

Metode penelitian yang digunakan untuk melakukan survey terhadap manajer yang mengelola unit bisnis di kota medan yang telah memiliki umur minimal 5 tahun. Kuesioner disebarkan kepada responden dengan membagi ke dalam dua kategori yaitu manajer yang memiliki porsi kepemilikan dalam perusahaan dan manajer yang tidak memiliki kepemilikan dalam perusahaan. Kuesioner ini dianalisa dengan melakukan uji beda dengan taraf signifikansi 0.05.

Berdasarkan hasil analisa yang dilakukan terdapat perbedaan pengelolaan unit bisnis di kota medan. Manajer yang juga merupakan pemilik perusahaan mengelola perusahaan dengan pola yang berbeda dengan manajer yang tidak memiliki porsi kepemilikan. Berdasarkan penelusuran pada hasil kuesioner terdapat kecenderungan manajer yang memiliki porsi kepemilikan dalam perusahaan cenderung lebih menyukai dana pinjaman, lebih efisien dalam pengeluaran perusahaan, serta lebih sulit dalam memberikan kredit bagi pihak lain.

Kata Kunci : Teori Keagenan, Kebijakan Hutang, Kebijakan Operasional

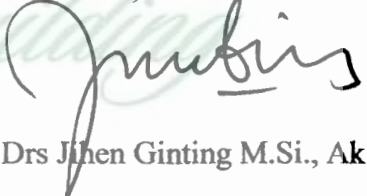
KATA PENGANTAR

Prinsip dasar pengelolaan perusahaan yang telah mempengaruhi perkembangan perusahaan adalah pemisahan fungsi pengelolaan dan fungsi kepemilikan. {Pemisahan fungsi ini telah menyebabkan timbulnya perbedaan kepentingan antara pemilik (pemegang saham) dan manajer. Kondisi ini mengakibatkan indikasi adanya perbedaan cara pengelolaan perusahaan jika perusahaan tersebut dikelola oleh pemilik dibandingkan jika perusahaan tersebut dikelola oleh seorang professional.

Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui perbedaan cara pengelolaan antara manajer yang bertindak sekaligus sebagai pemilik dibandingkan dengan manajer yang tidak memiliki porsi kepemilikan di dalam suatu perusahaan. Penelitian ini akan dilaksanakan di Kota Medan sebagai salah satu daerah yang memiliki banyak usaha dalam berbagai ukuran.

Puji dan syukur penulis panjatkan pada Tuhan Yang Maha Esa karena hanya atas penyertaan dan kekuatan yang diberikan-Nya maka penelitian ini dapat terselesaikan. Penelitian ini pasti memiliki keterbatasan dan kekurangan, saran dan kritik dari pembaca akan berguna bagi pengembangan topik terkait. Penulis mengharapkan penelitian ini dapat memberikan sumbangan untuk memperdalam kajian mengenai permasalahan yang diteliti.

Medan, 28 Oktober 2007


Drs Jihen Ginting M.Si., Ak

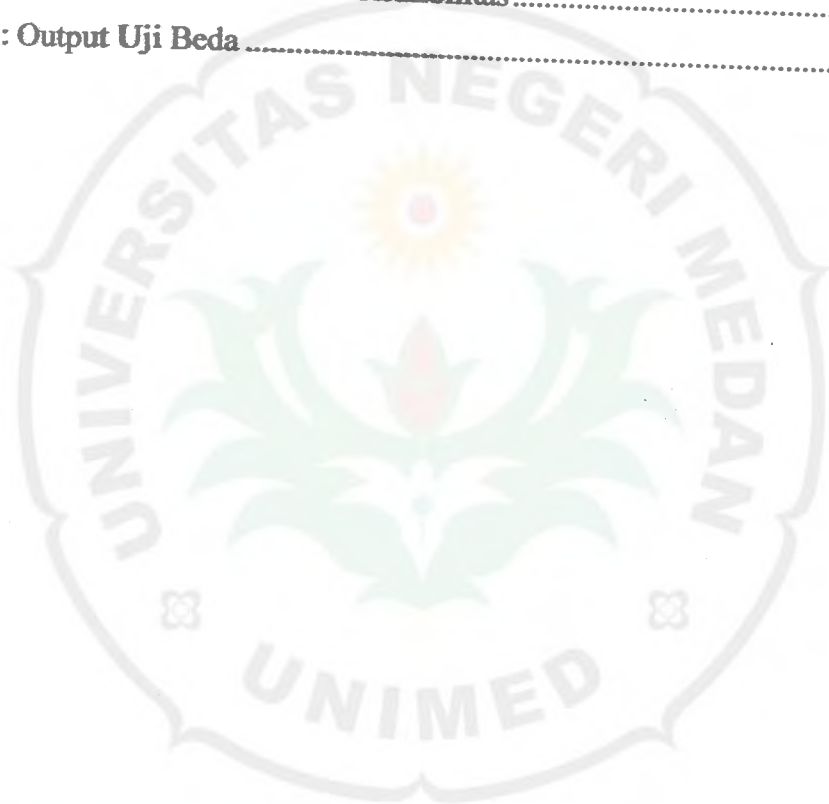
DAFTAR ISI

Abstrak	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iii
Daftar Lampiran	v
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Perumusan Masalah	4
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Teori Perusahaan	6
2.2 Teori Keagamaan	7
2.3 Kepemilikan Manajerial dan Kebijakan Hutang	9
2.4 Kepemilikan Manajerial dan Kinerja Perusahaan	10
2.5 Kepemilikan Manajerial dan Nilai Perusahaan	11
2.6 Kerangka Teoritis	13
2.7 Hipotesa Penelitian	16
BAB 3 TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	17
3.1 Tujuan Penelitian	17
3.2 Manfaat Penelitian	17

BAB 4 METODE PENELITIAN	18
4.1 Tempat dan Waktu Penelitian	18
4.2 Populasi Penelitian dan Sampel	18
4.3 Metode Pengumpulan Data	19
4.4 Tahapan penyusunan Kuesioner	20
4.5 Variabel Penelitian	22
4.6 Teknik Analisis Data	23
4.7 Pengujian Hipotesis	28
BAB 5 HASIL DAN PEMBAHASAN	29
5.1 Pembahasan Umum	29
5.2 Uji Validitas dan Reliabilitas	31
5.3 Pembahasan Hasil	31
5.3.1 Kebijakan Hutang	32
5.3.2 Kebijakan Biaya Operasional	33
5.3.3. Kebijakan Pembiayaan Kredit	34
5.4 Kesimpulan	35
5.5 Keterbatasan	36
5.6 Saran Penelitian Lanjutan	37
Daftar Pustaka	38
Lampiran	39

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	: Kuesioner	40
Lampiran II	: Data Responden Manajer Yang Merupakan Pemilik.....	43
Lampiran III	: Data Responden Manajer Yang tidak Memiliki Porsi Kepemilikan.....	45
Lampiran IV	: Output Uji Validitas dan Realibilitas.....	46
Lampiran V	: Output Uji Beda.....	47



THE
Character Building
UNIVERSITY

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG PENELITIAN

Secara sederhana teori perusahaan pada awalnya menyatakan bahwa tujuan perusahaan adalah memperoleh laba. Pemilik dan manajemen selalu berusaha memaksimalkan laba jangka pendeknya. Namun dalam perkembangannya teori perusahaan memunculkan perspektif jangka panjang dimana perusahaan mungkin melakukan berbagai hal yang dalam jangka pendek tidak memberikan laba maksimum tetapi dalam jangka panjang akan lebih memberikan kekayaan/peningkatan kesejahteraan bagi pemilik saham atau memberikan nilai yang lebih tinggi bagi perusahaan tersebut.

Teori perusahaan saat ini menyatakan bahwa tujuan perusahaan adalah memaksimalkan nilai perusahaan dan bukan sekedar mengejar pencapaian laba jangka pendek, maka dapat dikatakan bahwa nilai berkaitan dengan laba yang dihasilkan, namun dalam penghitungan nilai tersebut, tidak dapat dilakukan hanya dengan menghitung nilai sekarang namun juga nilai masa depan perusahaan. Nilai masa depan ini diperoleh dari taksiran arus kas dari perusahaan di masa yang akan datang yang didiskontokan dengan tingkat bunga tertentu. Pengertian ini mengandung logika bahwa perusahaan bukan hanya ditentukan oleh nilai laba periode berjalan namun juga kemungkinan memperoleh laba di masa yang akan datang. kemampuan memperoleh laba di masa datang ini dipengaruhi oleh keputusan-keputusan yang dibuat pada saat sekarang.

Penjelasan sebelumnya menyatakan bahwa tujuan perusahaan adalah memaksimalkan **kekayaan** atau nilai perusahaan. Hal ini terlihat terlalu menyederhanakan **permasalahan**. Manajer dan karyawan tidak dapat dijamin melakukan **semua aktifitas** untuk tujuan pemaksimalan nilai perusahaan. Sebagai contoh sederhana mungkin saja manajemen lebih mengejar kepuasan dengan meningkatkan penjualan walaupun itu tidak selalu berarti meningkatkan nilai perusahaan, apalagi terkadang tingkat **penjualan** berhubungan dengan bonus sehingga manajemen berusaha mengejar hal ini. **Namun** pada sisi lain, peningkatan penjualan tidak selalu merupakan peningkatan **nilai perusahaan** peningkatan penjualan yang dilakukan dengan mengorbankan **kualitas** pemberian kredit akan menimbulkan beban piutang tak tertagih yang besar **sehingga** nilai perusahaan dalam jangka panjang bukan meningkat namun malah mengalami **penurunan**. Inti dari kebijakan diatas adalah usaha untuk memperoleh **laba** **sekarang** secara maksimal dengan mengorbankan potensi laba di masa yang akan datang.

Pada **keadaan** lain manajer dan karyawan juga dapat melakukan kegiatan yang **menguntungkan** diri sendiri tanpa mempertimbangkan tujuan maksimalisasi laba seperti **pemanfaatan** fasilitas perusahaan untuk kepentingan yang tidak berkaitan dengan bisnis **perusahaan** tersebut. Manajer dapat membuat keputusan yang mengakibatkan **dia** dapat memperoleh imbalan yang lebih besar dari yang seharusnya dengan **mengorbankan** nilai perusahaan. Keadaan ini masih diperburuk oleh adanya kecenderungan **kecurangan** di dalam perusahaan yang dilakukan oleh manajemen yang bertujuan untuk **memberikan** keuntungan bagi dirinya sendiri secara pribadi..

Jika dianalisa secara mendalam, keadaan diatas sulit terjadi bagi perusahaan yang dikelola oleh **pemiliknya**. Manajer yang merupakan pemilik tentunya tidak akan melakukan kecurangan terhadap dirinya sendiri. Manajer seperti ini juga akan lebih fokus dan sangat **memperhatikan** potensi laba di masa yang akan datang. Hal ini terjadi karena peningkatan **nilai perusahaan** secara otomatis adalah peningkatan kekayaan bagi dirinya sendiri, **sehingga** keputusan yang dibuat akan memfokuskan pada peningkatan nilai perusahaan.

Penjelasan diatas memberikan gambaran bahwa perusahaan yang dikelola oleh pemilik dan perusahaan yang dikelola oleh profesional yang dipekerjakan oleh pemilik memiliki **kemungkinan** menghasilkan nilai perusahaan yang berbeda. Perbedaan **nilai perusahaan** tersebut timbul sebagai akumulasi dari keputusan-keputusan **bisnis yang** dibuat manajemen. Perusahaan yang dikelola oleh pemilik akan lebih fokus dan **konsisten** dalam pencapaian nilai perusahaan sedangkan perusahaan yang dikelola oleh profesional memiliki kecenderungan yang relatif lebih besar menyimpang dari **tujuan** tersebut. Dalam perspektif ekonomi managerial hal ini diikenal dengan **masalah** keagenan atau *agency problem*. *Agency problem* atau dalam istilah lain dapat **digunakan** konflik kepentingan timbul ketika keputusan yang diambil manajer hanya akan memaksimalkan kepentingannya dan tidak sejalan dengan kepentingan pemilik perusahaan.

Penelitian mengenai hubungan kepemilikan managerial dengan keputusan bisnis manajer **telah** banyak dilakukan oleh peneliti. Namun para peneliti menemukan hasil yang berbeda **sehingga** sulit memperoleh suatu bukti yang kuat untuk masalah ini. Misalnya, **penelitian** tentang hubungan antara kepemilikan managerial dengan *debt*

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS NEGERI MEDAN
(STATE UNIVERSITY OF MEDAN)
LEMBAGA PENELITIAN .
(RESEARCH INSTITUTE)**

Jl. W. Iskandar Psr. V-kotak Pos.No.1589 – Medan 20221 Telp. (061) 6636757, 6614002, 6613319.e-mail:lpunimed@Indo.net.id

**SURAT PERJANJIAN KERJA
No 072/H33.8/KEP/PL/2007**

Pada hari ini Selasa tanggal satu bulan Mei tahun dua ribu tujuh, kami yang bertanda tangan di bawah ini :

1. Dr. Ridwan Abd. Sani, M.Si : Ketua Lembaga Penelitian Universitas Negeri Medan, dan atas nama Rektor Unimed, dan dalam perjanjian ini disebut PIHAK PERTAMA.
2. Drs. Jihen Ginting, M.Si., AK : Dosen FE bertindak sebagai Peneliti/Ketua pelaksana penelitian, selanjutnya disebut PIHAK KEDUA.

Kedua belah pihak secara bersama-sama telah sepakat mengadakan Surat Perjanjian Kerja (SPK) untuk melakukan penelitian sebagai berikut :

pasal 1

Berdasarkan SK Rektor tanggal 2 Januari 2007 Nomor : 538/A.A3/KU/2007 dan SPMK Pejabat Komitmen 5584 UNIMED, tanggal 12 April 2007 Nomor : 052/H.33.11.3.1/KU/2007 PIHAK PERTAMA memberi tugas kepada PIHAK KEDUA, dan PIHAK KEDUA menerima tugas tersebut untuk melaksanakan /mengkoordinasi pelaksanaan penelitian berjudul :

Analisis Perbedaan Pengelolaan Unit Bisnis Di Kota Medan (Suatu Pendekatan Dengan Teori Keagenan).
Yang berada di bawah tanggung jawab yang diketahui oleh : PIHAK KEDUA dengan masa kerja 6 (enam) bulan, terhitung sejak tanggal perjanjian ditanda tangani.

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS NEGERI MEDAN
(STATE UNIVERSITY OF MEDAN)
LEMBAGA PENELITIAN .
(RESEARCH INSTITUTE)**

Jl. W. Iskandar Psr. V-kotak Pos.No.1589 – Medan 20221 Telp. (061) 6636757, 6614002, 6613319.e-mail:lpunimed@Indo.net.Id

**SURAT PERJANJIAN KERJA
No 072/H33.8/KEP/PL/2007**

Pada hari ini Selasa tanggal satu bulan Mei tahun dua ribu tujuh, kami yang bertanda tangan di bawah ini :

1. Dr. Ridwan Abd. Sani, M.Si : Ketua Lembaga Penelitian Universitas Negeri Medan, dan atas nama Rektor Unimed, dan dalam perjanjian ini disebut PIHAK PERTAMA.
2. Drs. Jihen Ginting, M.Si., AK : Dosen FE bertindak sebagai Peneliti/Ketua pelaksana penelitian, selanjutnya disebut PIHAK KEDUA.

Kedua belah pihak secara bersama-sama telah sepakat mengadakan Surat Perjanjian Kerja (SPK) untuk melakukan penelitian sebagai berikut :

pasal 1

Berdasarkan SK Rektor tanggal 2 Januari 2007 Nomor : 538/A.A3/KU/2007 dan SPMK Pejabat Komitmen 5584 UNIMED, tanggal 12 April 2007 Nomor : 052/H.33.11.3.1/KU/2007 PIHAK PERTAMA memberi tugas kepada PIHAK KEDUA, dan PIHAK KEDUA menerima tugas tersebut untuk melaksanakan /mengkoordinasi pelaksanaan penelitian berjudul :

Analisis Perbedaan Pengelolaan Unit Bisnis Di Kota Medan (Suatu Pendekatan Dengan Teori Keagenan).

Yang berada di bawah tanggung jawab yang diketahui oleh : PIHAK KEDUA dengan masa kerja 6 (enam) bulan, terhitung sejak tanggal perjanjian ditanda tangani.

pasal 2

1. PIHAK PERTAMA memberikan dana penelitian tersebut pada pasal 1 sebesar Rp. 3.000.000,-(tiga juta rupiah) dilaksanakan secara bertahap.
2. Tahap pertama sebesar 70% yaitu Rp. 2.100.000,- dibayarkan sewaktu Surat Perjanjian Kerja ini ditandatangani oleh kedua belah pihak.

3. Tahap kedua sebesar 30% yaitu Rp. 900.000,- dibayarkan setelah PIHAK KEDUA menyerahkan laporan hasil penelitian kepada PIHAK PERTAMA.

Pasal 3

PIHAK KEDUA dibebankan biaya Monitoring Evaluasi (MONEV) sebesar 5% dari jumlah dana penelitian kepada PIHAK PERTAMA.

pasal 4

1. PIHAK KEDUA harus menyelesaikan penelitian yang dimaksud pasal 1 selama masa berlakunya SK.
2. Sebelum laporan akhir penelitian diselesaikan PIHAK PERTAMA menyampaikan konsep laporan penelitiannya berupa Makalah Seminar yang dapat disampaikan melalui forum yang dikoordinasikan oleh Lembaga Penelitian UNIMED.
3. Bahan Seminar dimaksud disampaikan ke Lembaga Penelitian sebanyak 5 (lima) eksemplar, diketik satu setengah spasi ukuran kuarto, disertai file elektronik dalam format MICROSOFT WORD.
4. Bukti pengeluaran keuangan menjadi arsip pada Pihak Kedua.

pasal 5

PIHAK KEDUA harus mengirim laporan hasil penelitian dimaksud dalam pasal 3.1. kepada :

- 1.1. PIHAK KEDUA menyerahkan laporan kepada PIHAK PERTAMA sebanyak 8 eksemplar.
- 1.2. PIHAK PERTAMA menyerahkan laporan kepada Pejabat pembuat Komitmen 5584 sebanyak 3 eksemplar.
- 1.3. PIHAK PERTAMA menyerahkan laporan kepada Dekan Fakultas 2 eksemplar.
- 1.4. PIHAK PERTAMA menyerahkan laporan kepada Perpustakaan Unimed sebanyak 2 eksemplar.
- 1.5. PIHAK KEDUA memberikan hasil laporan kepada anggota-anggota peneliti.

pasal 6

Laporan hasil penelitian yang tersebut dalam pasal 3 harus memenuhi ketentuan sbb :

- a. Bentuk kuarto
- b. Warna kulit biru tua
- c. Sampul kertas jeruk
- d. Dibagian bawah kulit depan ditulis dibiayai dengan dana Rutin UNIMED sesuai dengan kontrak kerja

Nomor : 072 /H33.8/KEP/PL/2007, tanggal 1 Mei 2007

3. Tahap kedua sebesar 30% yaitu Rp. 900.000,- dibayarkan setelah PIHAK KEDUA menyerahkan laporan hasil penelitian kepada PIHAK PERTAMA.

Pasal 3

PIHAK KEDUA dibebankan biaya Monitoring Evaluasi (MONEV) sebesar 5% dari jumlah dana penelitian kepada PIHAK PERTAMA.

pasal 4

1. PIHAK KEDUA harus menyelesaikan penelitian yang dimaksud pasal 1 selama masa berlakunya SK.
2. Sebelum laporan akhir penelitian diselesaikan, PIHAK PERTAMA menyampaikan konsep laporan penelitiannya berupa Makalah Seminar yang dapat disampaikan melalui forum yang dikoordinasikan oleh Lembaga Penelitian UNIMED.

Makalah Seminar dimaksud disampaikan ke Lembaga Penelitian sebanyak 5 (lima) eksemplar, diketik satu setengah sisi ukuran kuarto, disertai file elektronik dalam format MICROSOFT WORD.

Biaya pengeluaran keuangan menjadi arsip pada Pihak Kedua.

pasal 5

PIHAK KEDUA harus mengirim laporan hasil penelitian dimaksud dalam pasal 3.1. kepada :

1. PIHAK KEDUA menyerahkan laporan kepada PIHAK PERTAMA sebanyak 8 eksemplar.

2. PIHAK PERTAMA menyerahkan laporan kepada Pejabat pembuat Komitmen 5584 sebanyak 3 eksemplar.

3. PIHAK PERTAMA menyerahkan laporan kepada Dekan Fakultas 2 eksemplar.

4. PIHAK PERTAMA menyerahkan laporan kepada Perpustakaan Unimed sebanyak 2 eksemplar.

5. PIHAK PERTAMA menyerahkan hasil laporan kepada anggota-anggota peneliti.

pasal 6

pasal 7

Keterlambatan PIHAK KEDUA dalam menyelesaikan penelitian ini dikenakan denda 1% perhari, dengan batas denda maksimum denda sebesar 5% dari kontrak, denda tersebut diserahkan kepada PIHAK PERTAMA.

pasal 8

Hak Cipta penelitian tersebut ada pada PIHAK KEDUA, sedangkan untuk penggandaan dan penyebaran laporan hasil penelitian berada dalam PIHAK PERTAMA.

pasal 9

Surat perjanjian kerja ini dibuat rangkap 5 (lima) satu rangkap untuk PIHAK PERTAMA satu rangkap untuk PIHAK KEDUA, dan selainnya bagi pihak yang berkepentingan untuk diketahui.
Hal-hal yang belum diatur dalam Surat Perjanjian Kerja ini akan ditentukan kemudian oleh kedua belah pihak.

PIHAK PERTAMA

Dr. Ridwan Abd. Sani, M.Si
NIP 131772614

PIHAK KEDUA

Drs. Jihen Ginting, M.Si., Ak
NIP. 131856120

Surat perjanjian kerja ini dibuat rangkap 3 (tiga)

1. Lembar I : Pihak Pertama
2. Lembar II : Pihak Kedua
3. Lembar III : Kabag. Keuangan
4. Arsip

ratio (*debt ratio* menggambarkan hasil keputusan pendanaan manajer) beberapa peneliti menemukan hubungan positif antara kepemilikan manajerial dengan *debt ratio* perusahaan (Kim dan Sorensen, 1986., Agrawal dan Mendelker, 1987., Mehran, 1998). Selain itu, penelitian lain yang mengkaitkan kepemilikan manajerial dengan nilai perusahaan (nilai perusahaan merupakan hasil keputusan operasional manajer), menemukan hubungan yang lemah antara kepemilikan manajerial dengan nilai perusahaan (Laster dan Faccio, 1999).

Akumulasi dari semua keputusan yang dibuat dalam suatu perusahaan tentunya akan menentukan nilai perusahaan tersebut. Manajemen perusahaan yang konsisten membuat keputusan semata hanya untuk meningkatkan nilai perusahaan akan memiliki nilai yang berbeda dengan perusahaan yang dipengaruhi konflik kepentingan. Berdasarkan *agency theory*, perusahaan yang dikelola dengan campur tangan pemilik lebih memungkinkan untuk fokus pada nilai perusahaan dibandingkan perusahaan yang dikelola oleh profesional. Pemilik yang bertindak sebagai manajemen tentunya akan menselaraskan keputusan dengan tujuan perusahaan, sedangkan manajer murni memiliki kemungkinan mengejar kepentingan pribadi. Keadaan ini menarik diteliti untuk menggambarkan peranan keterlibatan pemilik dalam pembuatan keputusan bisnis perusahaan.

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan penjelasan dalam latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka yang menjadi masalah penelitian ini adalah: "Apakah terdapat perbedaan dalam keputusan manajerial antara perusahaan yang dikelola oleh manajer

yang merupakan **pemilik perusahaan dengan perusahaan yang dikelola oleh manajer yang bukan pemilik perusahaan**". Untuk mempermudah dan mempersempit area penelitian, **pengelolaan perusahaan akan difokuskan pada kebijakan-kebijakan berikut ini :**

- 1) Keputusan **keuangan yang menyangkut pengelolaan hutang.**
- 2) Keputusan **operasional yang menyangkut kinerja perusahaan.**
- 3) Keputusan **bisnis secara keseluruhan yang menyangkut pencapaian laba.**



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 TEORI PERUSAHAAN

Dalam mempelajari sifat dasar perusahaan para akademisi sering menggunakan Teori Kontraktual. Teori ini memandang perusahaan sebagai suatu gabungan dari banyak perjanjian-perjanjian yang nyata maupun yang tersirat. Perjanjian-perjanjian ini menetapkan peranan, hak, kewajiban, dan imbalan berbagai pihak. Perjanjian ini bukan semata sebuah kertas secara fisik tapi kesepakatan tertentu yang terdapat dalam suatu perusahaan. Pihak yang dimaksud adalah pekerja, manajer, pemberi pinjaman, pemilik dan lain-lain. Pekerja dan perusahaan terikat dalam satu perjanjian bahwa pekerja akan bekerja bagi perusahaan dan perusahaan akan membayar gaji atas pekerjaan yang telah mereka lakukan. Manajer juga sama dengan pekerja dalam hal perjanjian ini karena sebenarnya manajer juga merupakan pekerja dalam perusahaan. Pemberi pinjaman juga terikat dalam suatu perjanjian bahwa mereka setelah memberikan sejumlah dana yang dianggap sebagai hutang kepada perusahaan pada saat tertentu akan menerima bunga sebagai imbalan dan pengembalian atas pokok pinjaman yang mereka berikan. Setelah semua pihak memperoleh imbalannya, pemegang saham atau pemilik akan memperoleh klaim tersisa atas laba. Banyak perjanjian tertulis dan tersirat lainnya dalam perusahaan seperti dalam kaitannya dengan supplier, auditor, pemerintah, dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan perusahaan. Dalam pengertian yang singkat teori kontraktual memandang perusahaan sebagai kumpulan perjanjian atau kontrak.

Keseluruhan kontrak yang dibuat baik secara nyata maupun abstrak bertujuan untuk meningkatkan nilai perusahaan. Nilai perusahaan ini adalah akumulasi laba sekarang ditambah dengan keseluruhan laba masa depan yang dinilai-sekarangkan dengan suatu tingkat diskonto tertentu. Laba masa depan tersebut merupakan proyeksi yang dilakukan oleh manajemen maupun pihak lain yang memerlukan penaksiran tentang nilai perusahaan. Penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa perusahaan adalah kumpulan kontrak antara berbagai pihak yang diatur oleh pemilik untuk meningkatkan nilai perusahaan tersebut.

2.2 TEORI KEAGENAN

Teori keagenan adalah teori yang menerangkan bahwa kontrak insentif dapat menjadi motivasi bagi individu-individu untuk bekerja. Berdasarkan teori ini terdapat dua belah pihak yang saling betransaksi yaitu principal dan agen. Prinsipal adalah pemegang saham sedangkan agen adalah manajer yang bekerja pada sebuah perusahaan. Hubungan agensi yang terdapat pada kedua belah pihak terjadi ketika salah satu pihak yang prinsipal menyewa pihak lain yaitu agen untuk melaksanakan suatu jasa dan untuk itu principal memberikan wewenang kepada agen untuk mengambil keputusan di dalam perusahaan. Dalam teori ini diasumsikan bahwa baik principal maupun agen saling mementingkan diri sendiri, walaupun mereka akan adanya kepentingan umum.

Dalam manajemen keuangan tujuan utama sebuah perusahaan adalah untuk memaksimalkan kemakmuran pemegang saham, oleh karena itu manajer yang telah diangkat oleh pemegang saham harus bertindak untuk melakukan kepentingan

pemegang saham akan tetapi kenyataannya sering timbul konflik antara manajer dan pemegang saham yang disebabkan adanya perbedaan kepentingan antara kedua belah pihak tersebut.

Konflik agensi antara pemegang saham dan manajer sangat mungkin terjadi apabila manajemen tidak memiliki saham mayoritas perusahaan atau kurang dari 100% saham perusahaan. Pemegang saham menginginkan manajer bekerja dengan tujuan memaksimalkan kemakmuran pemegang saham sebaliknya manajer perusahaan mungkin saja akan bertindak tidak memaksimalkan kemakmuran pemegang saham, namun manajer berusaha untuk memaksimalkan kemakmuran diri sendiri. Hal ini merupakan konsekuensi atas pemisahan fungsi pengelolaan dan fungsi kepemilikan di dalam perusahaan.

Manajer memiliki kecenderungan untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya dengan biaya pihak lain. Dalam hal ini biaya tersebut dikeluarkan oleh pemegang saham. Manajer juga memiliki kecenderungan untuk meminimalkan resiko walaupun dengan mengorbankan potensi keuntungan. Hal ini tampak pada sikap manajer yang tidak menyukai bahwa pendanaan perusahaan dilakukan melalui hutang karena hutang memiliki resiko yang tinggi.

Konflik antara pemegang saham dan manajer dapat juga disebabkan oleh masalah pendanaan perusahaan. Pemilik perusahaan lebih memperhatikan kepada resiko sistematis karena mereka telah menyusun portofolio yang terdifersifikasi secara sempurna, sedangkan manajer lebih memperhatikan resiko perusahaan secara individual. Hal ini diakibatkan karena manajer sangat tergantung kepada kemajuan perusahaan tersebut.

Penyebab lain konflik tersebut berkaitan dengan wewenang yang telah diberikan oleh pemegang saham kepada manajer untuk mengambil keputusan. Wewenang yang diberikan ini tidak diikuti oleh tanggungjawab atas resiko kesalahan dalam mengambil keputusan. Resiko sepenuhnya tetap ditanggung oleh pemegang saham, sehingga manajer cenderung mengeluarkan pengeluaran yang bersifat konsumtif dan tidak produktif. Resiko terburuk dari seorang manajer hanyalah diberhentikan

2.3 KEPEMILIKAN MANAJERIAL DAN KEBIJAKAN HUTANG

Kepemilikan manajerial menunjukkan adanya peran ganda seorang manajer. Yang juga bertindak juga sebagai pemilik. Sebagai seorang manajer sekaligus pemilik, ia tidak ingin perusahaan mengalami kesulitan keuangan atau bahkan kebangkrutan. Kesulitan keuangan atau kebangkrutan usaha akan merugikan ia baik sebagai manajer atau sebagai pemilik. Sebagai manajer akan kehilangan insentif dan sebagai pemegang saham akan kehilangan return bahkan dana yang diinvestasikannya. Cara untuk menurunkan resiko ini adalah dengan menurunkan debt yang dimiliki perusahaan (Friend and Lang dalam Timothy, 1999). Debt yang tinggi akan meningkatkan resiko kebangkrutan perusahaan, karena perusahaan akan mengalami financial distress. Karena itulah maka manajemen akan berusaha menekan jumlah hutang serendah mungkin. Tindakan ini disisi lain juga tidak menguntungkan, karena perusahaan hanya mengandalkan dana dari pemegang saham, sehingga perusahaan tidak bisa berkembang dengan cepat, dibandingkan jika perusahaan juga menggunakan dana dari kreditor. Hal

ini mengarahkan pada suatu dugaan perbedaan pengelolaan hutang apabila didasarkan pada latar belakang kepemilikan tersebut.

Penelitian tentang hubungan antara kepemilikan manajerial dengan debt ratio (debt ratio menggambarkan hasil keputusan pendanaan manajer) menunjukkan hasil yang berbeda diantara beberapa peneliti. Dari penjelasan dapat diduga bahwa kepemilikan manajerial memiliki hubungan dengan kebijakan hutang. Berdasarkan teori bahwa hutang dapat meningkatkan nilai perusahaan, namun hutang yang terlampau besar akan meningkatkan resiko kebangkrutan, dapat dipahami bahwa kebijakan hutang menjadi salah satu kebijakan yang sangat penting dalam proses peningkatan nilai perusahaan.

2.4 KEPEMILIKAN MANAJERIAL DAN KINERJA PERUSAHAAN

Kinerja perusahaan adalah hasil kegiatan operasional perusahaan. Kegiatan operasional ini dalam laporan keuangan ditunjukkan dari pencapaian laba bersih. Laba merupakan selisih antara *revenue* dengan *expenses*. Sehingga manajer dalam mengelola kegiatan ini utamanya diarahkan pada memaksimalkan *revenue* (profitabilitas) dan menekan *expenses* (efisiensi). Kinerja perusahaan akan lebih baik dengan dimilikinya saham perusahaan oleh manajer. Manajer merasa lebih memiliki perusahaan, karena ia tidak lagi sebagai tenaga profesional yang digaji tetapi juga sebagai pemilik perusahaan. Kinerja perusahaan yang baik akan berdampak pada deviden yang akan diterima, karena deviden selalu didasarkan pada laba bersih tahun berjalan dan laba bersih adalah ukuran kinerja perusahaan.

Penelitian Ram (1995), menunjukkan bahwa kepemilikan saham oleh manajemen mempengaruhi kinerja perusahaan. Bahkan penelitian ini berhasil membuktikan bahwa arah hubungannya tidak selalu sama (non-monotonic), dimana arah hubungan akan berbeda untuk setiap rentang persentase kepemilikan. Sedangkan penelitian Jayesh Kumar (2004), Jeffrey (2002) menunjukkan terdapat hubungan antara kepemilikan manajerial dengan kinerja perusahaan.

Kinerja perusahaan ini seperti yang telah dikemukakan berhubungan dengan efisiensi. Manajer seharusnya dapat menekan berbagai pengeluaran dan keperluan beban yang tidak diperlukan dalam suatu perusahaan. Akumulasi dari semua kebijakan ini akan menghasilkan suatu jumlah beban yang relatif tidak terlampau besar sehingga laba bersih akan meningkat. Manajer yang memiliki tujuan untuk menambah imbalan yang tidak legal bagi dirinya akan mengakibatkan tingginya beban operasi.

2.5 KEPEMILIKAN MANAJERIAL DAN NILAI PERUSAHAAN

Terdapat beberapa konsep nilai sebagai upaya memberikan nilai suatu perusahaan.. Beberapa di antaranya adalah: nilai nominal, nilai pasar, nilai intrinsik, nilai buku dan nilai likuidasi. Nilai nominal adalah nilai yang tercantum secara formal dalam anggaran dasar perseroan, disebutkan secara eksplisit dalam neraca perusahaan, dan juga ditulis jelas dalam surat saham kolektif. Nilai pasar, sering disebut kurs adalah harga yang terjadi dari proses tawar-menawar di pasar saham pada perusahaan yang telah listing. Nilai ini hanya bisa ditentukan jika saham perusahaan dijual di pasar saham. Nilai intrinsik merupakan konsep yang paling abstrak, karena mengacu pada perkiraan nilai riil suatu perusahaan. Nilai perusahaan dalam konsep nilai intrinsik ini

bukan sekadar harga dari sekumpulan aset, melainkan nilai perusahaan sebagai entitas bisnis yang memiliki kemampuan menghasilkan keuntungan di kemudian hari. Sedangkan nilai buku adalah nilai perusahaan yang dihitung dengan dasar konsep akuntansi. Secara sederhana dihitung dengan membagi selisih antara total aktiva dengan total utang dengan jumlah saham yang beredar. Nilai likuidasi itu adalah nilai jual seluruh aset perusahaan setelah dikurangi semua kewajiban yang harus dipenuhi. Nilai sisa itu merupakan bagian para pemegang saham. Nilai likuidasi bisa dihitung dengan cara yang sama dengan menghitung nilai buku. Yakni, dari neraca performa yang disiapkan ketika suatu perusahaan menjelang proses likuidasi. Kalau mekanisme pasar berfungsi dengan baik, maka harga saham tidak mungkin berada di bawah nilai likuidasi. Namun, karena nilai likuidasi ini hanya dihitung bila perusahaan akan dilikuidasi, para pemodal bisa menggunakan nilai buku sebagai pengganti untuk tujuan yang sama: memperkirakan batas bawah harga saham. Patokan nilai buku, dengan demikian, dianggap sebagai batas aman alias ukuran safety play dalam berinvestasi.

Namun demikian ada beberapa catatan yang harus diperhatikan dalam memahami konsep nilai buku ini. Pertama, sebagian besar aset dinilai dalam nilai historis. Karena itu pada beberapa aset nilai jualnya bisa jadi jauh lebih tinggi dari nilai bukunya. Kedua, di dalam aset kadang terdapat aktiva tak berwujud, yang dalam likuidasi sering tidak memiliki nilai jual. Ketiga, nilai buku sangat dipengaruhi oleh metode dan estimasi akuntansi seperti metode penyusutan aktiva tetap, metode penilaian persediaan, dan lain-lain. Keempat, karena belum diatur oleh standar akuntansi keuangan, ada kemungkinan timbul kewajiban-kewajiban yang tidak tercatat dalam laporan keuangan.

Menurut penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa konsep yang paling representatif dalam menentukan nilai perusahaan adalah pendekatan konsep nilai intrinsik. Tetapi memperkirakan nilai intrinsik sangat sulit. Sebab, untuk menentukannya orang membutuhkan kemampuan mengidentifikasi variabel-variabel signifikan yang menentukan keuntungan suatu perusahaan. Variabel itu berbeda dari satu perusahaan ke perusahaan yang lain. Selain itu, penentuan nilai intrinsik juga memerlukan kemampuan memprediksi arah kecenderungan yang akan terjadi di kemudian hari. Karena itulah, maka nilai pasar digunakan. Selain karena alasan kemudahan data juga didasarkan pada penilaian yang moderat.

Dalam penelitian ini, karena kesulitan dalam memperoleh data-data perusahaan secara kuantitatif, maka setiap bagian yang menjadi pokok pembahasan dalam penelitian ini akan dianalisa dengan mengajukan sejumlah pertanyaan-pertanyaan untuk mendapatkan data untuk menganalisa pokok permasalahan.

2.6 KERANGKA TEORITIS

Penelitian ini didasarkan pada agency theory. Hubungan antara manajer dengan pemegang saham, dalam kerangka agency theory, digambarkan sebagai hubungan antara agent dengan principal (Schroeder, 2001). Manajer sebagai agent dan pemegang saham sebagai principal. Keputusan bisnis yang diambil manajemen adalah keputusan untuk memaksimalkan sumber daya (utilitas) perusahaan. Suatu ancaman bagi pemegang saham jikalau manajer bertindak untuk kepentingannya sendiri, bukan untuk kepentingan pemegang saham. Inilah yang menjadi masalah dasar dalam agency theory yaitu adanya konflik kepentingan. Pemegang saham dan manajer masing-

masing berkepentingan untuk memaksimalkan tujuannya. Kondisi ini merupakan konsekuensi dari pemisahan fungsi pengelolaan dengan fungsi kepemilikan.

Walaupun telah terdapat **semacam** kontrak atau perjanjian yang cukup jelas seperti yang telah dijelaskan diatas **dimana** kontrak ini menentukan hak dan tanggung jawab setiap pihak, namun konflik dapat terjadi karena adanya tujuan pribadi dalam perusahaan. Masalah ini dikenal dengan istilah agency problem atau masalah keagenan. Masalah keagenan secara umum dapat digolongkan ke dalam dua bagian besar yaitu :

1. Masalah antara pemilik perusahaan (*principal*) dengan pihak manajemen (*agent*).

Masalah keagenan dalam hal ini muncul apabila manajer mengambil keputusan yang tidak sesuai dengan tujuan perusahaan secara teori yaitu untuk meningkatkan nilai perusahaan, **dimana** peningkatan nilai perusahaan ini adalah peningkatan kemakmuran **pemilik perusahaan**. Dalam prakteknya manajemen dapat membuat keputusan-keputusan yang menguntungkan diri mereka secara sepihak tetapi merugikan perusahaan. Berdasarkan teori pemilik dapat mengganti manajemen yang bertindak seperti ini, namun dalam praktek dan kondisi perusahaan seperti saat ini yang dimiliki banyak orang, maka pemilik yang porsi kepemilikannya kecil sering tidak melakukan kontrol dengan baik sehingga memberikan keleluasaan kepada manajemen untuk bertindak untuk kepentingan sendiri. Proses kontrol untuk meminimalisasi dampak masalah keagenan ini akan menimbulkan biaya tambahan.

2. Masalah keagenan yang kedua muncul antara pemegang saham dengan kreditur yang membeli obligasi perusahaan. Perusahaan dapat menrbitkan obligasi secara besar-besaran sehingga nilai obligasi yang telah terlebih dahulu terjual menjadi

berkurang. Hal ini tentunya merugikan kreditur yang telah pertama kali membeli obligasi. Oleh karena itu kreditur biasanya menetapkan persyaratan-persyaratan tertentu untuk melindungi pinjaman yang mereka berikan.

Pada perusahaan yang kepemilikan sahamnya telah menyebar sangat luas seperti pada perusahaan yang telah go public, sangat dimungkinkan manajer mempunyai porsi kepemilikan dalam perusahaan walaupun umumnya jumlahnya relatif kecil. Kepemilikan itu dapat terjadi melalui pembelian maupun bonus yang diberikan oleh pemilik bagi manajemen perusahaan atas kinerja mereka. Pemberian bonus ini sendiri pada umumnya dilakukan untuk meminimalkan timbulnya masalah keagenan. Walaupun mempunyai porsi kepemilikan, manajer bisa saja kurang bersemangat dalam mencapai tujuan perusahaan karena kepemilikan tersebut relatif kecil sehingga masalah keagenan yang telah dibahas sebelumnya tetap akan terjadi walaupun memang secara empiris mekanisme ini terbukti dapat meminimalkan masalah keagenan. Manajer mengharapkan imbalan lain seperti fasilitas yang mewah dan hal lainnya. Oleh karena itu diperlukan sistem pengawasan terhadap perilaku manajemen. Secara teori, pengawasan ini dilakukan dewan komisaris, namun seperti yang telah disebutkan di atas karena kepemilikan saham sangat menyebar maka pemegang saham perorangan akan sangat sulit mengontrol dewan komisaris maupun para manajer. Masalah keagenan ini akan lebih jelas terlihat bagi perusahaan-perusahaan yang relatif kecil. Manajer yang merupakan pemilik secara teoritis akan membuat keputusan yang berbeda dengan manajer yang digaji secara profesional.

Keputusan-keputusan umum yang dibuat oleh manajer secara umum dapat digolongkan ke dalam tiga bagian besar. Bagian pertama adalah keputusan yang

menyangkut pendanaan yang berkaitan sekali dengan kebijakan hutang perusahaan. Bagian selanjutnya adalah menyangkut dengan pengelolaan kinerja perusahaan, selanjutnya adalah keputusan pemberian kredit bagi relasi bisnis. Berdasarkan teori bahwa manajemen bekerja untuk meningkatkan nilai perusahaan maka setiap keputusan ini seharusnya diarahkan kepada peningkatan nilai perusahaan.

2.7 HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan landasan teori, kerangka pemikiran serta penelitian terdahulu maka dibuat hipotesa penelitian adalah sebagai berikut :

Terdapat perbedaan pengelolaan bisnis antara manajer yang merupakan pemilik dan manajer yang bukan merupakan pemilik.

BAB III

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.1 TUJUAN PENELITIAN

Penelitian yang akan dilakukan ini bertujuan untuk :

1. Melihat apakah terdapat perbedaan dalam pengelolaan perusahaan yang dikelola langsung oleh pemiliknya dengan perusahaan yang pengelolaannya diserahkan pada manajer yang profesional yang bukan merupakan pemilik perusahaan.
2. Memberikan dasar bagi tujuan penelitian selanjutnya untuk mempelajari apakah pengaruh campur tangan pemilik memberikan dampak yang baik bagi perusahaan.

3.2 MANFAAT PENELITIAN

1. Secara aplikatif memberikan pertimbangan bagi pemilik perusahaan di kota Medan terhadap peran manajer dalam pengelolaan unit bisnis milik mereka.
2. Secara akademis memberikan pemahaman tentang teori keagenan dalam kaitannya dengan unit bisnis di kota Medan.
3. Memberikan dasar bagi penelitian selanjutnya yang bertujuan mempelajari peran pemilik dalam pengelolaan perusahaan.

perusahaan akan dipilih secara acak manajer yang akan diberikan kuesioner. Manajer yang dipilih maksimal 2 (dua) orang dari satu perusahaan untuk setiap golongan. Misalnya 2 untuk golongan manajer yang juga pemilik dan dua dari golongan manajer murni. Setiap perusahaan tidak harus memiliki kedua golongan ini namun dapat hanya memiliki satu golongan saja. Manajer yang dimaksud dalam penelitian ini adalah setiap orang yang telah memiliki wewenang untuk membuat suatu keputusan.

Berdasarkan hal di atas akan diperoleh 50 (lima puluh) responden untuk masing-masing golongan yaitu untuk manajer yang merupakan pemilik dan manajer yang bukan pemilik.

4.3 METODE PENGUMPULAN DATA

Metode pengumpulan data akan dilakukan dengan mendatangi secara langsung responden yang telah terpilih sebagai sampel penelitian. Metode ini dipandang sebagai metode yang paling baik karena akan memberikan tingkat pengembalian kuesioner yang tinggi dan dapat menghindari kesalahan dalam pengisian kuesioner. Data yang telah terkumpul selanjutnya diperiksa kelayakannya untuk melakukan sebuah penelitian ilmiah.

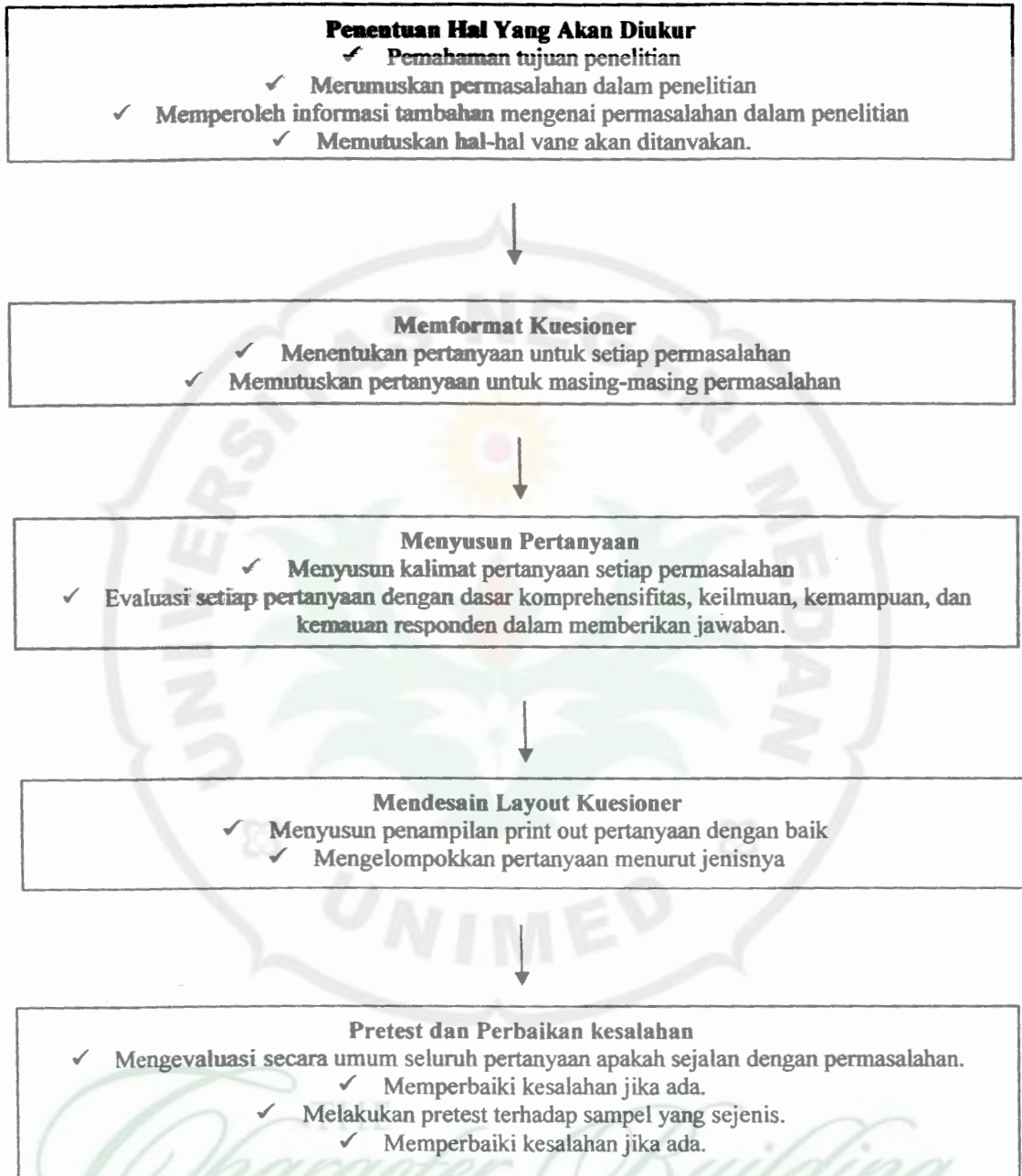
Karena penelitian ini menyangkut berbagai hal yang dapat dikategorikan cukup rahasia, maka lembar kuesioner hanya akan diberikan golongan responden dan nomor responden untuk mempermudah pengelolaan data. Identitas lain yang merupakan identitas diri tidak akan dimuat.

4.4 TAHAPAN PENYESUNAN KUESIONER

Seperti telah diuraikan pada bagian sebelumnya, penelitian ini akan menguji apakah ada perbedaan dalam pengambilan keputusan dan aktivitas manajer antara perusahaan yang dikelola oleh manajer yang sekaligus pemilik perusahaan dengan perusahaan yang dikelola oleh manajer yang bukan sekaligus pemilik perusahaan. Dari hipotesis tersebut diketahui variabel yang diteliti yaitu status kepemilikan manajerial dan keputusan bisnis.

Status kepemilikan manajerial yang dimaksud adalah apakah manajemen juga memiliki porsi kepemilikan di perusahaan atau tidak. Variabel ini diukur dengan skala nominal, yaitu hanya dibedakan antara perusahaan dengan kepemilikan manajerial atau tidak, dengan tidak melihat berapa besar persentase kepemilikan manajerialnya di masing-masing perusahaan tersebut. Jumlah persentase kepemilikan manajerial tidak diperhitungkan dalam penelitian ini karena penelitian ini hanya ingin melihat ada tidaknya perbedaan diantara perusahaan dengan kepemilikan manajerial dengan yang tidak. Penelitian tidak diarahkan kepada hubungan antara besarnya kepemilikan manajerial dengan keputusan manajemen.

Keputusan dan aktivitas manajer dalam penelitian ini meliputi peningkatan nilai perusahaan, kinerja perusahaan dan keputusan pendanaan. Pengukuran akan hal ini akan dilakukan dengan cara menyusun kuesioner untuk menilai setiap hal tersebut dan menyebarkannya kuesioner tersebut kepada setiap sampel yang telah ditetapkan. Kuesioner ini akan disusun dengan mengadaptasi kuesioner dari penelitian terdahulu misalnya instrumen yang digunakan oleh Jess (2003).



Bagan Penyusunan Kuesioner

Adaptasi Dari Aaker (1995)

Kuesioner yang terdapat dalam penelitian terdahulu tersebut akan dimodifikasi untuk penyesuaian dengan penelitian ini dengan melalui tahap-tahap seperti dalam penyusunan suatu kuesioner yang baru. Langkah langkah tersebut akan dilakukan dengan memenuhi aturan ilmiah yang dapat digambarkan dalam bagan yang diadaptasi dari Aaker (1995).

Selanjutnya kuesioner tersebut akan digunakan sebagai alat pengukur apakah terdapat perbedaan proses pembuatan keputusan manajerial oleh manajer yang merupakan pemilik perusahaan dengan manajer yang bukan pemilik perusahaan.

4.5 VARIABEL PENELITIAN

Berdasarkan perumusan masalah dan tahapan penyusunan kuesioner yang telah dikemukakan diatas, maka terdapat beberapa variable yang telah diformulasikan menjadi kuesioner. Variabel yang menjadi pengukur permasalahan diukur dengan berbagai pertanyaan yang telah dirancang agar mampu menangkap permasalahan yang ada/

Tabel berikut ini akan menjelaskan variable penelitian dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

No	Variabel	Pengertian	Kebijakan Hutang
1	Kebijakan Hutang	Kebijakan atau keputusan yang dibuat oleh manajer baik manajer yang merupakan pemilik atau manajer yang bukan pemilik	5 Kuesioner No 1-5

		menyangkut penggunaan hutang sebagai sumber dana.	
2	Kebijakan Biaya Operasional (efisiensi)	Kebijakan atau keputusan yang dibuat oleh manajer baik manajer yang merupakan pemilik atau manajer yang bukan pemilik menyangkut pengeluaran dana operasional dan pembelian asset.	5 Kuesioner No 6-10
3	Kebijakan Pemberian Kredit	Kebijakan atau keputusan yang dibuat oleh manajer baik manajer yang merupakan pemilik atau manajer yang bukan pemilik menyangkut pemberian fasilitas kredit bagi pihak langganan.	5 Kuesioner No 11-15

4.6 TEKNIK ANALISIS DATA

Keseluruhan data yang diperoleh dalam penelitian ini akan diolah dengan menggunakan program SPSS 13. Program ini dipandang cukup memadai untuk mengolah data secara akurat dan teliti agar dapat dianalisa dalam pengujian hipotesa dan pembuatan keputusan. Pengujian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Statistik Deskriptif.

Statistik deskriptif pada dasarnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan. Statistik

deskriptif umumnya ~~digunakan~~ oleh peneliti untuk memberikan informasi mengenai karakteristik ~~variable~~ penelitian yang utama dan data demografi responden.

Statistik deskriptif meliputi gambaran mengenai kondisi demografi responden seperti jenis kelamin, usia dan hal-hal lain. Gambaran mengenai variable-variabel penelitian dengan menggunakan tabel frekuensi yang menunjukkan angka rata-rata, kisaran, dan standard deviasi.

2. Uji Kualitas Data

- **Uji Validitas.** Uji ini bertujuan untuk mengetahui keakuratan suatu alat mampu melakukan fungsi. Alat ukur yang dapat digunakan dalam pengujian validitas kuesioner adalah angka hasil korelasi antara skor pertanyaan dan skor keseluruhan pernyataan responden terhadap informasi dalam kuesioner. Jenis korelasi yang digunakan adalah korelasi Pearson antara skor setiap pernyataan dan skor total item. Suatu system dikatakan valid jika memiliki nilai probabilitas lebih besar dari 0.05.
- **Uji Realibilitas.** Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui konsistemnsi atau keandalan hasil pengukuran suatu instrument apabila instrument tersebut digunakan lagi sebagai alat ukur suatu objek atau responden. Pengujian realibilitas dilakukan dengan menggunakan metode *Cronbach's alpha*. Suatu instrumen dikatakan reliable jika memiliki *Cronbach's alpha* dari 0.6.

3. Tes Asumsi OLS (Ordinary Least Square)

- **Uji Distribusi Normal.** Asumsi distribusi normal diperiksa dengan menggunakan grafik Normal Probability Plot atau Histogram. Jika data

mengikuti garis normal pada grafik Normal Probability Plot maka data diasumsikan berdistribusi normal. Cara lainnya adalah memeriksa bentuk histogram yang mengikuti kurva lonceng sehingga diasumsikan berdistribusi normal. Bila data tidak berdistribusi normal maka dapat dilakukan penghilangan data outlier. Data yang dikatakan sebagai outlier adalah data yang memiliki standar deviasi lebih besar atau sama dengan 3. Penghapusan outlier menyebabkan nilai residual dari regresi akan bersifat normal.

- **Pengujian Stasioneritas.** Karena data yang digunakan adalah data time series, maka pengujian terhadap kestasioneran data perlu dilakukan. Apabila data yang digunakan tidak stasioner maka data tersebut tidak dapat digunakan untuk membentuk persamaan regresi sebelum data tersebut distasionerkan. Dalam menguji kestasioneran data, banyak metode yang dapat dilakukan. Penulis memilih untuk menggunakan plot otokorelasi yang diolah SPSS yang dapat melihat plot otokorelasi yang berbeda secara signifikan dengan nol. Pengujian dapat dilihat dengan memperhatikan nilai prob. (probabilita).

Apabila data belum stasioner maka diperlukan usaha untuk mentransformasi data sehingga menjadi stasioner. Langkah yang dapat dilakukan untuk mencapai maksud tersebut adalah dengan menggunakan metode *differencing* (pembedaan). Pada dasarnya metode ini membentuk deret data baru dengan mengurangkan nilai observasi pada saat t dengan nilai observasi pada saat sebelumnya. Secara umum, rumusnya adalah sebagai berikut :

$$X_t^k = X_t^{k-1} - X_{t-k}^{k-1}$$

X = Nilai observasi

k = Orde pembedaan

t = Waktu

Pengujian stasioneritas dapat dilakukan pada deret data yang baru. Apabila hasilnya telah stasioner maka data ini dapat langsung digunakan, namun apabila belum stasioner maka harus dilakukan pembedaan selanjutnya sampai data yang dimiliki stasioner.

- **Pengujian Autokorelasi.** Autokorelasi adalah suatu kondisi dimana variabel gangguan pada periode tertentu berkorelasi dengan variabel gangguan pada periode lain. Hal ini berarti bahwa variabel gangguan tidak random. Keadaan autokorelasi ini dapat disebabkan oleh berbagai hal seperti kesalahan dalam menentukan model, penggunaan lag pada model, tidak memasukkan variabel yang penting. Untuk pengujian ada tidaknya autokorelasi ini, penulis menggunakan uji Durbin Watson.

Mekanisme uji Durbin Watson adalah sebagai berikut :

1. Melakukan regresi dengan *Ordinary Least Square* (OLS), kemudian kita menyimpan residualnya.
2. Menghitung nilai d dengan rumus :

$$d_{hit} = \frac{\sum (e_t - e_{t-1})^2}{\sum e_t^2}$$

Apabila model menggunakan lag dari variabel dependent, maka test Durbin

Watson yang dilakukan adalah :

$$H = \sqrt{\frac{N}{[1 - N(\sigma^2_{t-1})]}}$$

dimana:

$$p = 1 - 1/2d$$

σ^2_{t-1} = Varian variabel lag dari variabel dependent.

N = Banyaknya observasi.

3. Dengan jumlah sampel tertentu dan jumlah variabel independent tertentu, diperoleh nilai kritis dl dan du dalam tabel distribusi Durbin Watson untuk berbagai nilai α (diambil langsung dari tabel).
4. Hipotesis yang digunakan adalah :

H_0 = Tidak ada autokorelasi baik positif maupun negatif

$d < dl$ = Tolak H_0 (ada korelasi positif)

$d > 4 - dl$ = Tolak H_0 (ada korelasi negatif)

$du < d < 4 - du$ = Terima H_0 (Tidak ada autokorelasi)

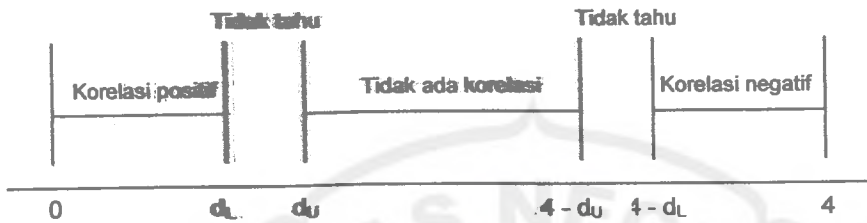
$dl \leq d \leq du$ = Tidak dapat ditarik kesimpulan

$(4 - du) \leq d \leq (4 - dl)$ = Pengujian tidak dapat disimpulkan

THE
Character Building
UNIVERSITY

Gambar 4.1

Ilustrasi daerah pengambilan keputusan tes Durbin-Watson (Gujarati, 2003)



4.7 PENGUJIAN HIPOTHESIS

Pengujian Hipotesis penelitian dilakukan dengan memisahkan terlebih dahulu data menjadi dua kelompok, yaitu kelompok perusahaan dengan kepemilikan manajerial (μ_1) dan kelompok perusahaan tanpa kepemilikan manajerial (μ_2). Pemisahan dilakukan dengan melihat ada tidaknya kepemilikan manajerial di setiap perusahaan yang menjadi sampel penelitian. Selanjutnya akan diuji ada tidaknya perbedaan diantara jawaban kedua kelompok tersebut terhadap kuesioner yang diajukan kepada mereka. Hipotesa yang akan diuji dapat digambarkan sebagai berikut :

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

$$H_a : \mu_1 \neq \mu_2$$

Untuk menguji hipotesis penelitian digunakan uji t untuk dua sample independent (*independent sample t test*). Dengan tingkat signifikansi (sig) 5%, keputusan untuk menerima H_0 dilakukan jika nilai "sig" $> 0,05$, dan sebaliknya H_0 akan ditolak jika "sig" $< 0,05$ (Singgih, 2001)

BAB V

PEMBAHASAN DAN HASIL

5.1 PEMBAHASAN UMUM

Penelitian ini telah menyebarkan 100 buah kuesioner dengan cara langsung mendatangi responden sehingga tingkat pengembalian mencapai 100%. Peneliti mendatangi 25 buah unit usaha yang menjalankan usaha di kota Medan. Pada kenyataannya peneliti mendatangi lebih dari 25 kantor perusahaan karena peneliti memutuskan beberapa kantor yang telah didatangi tidak dapat dijadikan sampel karena umur dari kantor tersebut belum mencapai syarat yang ditetapkan yaitu 5 tahun dan memiliki manager yang merupakan pemilik dan amanager yang bukan pemilik. Kondisi ini mengakibatkan pada awalnya peneliti telah mendatangi 37 perusahaan untuk memperoleh 25 buah sampel yang memenuhi syarat yang ditetapkan.

Setiap unit usaha yang dipilih menjadi sampel diberi 4 buah kuesioner setelah membedakan manager berdasarkan kategori yang ditetapkan yaitu manager yang merupakan pemilik dan manager profesional. Berdasarkan hal ini maka diperoleh 100 buah responden yang terdiri dari 50 orang responden yang merupakan pemilik perusahaan yang sekaligus mengelola perusahaan serta 50 orang responden yang merupakan manager yang tidak mempunyai porsi kepemilikan di dalam perusahaan. Responden yang terpilih diberikan kuesioner untuk diisi serta peneliti mendampingi selama pengisian kuesioner untuk menjawab berbagai pertanyaan yang diajukan oleh responden terkait penelitian yang dilakukan. Tabel 5.1 menunjukkan responden dalam penelitian ini.

Tabel 5.1

Perincian Responden Penelitian

No	Keterangan	Kategori	
		Manager Sekaligus Pemilik	Manajer Yang Bukan Pemilik
1	Umur		
	< 20 tahun	1	0
	20 tahun – 25 tahun	3	5
	25 tahun – 30 tahun	6	8
	30 tahun – 35 tahun	8	9
	35 tahun – 40 tahun	10	14
	40 tahun – 45 tahun	11	8
	45 tahun – 50 tahun	8	5
> 50 tahun	3	1	
2	Jenis Kelamin		
	Laki	26	35
	Perempuan	24	15
3	Lama Bekerja		
	0 tahun – 5 tahun	4	5
	5 tahun – 10 tahun	9	11
	10 tahun – 15 tahun	9	15
	15 tahun – 20 tahun	13	11
	25 tahun – 25 tahun	8	6
> 25 tahun	8	2	
4	Pendidikan Terakhir		
	SD	1	0
	SMP	1	2
	SMA	5	10
	S1	38	36
S2 dan S3	5	2	

Resume data responden yang tercantum dalam tabel 5.1 memberikan berbagai hal yang bermanfaat dalam penelitian ini. Berdasarkan umur kebanyakan responden berada pada kisaran 25 tahun sampai 45 tahun dengan pola manajer yang merupakan pemilik lebih

tua daripada manajer yang bukan pemilik. Responden pria dan wanita bagi manajer yang merupakan pemilik cenderung sama namun manajer yang bukan pemilik lebih banyak pria. Jika ditinjau berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden bekerja antara 5 tahun sampai 20 tahun, sedangkan berdasarkan tingkat pendidikan relatif hampir sama antara kedua kategorial tersebut.

5.2. UJI VALIDITAS DAN REALIBILITAS

Uji validitas adalah pengujian ketepatan suatu alat ukur mampu melakukan fungsinya dalam penelitian, sedangkan uji realibilitas adalah mengukur konsistensi hasil yang diberikan. Suatu kuesioner dapat digunakan jika sudah melewati uji validitas dan realibilitas dan dinyatakan layak digunakan.

Berdasarkan output SPSS dalam Lampiran III, maka kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk keseluruhan pernyataan yang diajukan.

5.3 PEMBAHASAN HASIL

Setelah kuesioner yang dirancang telah memenuhi uji validitas dan realibilitas, maka kuesioner ini diajukan kepada responden dan diperoleh data hasil kuesioner seperti yang dicantumkan di dalam lampiran 2 dan 3. Data yang diperoleh ini kemudian diolah dengan menggunakan SPSS untuk melakukan uji beda terhadap kelompok yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil dari pengolahan ini yang menjadi dasar dari pembahasan hasil yang akan disampaikan pada bagian berikut terdapat di dalam lampiran 5.

5.3.1 KEBIJAKAN HUTANG

Hasil pengolahan data untuk variabel kebijakan hutang di dalam perusahaan antara manajer yang bertindak sekaligus sebagai pemilik dengan manajer yang tidak memiliki porsi kepemilikan menunjukkan perbedaan, hal ini terbukti dengan diterimanya hipotesa penelitian berdasarkan output SPSS di dalam lampiran V.

Hasil ini menunjukkan bahwa hasil penelitian ini sesuai dengan berbagai penelitian yang pernah dilakukan. Berdasarkan pengamatan terhadap kuesioner dan interview yang dilakukan terhadap responden para pemilik cenderung bersedia berhutang jika terdapat sebuah taksiran akan adanya keuntungan yang dihasilkan sedangkan manajer yang bukan pemilik cenderung menghindarkan karena takut mereka gagal mengelola sehingga membuat kinerja mereka tidak baik.

Pemilik lebih berkeinginan menggunakan hutang dalam meningkatkan laba perusahaan. Mereka ingin perusahaan tumbuh lebih cepat daripada jika perusahaan hanya menggunakan modal sendiri. Hal ini juga dipahami oleh manajer yang tidak bertindak sebagai pemilik namun mereka cenderung menghindari dari resiko yang melekat pada hutang sehingga relatif menghindarkan dari hutang jika dibandingkan dengan manajer yang bertindak sebagai pemilik. Dalam jangka panjang tindakan manajer yang tidak memiliki porsi kepemilikan di dalam perusahaan akan dapat mengakibatkan pertumbuhan perusahaan tidak dapat maksimal. Berbagai teori keuangan telah menjelaskan bahwa hutang mempunyai mekanisme *leverage* yang dapat mengungkit pertumbuhan perusahaan menjadi lebih cepat. Jika seorang pemilik memberikan pengelolaan perusahaan kepada profesional yang diberikan gaji, maka pemilik tersebut perlu memberikan pengawasan dan dorongan bagi manajer untuk

berani mengambil hutang sebagai alternatif pembiayaan. Jika hal ini tidak dilakukan maka perusahaan tersebut tidak akan mampu berkembang dengan lebih cepat dalam menyaingi perusahaan kompetitornya.

5.3.2 KEBIJAKAN BIAYA OPERASIONAL

Kebijakan biaya operasional merupakan sebuah kebijakan yang paling banyak dilakukan setiap hari. Manajer melakukan berbagai kebijakan yang berhubungan dengan pengeluaran uang kas. Berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh hasil bahwa antara manajer yang merupakan pemilik dengan manajer yang tidak memiliki porsi kepemilikan menunjukkan kebijakan yang berbeda. Hal ini berarti manajer yang memiliki porsi kepemilikan mengelola pengeluaran biaya operasional dengan pola yang berbeda dengan manajer yang tidak memiliki porsi kepemilikan.

Hasil yang diperoleh ini sesuai dengan berbagai penelitian dan teori yang berkembang mengenai hal ini. Pemilik yang bertindak sebagai pengelola cenderung lebih hemat dalam melakukan pengeluaran karena hal itu menyangkut kekayaan mereka secara langsung. Manajer yang tidak memiliki porsi kepemilikan walaupun di dalam pengawasan cenderung lebih boros dalam pengeluaran operasional. Manajer ini lebih mudah untuk memberikan persetujuan bagi pengeluaran suatu pos biaya dibandingkan jika permohonan yang sama diajukan kepada manajer yang bertindak sebagai pemilik.

Hasil ini memberikan implikasi bahwa pemilik harus senantiasa memikirkan cara untuk melakukan efisiensi dalam hal biaya operasional jika

keputusan operasional ini diberikan dalam wewenang manajer yang digaji. Pemilik dapat menggunakan sistem batas atas pengeluaran untuk menjaga manajer yang digaji bertindak lebih efisien. Batas atas pengeluaran untuk tiap departemen ini dapat dibuat dengan perhitungan rasional oleh pemilik.

5.3.3 KEBIJAKAN PEMBIAYAAN KREDIT

Pemberian kredit kepada langganan sebuah usaha merupakan suatu keputusan yang paling beresiko dalam bisnis. Keputusan ini berkaitan dengan memberikan sejumlah uang kepada orang lain yang memiliki peluang untuk tidak dapat ditagih. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajer yang memiliki porsi kepemilikan memiliki kebijakan pemberian kredit yang berbeda jika dibandingkan dengan manajer yang tidak memiliki porsi kepemilikan.

Berdasarkan teori kebijakan pemberian kredit yang dilakukan oleh manajer yang merupakan pemilik perusahaan cenderung lebih ketat sedangkan manajer yang bukan pemilik cenderung lebih mudah memberikan kredit. Manajer yang tidak memiliki porsi kepemilikan lebih fokus kepada peningkatan angka penjualan yang dapat dicapai dengan cara memberikan kredit dengan syarat yang lebih mudah. Mempermudah syarat kredit dapat merangsang pelanggan untuk membeli lebih banyak ataupun munculnya pelanggan baru bagi perusahaan tersebut.

Kebijakan pemberian kredit ini sebenarnya mempunyai dua efek sekaligus. Pemberian kredit dengan syarat yang terlampau ketat dapat membuat nilai penjualan menjadi sangat sulit untuk ditingkatkan, namun sebaliknya jika hal ini dilakukan dengan sangat mudah dapat meninggalkan beban piutang tak tertagih yang dapat

mengakibatkan **kerugian** bagi perusahaan. Pemilik harus mampu memberikan pengawasan **bagi manajer** yang murni sebagai penerima gaji untuk bertindak dan memutuskan **pemberian** kredit dalam batas yang wajar supaya keseimbangan antara peningkatan **penjualan** dan resiko ketidaktertagihan piutang dapat berada pada keadaan yang **seimbang**.

5.4 KESIMPULAN

Penelitian yang dilakukan ini menghasilkan suatu kesimpulan bahwa pengelolaan perusahaan oleh manajer yang merupakan pemilik berbeda dengan pengelolaan yang dilakukan oleh manajer yang bukan pemilik perusahaan. Pemilik perusahaan cenderung lebih berhati-hati dalam setiap keputusan yang dilakukannya untuk menjaga nilai perusahaan meningkat secara berkesinambungan. Kehati-hatian yang dilakukan oleh pemilik ini baik dalam menjaga nilai perusahaan di masa mendatang.

Pada kenyataannya pemilik tidak dapat mengendalikan perusahaan sepenuhnya. Pemilik harus memberikan sebagian fungsi pengendalian kepada orang lain, sehingga pemilik dapat menjalankan perusahaan dengan lebih baik. Pemberian fungsi manajerial ini dapat mengakibatkan pihak manajer yang menerima gaji tersebut dapat membuat keputusan yang berbeda jika hal yang sama diperhadapkan kepada pemilik. Keadaan ini mengakibatkan pemilik perlu menerapkan sebuah sistem yang dapat meminimalkan perbedaan pola keputusan tersebut. Pemilik juga dapat merancang tingkat pengawasan yang paling memadai untuk memberikan fungsi supervisi yang baik tanpa menghilangkan suasana kerja yang nyaman.

Pemilik perlu melakukan hal tersebut karena berdasarkan hasil yang diperoleh memang terdapat perbedaan pola pembuatan keputusan antara manajer yang memiliki perusahaan dengan manajer yang tidak memiliki perusahaan. Perbedaan pola ini harus diminimalisasi agar peningkatan nilai perusahaan dapat berlangsung lebih cepat. Pemilik harus mampu melakukan pencegahan bagi berbagai hal yang mungkin dikelola dengan cara yang berbeda antara pemilik dan manajer yang murni sebagai penerima gaji.

5.5 KETERBATASAN

Penelitian yang dilakukan ini memiliki berbagai keterbatasan yang membuat hasil penelitian ini kurang maksimal, keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Responden yang diteliti memiliki perasaan yang kurang bebas dalam menjawab pertanyaan karena seringkali mereka mengisi bersamaan dengan atasan mereka. Peneliti telah berusaha untuk memisahkan namun karena berbagai kondisi hal ini tidak dapat selalu dilaksanakan.
- b. Proses menggali kebijakan dengan menggunakan kuesioner memang cukup memadai, namun proses ini lebih baik dilakukan dengan wawancara mendalam.
- c. Penelitian lanjutan juga dapat dilakukan dengan meningkatkan level manajer yang dijadikan responden. Berdasarkan teori yang berkembang terdapat perbedaan masalah keagenan yang terjadi bagi manajer lini bawah dan manajer lini atas.

5.6 SARAN PENELITIAN LANJUTAN

Penelitian ini masih membutuhkan penelitian lebih lanjut baik oleh kami maupun oleh peneliti lain yang tertarik memperdalam. Beberapa hal yang dapat dijadikan rujukan dalam memulai penelitian lanjutan adalah sebagai berikut :

- a. Penelitian selanjutnya dilakukan dengan merencanakan menggunakan wawancara mendalam sebagai instrument penelitian.
- b. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada berbagai perusahaan yang relative lebih besar dengan status badan hukum perseroan terbatas.



DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D., Kumar C., Day George (1995), *Marketing Research*, 5th Edition, Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Bergevin, Peter, (2003), *Financial Statement Analysis: An Integrated Approach*, 1st Edition, Prentice Hall International.
- Jayesh Kumar, (2004), *Agency Theory and Firm Value in India*, [http:// papers.ssrn.com](http://papers.ssrn.com).
- Jeffrey L. Coles, Mechaell. Lemmon and J. Felix Meschke, (2002), *Structural Model and Endogeneity in Corporate Finance: The Link Between Managerial Ownership and Corporate Performance*, [http:// papers.ssrn.com](http://papers.ssrn.com).
- Jess H. Chua; James J Chrisman; Pramodita Sharma.,(2003), *Succession and Non sunsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers*, *Family Business Review*, Jun 2003, ABI/INFORM Global.
- Kurland, Nancy B. (1995), *Ethics, Incentives, and Conflicts of Interest ; A Practical Solution*, *Journal of Business Ethics*: Jun 1995; 14, 6; ABI/INFORM Global
- Laster, Meziane., Faccio, Mara., (1999), *Managerial Ownership, Board Structure and Firm Value: The UK Evidence*, [http:// papers.ssrn.com](http://papers.ssrn.com)
- Mustakallio, Mikko, (2002), *Relational and Contractual Governance In Family Firms : Effects on Strategic Decision Making*, *Family Buiness Revie*: Sep 2002 : 15, 3; ABI/INFORM/Global.

Putu Anom Mahadwartha, (2003). *Predictability Power of Dividend Policy and Leverage Policy to Managerial Ownership in Indonesia: An Agency Theory Perspective*, <http://papers.ssrn.com>.

Ram Mudambi and Carmela Nicosia, (1995), *Ownership Structure and Firm Performance: Evidence from the UK Financial Service Industry*, <http://papers.ssrn.com>.

Schroeder, Richard G., Myrtle W. Clark., Jack M. Cathey, (2001), *Accounting Theory and Analysis – Text, Cases and Readings*, 7th Edition, John Wiley & Sons, Inc, New York.

Timothy J. Brailsford, Barry R. Oliver, Sandra L. H. Pua, (1999), *Theory and Evidence on the Relationship between Ownership Structure and Capital Structure*, <http://papers.ssrn.com>.

Zenger R. Todd, Marshall CR, (1995), *Group-Based Pay Plans : An Empirical Test of The Relationship Among Size, Incentive Intensity, and Performance*. Academy of Management Journal, ABI/INFORM Global.

UNIVERSITAS NEGERI
MEKAR
UNIMED
THE
Character Building
UNIVERSITY

Lampiran I : Kuesioner

KUESIONER PENELITIAN
ANALISIS PERBEDAAN PENGELOLAAN
UNIT BISNIS DI KOTA MEDAN

Kategori Responden :(diisi oleh Peneliti)

Nomor :

Umur : Tahun

Jenis Kelamin : L / P

Jabatan :

Lama Bekerja :

Lama pada jabatan sekarang :

Pendidikan Terakhir :

Pernyataan-pernyataan berikut ini menggali berbagai hal yang melatarbelakangi keputusan yang saudara buat. Responden diminta untuk memberikan pendapat untuk setiap pernyataan dibawah ini dengan kriteria sebagai berikut :

-
- | | |
|------------------------------------------|--------------------|
| 1 = Sangat tidak setuju | 4 = Sedikit setuju |
| 2 = Sedikit tidak setuju | 5 = Sangat setuju |
| 3 = Tidak Pasti atau Tidak Tahu (netral) | |
-

Sangat

Sangat

Tidak Setuju

Setuju



Lingkari satu nomor

No	Pernyataan	Skor
1	Hutang dapat membuat perusahaan akan lebih cepat berkembang.	1 2 3 4 5
2	Hutang adalah alternatif pembiayaan yang paling terakhir ketika sumber pembiayaan lain tidak tersedia.	1 2 3 4 5
3	Setiap perusahaan akan membuat hutang, Saya berpikir bahwa terdapat kemungkinan suatu saat hutang dapat membuat perusahaan bermasalah.	1 2 3 4 5
4	Pinjaman hanya dilakukan jika perusahaan dapat menjamin keuntungan diatas bunga.	1 2 3 4 5
5	Hutang dapat meningkatkan laba perusahaan.	1 2 3 4 5
6	Pembelian mesin dan peralatan seharusnya difokuskan kepada masalah harga beli.	1 2 3 4 5
7	Karyawan yang kinerjanya tidak memuaskan sebaiknya dihentikan.	1 2 3 4 5
8	Pengeluaran biaya ATK adalah biaya yang perlu diawasi secara ketat.	1 2 3 4 5
9	Karyawan yang tidak diawasi cenderung akan melakukan pemborosan.	1 2 3 4 5
10	Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan	1 2 3 4 5

	yang sangat hemat dalam pengeluaran.	
11	Penjualan adalah ukuran keberhasilan.	1 2 3 4 5
12	Pemberian penjualan kredit hanya bagi pelanggan yang memiliki permodalan kuat.	1 2 3 4 5
13	Penjualan cicilan hanya dilakukan jika keadaan ekonomi cukup baik.	1 2 3 4 5
14	Penjualan kredit hanya diberikan kepada pelanggan yang terbukti memiliki reputasi baik.	1 2 3 4 5
15	Penjualan kredit hanya diberikan kepada pelanggan yang memiliki kemampuan bisnis yang baik.	1 2 3 4 5

Lampiran II : Data

Responden Dengan Kategori Manajer Yang Memiliki Porsi Kepemilikan Dalam Perusahaan

Responden	Pernyataan Dalam Kuesioner														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Responden 1	5	4	4	4	4	5	5	5	3	2	3	4	3	4	4
Responden 2	3	1	5	5	5	5	4	4	3	3	2	5	5	5	5
Responden 3	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	2	4	5
Responden 4	3	4	5	5	5	5	4	4	3	3	3	5	3	5	5
Responden 5	5	1	4	4	4	5	5	5	4	3	3	5	3	4	5
Responden 6	4	2	4	4	5	4	4	4	4	3	2	4	2	5	5
Responden 7	5	3	4	4	4	4	5	5	3	3	2	4	2	4	4
Responden 8	4	1	4	4	5	4	5	5	4	2	5	4	5	4	4
Responden 9	3	2	4	5	4	4	5	5	5	2	2	4	5	4	5
Responden 10	5	1	5	5	5	4	5	5	4	2	4	3	3	4	5
Responden 11	4	4	5	5	4	5	5	5	4	1	2	4	4	5	4
Responden 12	5	1	5	5	5	5	4	4	5	3	4	4	3	5	5
Responden 13	4	3	4	5	3	5	4	5	4	4	1	4	3	5	4
Responden 14	3	5	4	5	3	4	4	4	4	3	2	4	2	5	5
Responden 15	5	1	3	4	3	5	4	5	3	3	4	4	2	5	4
Responden 16	4	2	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	2	5	5
Responden 17	2	3	3	4	5	5	5	3	3	3	5	5	2	4	3
Responden 18	5	1	4	5	5	4	5	3	5	3	3	5	4	4	3
Responden 19	4	5	3	4	5	4	5	4	5	3	4	5	1	4	4
Responden 20	2	3	5	5	4	5	4	5	5	3	4	4	1	3	5
Responden 21	5	1	2	4	4	5	4	4	5	2	4	3	4	4	4
Responden 22	2	5	3	5	5	5	4	3	5	2	2	3	5	3	5

Responden 23	4	3	4	4	4	4	5	2	5	2	4	4	2	4	4
Responden 24	5	1	3	5	4	4	4	4	4	2	2	4	2	5	3
Responden 25	2	1	3	4	5	4	5	4	3	4	1	4	2	4	4
Responden 26	1	2	4	5	5	3	4	4	3	4	3	4	2	4	5
Responden 27	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	1	3	2	5	4
Responden 28	3	1	4	5	4	3	5	5	4	4	5	5	3	4	5
Responden 29	5	2	5	5	4	3	5	5	4	2	2	3	4	4	4
Responden 30	4	4	4	5	4	5	5	5	4	2	3	2	3	4	3
Responden 31	2	1	5	4	5	4	4	5	4	3	4	3	3	5	4
Responden 32	3	4	4	5	5	4	4	4	3	2	5	4	2	4	5
Responden 33	5	1	3	4	5	5	5	4	3	1	4	5	3	4	4
Responden 34	4	2	4	5	4	4	5	4	3	1	2	4	3	4	4
Responden 35	5	1	4	4	4	4	5	4	3	1	2	1	3	5	4
Responden 36	2	4	4	5	4	4	5	3	4	3	2	2	3	5	3
Responden 37	4	1	4	4	3	3	4	3	4	3	2	3	2	5	5
Responden 38	5	1	5	5	3	3	4	5	4	3	5	3	2	3	3
Responden 39	2	2	5	4	3	3	3	5	3	2	2	3	2	3	5
Responden 40	2	3	5	5	4	4	3	5	4	2	4	3	1	5	4
Responden 41	4	1	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	2	4	4
Responden 42	3	3	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	2	5	5
Responden 43	5	2	3	5	5	4	5	4	5	3	2	4	4	4	4
Responden 44	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	3	1	4	4	5
Responden 45	3	1	3	5	5	4	5	5	5	3	3	3	3	5	4
Responden 46	4	3	4	5	4	5	5	5	3	4	2	4	3	3	5
Responden 47	3	2	4	5	4	5	3	5	3	2	5	3	3	4	4
Responden 48	5	2	3	4	5	4	4	4	3	2	2	4	3	5	5
Responden 49	3	1	3	5	5	4	4	4	4	4	1	5	3	5	4
Responden 50	5	1	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4

Lampiran III : Data

Responden Dengan Kategori Manajer Yang Tidak Memiliki Porsi Kepemilikan Dalam Perusahaan

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Responden 1	2	2	4	4	3	2	3	3	2	2	4	3	3	3	3
Responden 2	5	1	5	5	3	3	3	3	2	3	5	3	3	3	3
Responden 3	3	5	4	4	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	3
Responden 4	4	5	5	4	2	3	2	3	2	2	4	3	3	4	3
Responden 5	3	1	4	4	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3
Responden 6	2	4	3	4	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3
Responden 7	5	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3
Responden 8	4	5	3	4	3	3	3	2	2	3	1	4	4	3	3
Responden 9	3	2	3	5	4	3	1	2	3	3	5	3	5	3	2
Responden 10	2	3	3	5	2	3	2	2	2	3	2	3	5	3	2
Responden 11	5	4	4	5	4	2	2	3	3	2	2	3	5	3	3
Responden 12	3	1	5	5	2	2	3	3	3	3	3	2	4	2	2
Responden 13	2	4	4	4	4	2	2	3	2	2	3	2	4	2	3
Responden 14	5	2	5	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3
Responden 15	3	1	4	4	3	3	1	3	2	3	4	3	3	3	2
Responden 16	1	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3
Responden 17	4	2	3	4	1	3	2	3	4	3	2	3	4	4	2
Responden 18	2	1	5	4	3	2	2	3	3	2	2	4	4	3	3
Responden 19	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	4	4	2	3	2
Responden 20	1	2	5	4	2	4	3	3	2	3	1	4	3	3	3
Responden 21	5	5	3	5	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3	3
Responden 22	5	3	4	5	2	3	3	2	3	3	5	3	3	4	3
Responden 23	3	5	5	5	2	3	2	3	3	3	5	5	3	3	2

Responden 24	4	4	3	5	3	3	3	4	3	2	4	2	4	4	3
Responden 25	2	5	3	4	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	2
Responden 26	3	5	4	4	3	1	1	2	2	2	3	4	3	3	2
Responden 27	5	2	5	4	3	2	2	2	3	3	3	1	3	4	3
Responden 28	3	1	3	4	2	4	2	3	4	3	3	4	3	3	2
Responden 29	4	3	4	4	3	3	1	3	3	2	4	3	4	4	3
Responden 30	5	2	4	5	4	3	2	3	2	2	3	3	3	4	3
Responden 31	1	4	3	5	4	3	2	2	3	3	4	4	3	4	3
Responden 32	3	5	4	5	3	2	3	3	4	2	3	4	4	4	2
Responden 33	4	4	5	3	3	3	3	4	3	2	4	4	3	3	4
Responden 34	5	1	4	3	3	1	2	3	3	3	4	4	4	4	4
Responden 35	2	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4
Responden 36	4	2	3	3	3	2	2	3	2	2	4	5	3	4	4
Responden 37	2	4	3	4	4	3	2	2	3	3	4	4	3	5	5
Responden 38	3	5	3	4	4	2	3	2	2	2	3	4	3	4	5
Responden 39	2	2	4	5	4	3	2	3	3	3	4	4	4	3	5
Responden 40	4	4	4	5	4	3	3	2	4	3	3	5	4	4	5
Responden 41	2	2	4	4	4	3	2	3	3	2	3	4	3	4	4
Responden 42	4	5	4	5	2	2	3	2	2	3	3	3	4	3	5
Responden 43	1	2	4	4	4	1	2	3	3	3	4	3	3	3	4
Responden 44	3	3	5	4	4	3	2	2	4	3	3	4	3	3	4
Responden 45	3	1	5	5	2	3	2	3	3	3	4	5	2	4	5
Responden 46	5	4	5	4	5	2	3	2	2	2	3	4	3	4	4
Responden 47	3	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4	5	4	5	4
Responden 48	4	5	5	4	5	3	2	4	4	2	4	5	5	5	4
Responden 49	5	2	5	5	5	5	5	5	2	3	5	5	5	5	5
Responden 50	4	3	5	4	5	2	2	4	2	2	5	5	5	5	4

Lampiran IV : Uji Validitas dan Reliabilitas

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	96.2
	Excluded(a)	4	3.8
	Total	104	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.609	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir1	49.1700	31.738	.162	.609
Butir2	49.9800	37.333	-.225	.697
Butir3	48.6800	34.179	.072	.614
Butir4	48.2500	33.078	.308	.590
Butir5	48.9600	28.382	.561	.536
Butir6	49.2400	28.043	.575	.531
Butir7	49.3000	25.909	.617	.508
Butir8	49.1200	28.733	.514	.544
Butir9	49.3900	30.341	.429	.564
Butir10	50.0700	34.833	.016	.619
Butir11	49.4400	34.956	-.059	.646
Butir12	49.0300	31.949	.244	.592
Butir13	49.5100	37.202	-.228	.662
Butir14	48.7500	30.513	.499	.559
Butir15	48.9100	28.871	.535	.542

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
52.7000	35.444	5.95352	15

Lampiran V : Uji Beda

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	MP1	3.7143	49	1.15470	.16496
	M1	3.3061	49	1.26168	.18024
Pair 2	MP2	2.3061	49	1.32609	.18944
	M2	3.1429	49	1.50000	.21429
Pair 3	MP3	3.9796	49	.74972	.10710
	M3	4.0204	49	.80337	.11477
Pair 4	MP4	4.6122	49	.49229	.07033
	M4	4.2857	49	.61237	.08748
Pair 5	MP5	4.3061	49	.68325	.09761
	M5	3.1224	49	.92720	.13246
Pair 6	MP6	4.2041	49	.67637	.09662
	M6	2.7143	49	.73598	.10514
Pair 7	MP7	4.4490	49	.64747	.09250
	M7	2.3469	49	.72316	.10331
Pair 8	MP8	4.3061	49	.76931	.10990
	M8	2.8163	49	.63487	.09070
Pair 9	MP9	3.8776	49	.75368	.10767
	M9	2.7959	49	.67637	.09662
Pair 10	MP10	2.6735	49	.85117	.12160
	M10	2.5918	49	.49659	.07094
Pair 11	MP11	3.0408	49	1.25763	.17966
	M11	3.4082	49	.93359	.13337
Pair 12	MP12	3.7347	49	.95253	.13608
	M12	3.5510	49	.91427	.13061
Pair 13	MP13	2.7959	49	1.02020	.14574
	M13	3.5102	49	.71071	.10153
Pair 14	MP14	4.3061	49	.65205	.09315
	M14	3.5510	49	.70891	.10127
Pair 15	MP15	4.3061	49	.68325	.09761
	M15	3.2449	49	.94716	.13531

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	MP1 & M1	49	.161	.268
Pair 2	MP2 & M2	49	.040	.783
Pair 3	MP3 & M3	49	-.345	.015
Pair 4	MP4 & M4	49	-.039	.788
Pair 5	MP5 & M5	49	.104	.477
Pair 6	MP6 & M6	49	.245	.090
Pair 7	MP7 & M7	49	-.073	.620
Pair 8	MP8 & M8	49	-.181	.213
Pair 9	MP9 & M9	49	.032	.829
Pair 10	MP10 & M10	49	-.075	.606
Pair 11	MP11 & M11	49	.021	.886
Pair 12	MP12 & M12	49	-.187	.197
Pair 13	MP13 & M13	49	.118	.420
Pair 14	MP14 & M14	49	-.147	.313
Pair 15	MP15 & M15	49	-.022	.882

UNIVERSITAS NEGERI MEDAN
UNIMED

THE
Character Building
UNIVERSITY

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	MP1 & M1	49	.161	.268
Pair 2	MP2 & M2	49	.040	.783
Pair 3	MP3 & M3	49	-.345	.015
Pair 4	MP4 & M4	49	-.039	.788
Pair 5	MP5 & M5	49	.104	.477
Pair 6	MP6 & M6	49	.245	.090
Pair 7	MP7 & M7	49	-.073	.620
Pair 8	MP8 & M8	49	-.181	.213
Pair 9	MP9 & M9	49	.032	.829
Pair 10	MP10 & M10	49	-.075	.606
Pair 11	MP11 & M11	49	.021	.886
Pair 12	MP12 & M12	49	-.187	.197
Pair 13	MP13 & M13	49	.118	.420
Pair 14	MP14 & M14	49	-.147	.313
Pair 15	MP15 & M15	49	-.022	.882

UNIVERSITAS NEGERI MEDAN
UNIMED

THE
Character Building
UNIVERSITY

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	MP1 - M1	.40816	1.56682	.22383	-.04188	.85821	1.824	48	.074
Pair 2	MP2 - M2	-.83673	1.96158	.28023	-1.40017	-.27330	-2.986	48	.004
Pair 3	MP3 - M3	-.04082	1.27409	.18201	-.40678	.32514	-.224	48	.824
Pair 4	MP4 - M4	.32653	.80072	.11439	.09654	.55652	2.855	48	.006
Pair 5	MP5 - M5	1.18367	1.09304	.15615	.86972	1.49763	7.580	48	.000
Pair 6	MP6 - M6	1.48980	.86897	.12414	1.24020	1.73939	12.001	48	.000
Pair 7	MP7 - M7	2.10204	1.00509	.14358	1.81335	2.39074	14.640	48	.000
Pair 8	MP8 - M8	1.48980	1.08248	.15464	1.17887	1.80072	9.634	48	.000
Pair 9	MP9 - M9	1.08163	.99659	.14237	.79538	1.36789	7.597	48	.000
Pair 10	MP10 - M10	.08163	1.01728	.14533	-.21057	.37383	.562	48	.577
Pair 11	MP11 - M11	-.36735	1.55046	.22149	-.81269	.07800	-1.658	48	.104
Pair 12	MP12 - M12	.18367	1.43865	.20552	-.22956	.59690	.894	48	.376
Pair 13	MP13 - M13	-.71429	1.17260	.16751	-1.05110	-.37747	-4.264	48	.000
Pair 14	MP14 - M14	.75510	1.03139	.14734	.45885	1.05135	5.125	48	.000
Pair 15	MP15 - M15	1.06122	1.17983	.16855	.72234	1.40011	6.296	48	.000