

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT.
SRIWIJAYA AIR (GARUDA INDONESIA GROUP)
MEDAN**

SKRIPSI

**OLEH :
SAUT MARULITUA NAIBAHO
158330090**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2019**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 11/21/19

Access From (repository.uma.ac.id)

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT.
SRIWIJAYA AIR (GARUDA INDONESIA GROUP)
MEDAN**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh
Gelar Sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Medan Area**

**OLEH :
SAUT MARULITUA NAIBAHO
158330090**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2019**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 11/21/19

Access From (repository.uma.ac.id)

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT.
SRIWIJAYA AIR (GARUDA INDONESIA GROUP)
MEDAN**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh
Gelar Sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Medan Area**

**OLEH :
SAUT MARULITUA NAIBAHO
158330090**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2019**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 11/21/19


Access From (repository.uma.ac.id)

Judul Skripsi : Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Sriwijaya Air (Garuda Indonesia Group) Medan
Nama : Saut Marulitua Naibaho
NPM : 158330090

Disetujui Oleh
Komisi Pembimbing



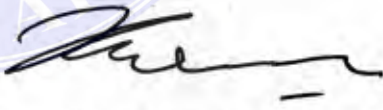
Linda Lores, SE, M.Si
Pembimbing I



Hasbiana Dalimunthe SE., M.AK
Pembimbing II



Dr. Ihsan Effendi, SE, M.Si
Dekan



Ilham Ramadhan Nasution, SE, Ak, M.Si, CA
Ka. Prodi Akuntansi

Tanggal Lulus : 18 September 2019

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/21/19

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area (repository.uma.ac.id)


HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar sarjana, merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi yang saya kutip telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, 26 September 2019




Saut Marulitua Naibaho
158330090

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR / SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : SAUT MARULITUA NAIBAHO
NPM : 158330090
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jenis Karya : Tugas Akhir/Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul **Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Garuda Indonesia Group) Medan** beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan
Pada Tanggal : 18 September 2019
Yang menyatakan

Saut Marulitua Naibaho
158330090

ABSTRAK

Kinerja manajerial adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi anggota organisasi agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sistem pengendalian manajemen merupakan alat yang digunakan oleh pihak manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam hal ini kinerja manajerial.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada Sriwijaya Air. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif sedangkan sumber data adalah data primer dengan menyebarkan kuisioner. Sampel dalam penelitian ini adalah Manajer, Supervisor dan Leader pada Sriwijaya Air distrik Medan. Metode analisis data pada penelitian ini adalah statistik deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik, analisis regresi sederhana dengan menggunakan tingkat signifikansi 5 %, dan uji t. Metode pengolahan data dengan menggunakan bantuan Software SPSS 21.0 For Windows. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa sistem pengendalian manajemen memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di Sriwijaya Air distrik Medan.

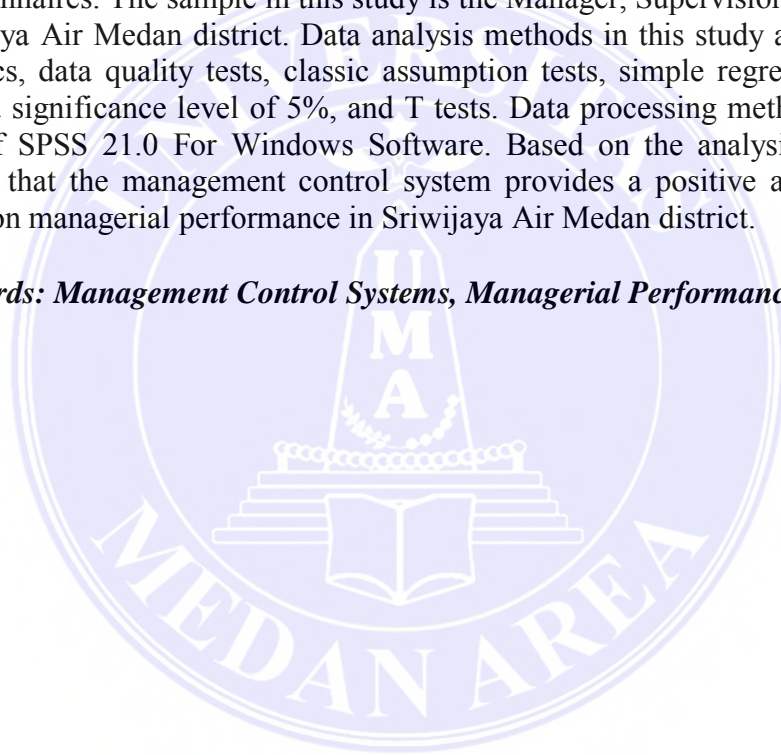
Kata Kunci : Sistem Pengendalian Manajemen, Kinerja Manajerial

ABSTRACT

Managerial performance is the result of work that can be achieved by a person or group of people in an organization in accordance with their respective authorities and responsibilities in order to achieve organizational goals. Management control system is a system used by managers to influence members of the organization to implement organizational strategies and policies effectively and efficiently in order to achieve organizational goals. The management control system is a tool used by management to improve company performance in this case managerial performance.

The purpose of this study was to determine the effect of management control systems on managerial performance in Sriwijaya Air. This type of research is quantitative research while the source of data is primary data by distributing questionnaires. The sample in this study is the Manager, Supervisor and Leader at Sriwijaya Air Medan district. Data analysis methods in this study are descriptive statistics, data quality tests, classic assumption tests, simple regression analysis using a significance level of 5%, and T tests. Data processing methods using the help of SPSS 21.0 For Windows Software. Based on the analysis results it is known that the management control system provides a positive and significant effect on managerial performance in Sriwijaya Air Medan district.

Keywords: *Management Control Systems, Managerial Performance*



KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti ucapkan kepada Tuhan YME atas segala berkat dan kasih karunia-Nya sehingga penulisan dan penyusunan skripsi ini dapat peneliti selesaikan dengan judul **“Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial pada Sriwijaya Air (Garuda Indonesia Group) Medan”**. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk menempuh program strata-1 (S-1) Sarjana Akuntansi Program Studi Akuntansi Universitas Medan Area.

Dalam penulisan skripsi ini, peneliti menyadari masih banyak kekurangan yang dikarenakan keterbatasan dan kemampuan yang peneliti miliki. Oleh karena itu peneliti menerima segala kritik dan saran yang membangun dalam perbaikan skripsi ini.

proses penulisan skripsi ini peneliti banyak mendapat bimbingan, dukungan dan bantuan dari berbagai pihak baik dalam bentuk moril dan material sehingga skripsi ini dapat peneliti selesaikan. Dalam kesempatan ini dengan kerendahan hati, peneliti mengucapkan terima kasih yang begitu besar kepada:

1. Tuhan YME yang telah memberikan berkat dan kasih karunia-Nya kepada peneliti.
2. Orang tua tercinta, Efendi Naibaho dan Hotlina Sitanggang yang selalu memberikan semangat dan juga biaya dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Bapak Dadan Ramdan, M.Eng., M.Sc, selaku Rektor Universitas Medan Area
4. Bapak Dr. H. Ihsan Effendi, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.

5. Bapak Ilham Ramadhan Nasution, SE., Ak., M.Si., CA, selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
6. Ibu Linda Lores SE., M.Si, selaku Dosen pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan masukan kepada peneliti dalam proses penyelesaian skripsi.
7. Ibu Hasbiana Dalimunthe SE., M.AK, selaku Dosen pembimbing II yang telah membimbing dan memberikan masukan kepada peneliti dalam proses penyelesaian skripsi ini.
8. Ibu Warsani Purnama Sari SE., MM, selaku Dosen sekretaris.
9. Seluruh Staff Sriwijaya Air Group distrik Medan, terkhusus Bapak Halomoan Sihaloho selaku Spv Res & Ticketing yang banyak membantu dalam proses pengumpulan data penelitian ini.
10. Adik-adik tersayang, Mertalina Naibaho, Kia Naibaho dan Putra Tanjung Andre Naibaho yang senantiasa memberikan dukungan kepada peneliti.
11. Maria C.A Malo Ngongo S.Pd yang selalu memberikan semangat dan bantuan selama penyelesaian skripsi ini.
12. Untuk saudara Josep Sihaloho, Mutiara Simarmata dan Jenni Sihaloho yang selalu memberikan masukan dan bantuan kepada peneliti.
13. Teman-teman seperjuangan kelas Akuntansi' 15 terkhusus Ilhamsyah Marbun, Kristin Nasution, Jupriadi Sinaga, Irene Faurisah, Goglastry Pardosi, Friska Naibaho, Nurul Fadilah, Rahmadhani Daulay, Dimas Nugroho yang selalu membantu peneliti. Semoga perjuangan kita berbuah manis dimasa depan.

14. Seluruh Dosen Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area beserta seluruh Staff pegawai Akademik dan Perpustakaan yang telah membantu selama kuliah di Universitas Medan Area.

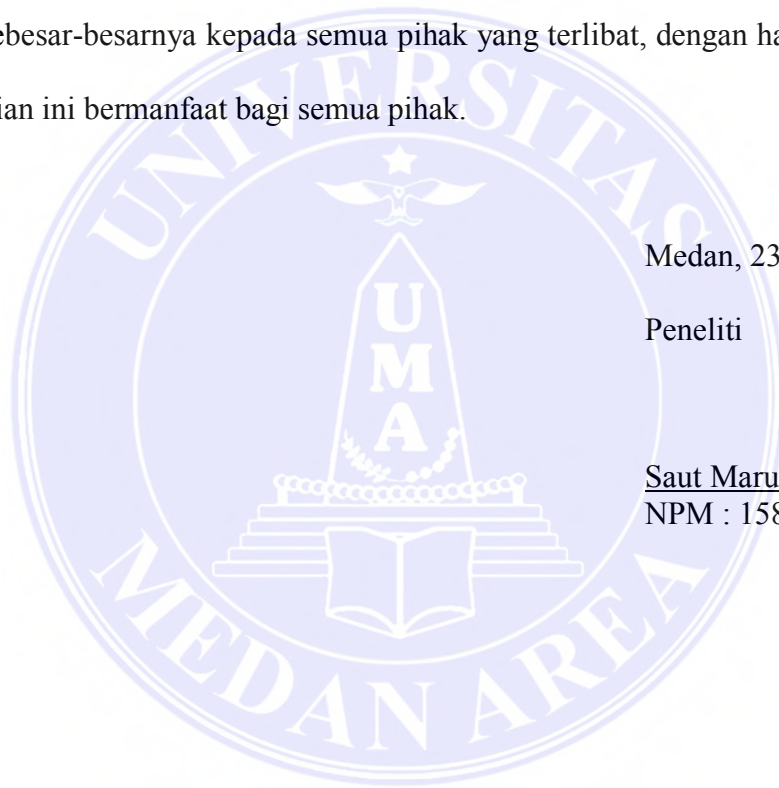
15. Untuk semua sanak keluarga yang selalu memberikan nasehat dan dukungan kepada peneliti, terkhusus untuk Oppung tercinta Op. Saut Naibaho br Sihaloho yang menjadi motivasi buat peneliti.

Ahir kata dengan segala kerendahan hati peneliti ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang terlibat, dengan harapan semoga penelitian ini bermanfaat bagi semua pihak.

Medan, 23 Mei 2019

Peneliti

Saut Marulitua Naibaho
NPM : 158330090

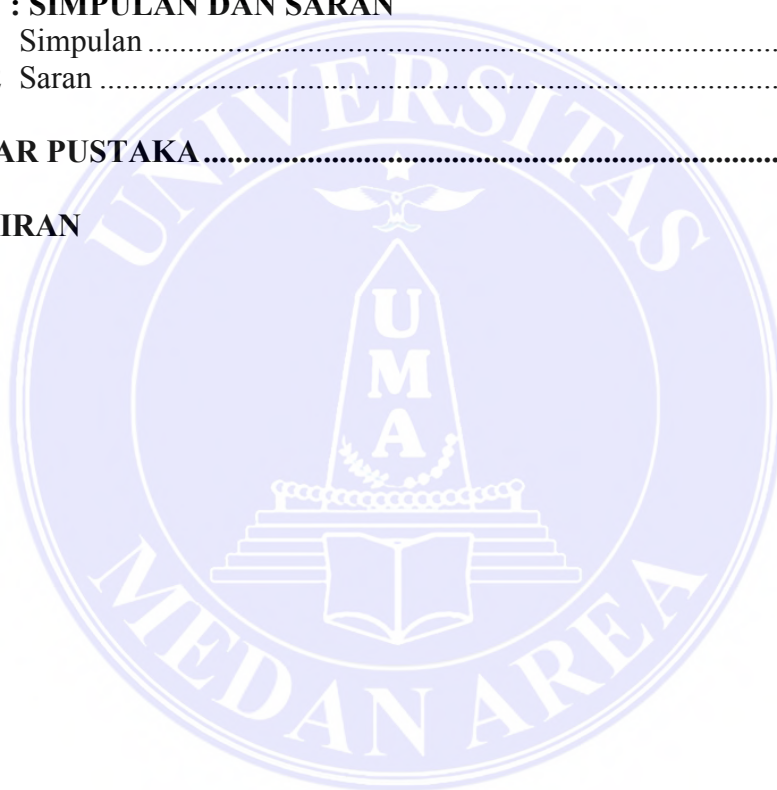


DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Teori – Teori	
2.1.1 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen.....	6
2.1.1.1 Struktur Pengendalian Manajemen.....	8
2.1.1.1.1 Pusat Pertanggungjawaban	9
2.1.1.2 Proses Pengendalian Manajemen	12
2.1.1.3 Elemen – elemen Pengendalian Manajemen	14
2.1.1.4 Indikator Sistem Pengendalian Manajemen	15
2.1.2 Pengertian Kinerja Manajerial.....	16
2.1.2.1 Pengertian dan Peranan Manajerial	17
2.1.2.2 Penilaian Kinerja	19
2.1.2.3 Indikator Kinerja Manajerial	21
2.1.2.4 Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dengan kinerja Manajerial.....	22
2.2 Penelitian Terdahulu	23
2.3 Kerangka Konseptual.....	24
2.4 Hipotesis	25
BAB III : METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian	26
3.2 Populasi dan Sampel.....	26
3.3 Defenisi Operasional Variabel Penelitian.....	27
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	29
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	29

3.6 Teknik Analisis Data.....	30
3.6.1 Uji Validitas dan Reabilitas.....	30
3.6.2 Uji Asumsi Klasik	30
3.6.3 Uji Regresi Linear Sederhana.....	31
3.6.4 Uji Hipotesis.....	32
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	33
4.2 Gambaran Umum Responden.....	35
4.3 Analisis Deskriptif.....	37
4.4 Teknik Analisis Data.....	41
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian.....	46
BAB V : SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan.....	50
5.2 Saran.....	50
DAFTAR PUSTAKA.....	52
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

No Tabel	Judul/Teks	Halaman
Tabel 1.1	Annual report 2017	4
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	23
Tabel 3.1	Jadwal Penelitian	26
Tabel 4.1	Rincian penyebaran dan pengembalian kuisisioner	35
Tabel 4.2	Jenis Kelamin Responden.....	36
Tabel 4.3	Tingkat pendidikan responden	36
Tabel 4.4	Masa kerja responden	36
Tabel 4.5	Frekuensi jawaban responden variabel sistem Pengendalian manajemen.....	37
Tabel 4.6	Frekuensi jawaban responden variabel Kinerja Manajerial	39
Tabel 4.7	Hasil uji Validitas Sistem pengendalian manajemen.....	41
Tabel 4.8	Hasil uji Validitas kinerja manajerial.....	41
Tabel 4.9	Hasil uji Reabilitas	42
Tabel 4.10	Hasil uji Normalitas	43

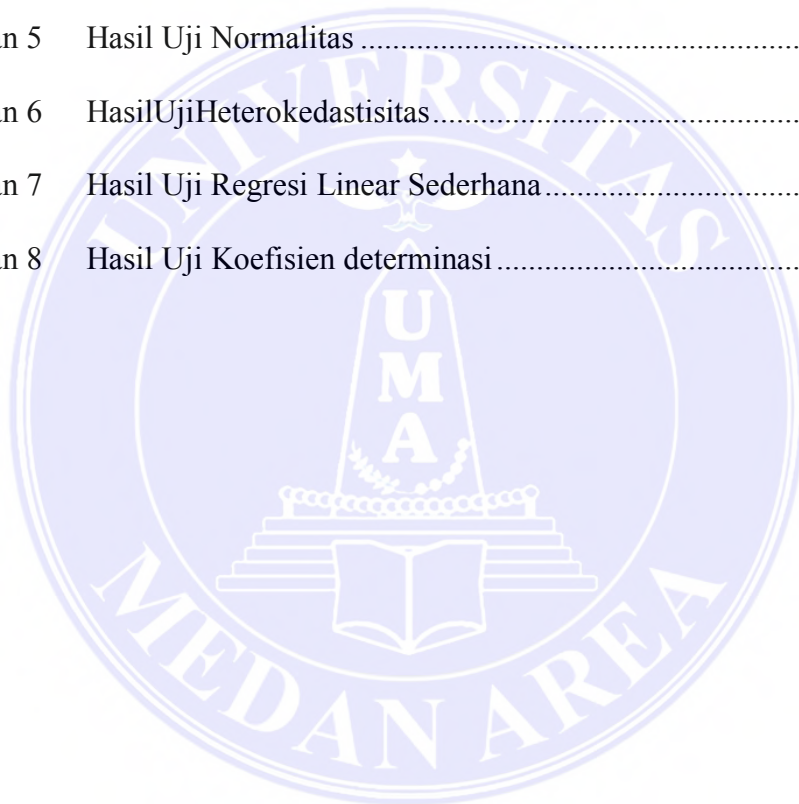
DAFTAR GAMBAR

No Gambar	Judul/Teks	Halaman
Gambar 2.1	Kerangka konseptual	24
Gambar 4.1	Logo Sriwijaya Air	34
Gambar 4.2	Scatterplot Uji Heteroskedastisitas	43



DAFTAR LAMPIRAN

No. Lampiran	Judul/Teks	Halaman
Lampiran 1	Kuisisioner Penelitian	54
Lampiran 2	Rekapitulasi Jawaban Responden.....	57
Lampiran 3	Hasil Uji Validitas.....	59
Lampiran 4	Hasil Uji Reabilitas	61
Lampiran 5	Hasil Uji Normalitas	61
Lampiran 6	Hasil Uji Heterokedastisitas.....	62
Lampiran 7	Hasil Uji Regresi Linear Sederhana.....	62
Lampiran 8	Hasil Uji Koefisien determinasi	62



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Untuk meningkatkan kualitas perusahaan diperlukan kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh manajer dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, kinerja manjerial sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan untuk keberlangsungan usaha perusahaan. Kinerja manjerial adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan orang lain yang berada di dalam wewenangnya. Kinerja manajerial sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan untuk keberlangsungan usaha perusahaan. Kinerja manajerial dapat tercapai apabila organisasi secara keseluruhan, atau para manajer unit bisnis secara bersama-sama telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kinerja manajerial yang baik akan menghasilkan keefektifitasan yang berujung pada perolehan keuntungan/laba bagi perusahaan/organisasi (Rudi Rahmad dkk, 2016) studi kasus pada perusahaan pertambangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI)

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial seperti penelitian yang dilakukan Marselita Setyani, 2015 studi kasus pada PT. Perkebunan Nusantara XII (persero) wilyan II Jember menggunakan variabel sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, *total quality management* dimana sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

sedangkan, sistem penghargaan, dan penerapan *total quality management* tidak mempengaruhi kinerja manajerial.

Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi anggota organisasi untuk melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Tujuan dari sistem pengendalian manajemen di perusahaan adalah untuk memudahkan dalam pencapaian tujuan perusahaan dan membantu manajemen didalam pengendalian keseluruhan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Penerapan sistem pengendalian manajemen perlu dilaksanakan untuk memastikan segala aktifitas berjalan sesuai dengan yang diharapkan serta untuk mengetahui apakah sistem tersebut dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Pada dasarnya sistem pengendalian manajemen terdiri atas struktur dan proses. Struktur pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban adalah suatu organisasi yang dibagi menjadi suatu unit yang membawahi suatu tugas tertentu. Sedangkan proses pengendalian manajemen berkaitan dengan perilaku. Proses ini melibatkan interaksi antar manajer dan manajer dengan bawahannya. Struktur dan proses pengendalian manajemen merupakan dua hal yang membangun sistem pengendalian manajemen.

Sistem pengendalian manajemen menyediakan struktur yang memungkinkan proses perencanaan dan implementasi rencana. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebagai sistem, struktur dan proses pengendalian manajemen saling berinteraksi, dimana tujuan organisasi dapat tercapai (Putri Nur Romadhani, 2016) pada perusahaan manufaktur. Sistem pengendalian manajemen yang baik

akan dapat memastikan tujuan dari perusahaan dapat tercapai sehingga kinerja manajerial dapat dikatakan berhasil sesuai dengan visi misi perusahaan.

Dalam bisnis industri penerbangan yang semakin kompetitif menuntut para manajemen perusahaan penerbangan untuk menciptakan inovasi dalam hal menguasai pangsa pasar dan kesinambungan maskapai. Sriwijaya Air merupakan salah satu maskapai penerbangan di Indonesia yang tergolong ke kelas menengah ke bawah. Dalam penguasaan pangsa pasar Sriwijaya Air pada tahun 2017 memperoleh 10%, hal ini kalah dengan Citilink dapat memperoleh pangsa pasar sebesar 13%. Dalam menjalankan bisnisnya pada tanggal 9 November 2018 Sriwijaya Group melakukan kerja sama operasi (KSO) dengan Garuda Indonesia Group melalui anak perusahaannya Citilink.

“Kerja sama ini ditujukan untuk membantu Sriwijaya Air Group memperbaiki kinerja operasi dan kinerja keuangan termasuk membantu Sriwijaya Air dalam memenuhi komitmen-komitmen kewajiban mereka terhadap pihak ketiga yang diantaranya ada pada lingkungan Garuda Indonesia Group” (Detik-finance. Rabu, 14/11/2018). Kemudian dengan disetujuinya KSO ini maka Direktur utama Garuda Indonesia I Gusti Ngurah Askhara Danadiputra kini menjabat sebagai Komisaris utama Sriwijaya Air dan Pikri Ilham Kurniansyah Direktur Niaga di Garuda Indonesia menjabat sebagai anggota komisaris.

Dengan KSO ini maka segala aktifitas operasi dan kinerja keuangan Sriwijaya Air akan dikendalikan oleh Citilink. Hal ini dilakukan oleh CEO Sriwijaya Air supaya Citilink dapat membantu pemulihan Sriwijaya Air ditengah persaingan industri penerbangan yang semakin kompetitif. KSO ini juga bertujuan untuk menguasai pangsa pasar penerbangan domestik sebesar 51% dan

membendung Lion Group (Lion Air, Batik Air, Wings Air) yang pada tahun 2017 memperoleh 50 %.

NO	Air Liners	Number of Pax	Market Share (%)
1	Lion Air	33.131.053	34
2	Garuda Indonesia	19.601.133	20
3	Citilink	12.229.188	13
4	Batik Air	10.079.902	10
5	Sriwijaya Air	9.745.102	10

Sumber data : INACA annual report 2017

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti memilih judul “ **Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Sriwijaya Air (Garuda Indonesia Group)**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Sriwijaya Air (Garuda Indonesia Group)?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Sriwijaya Air (Garuda Indonesia Group).

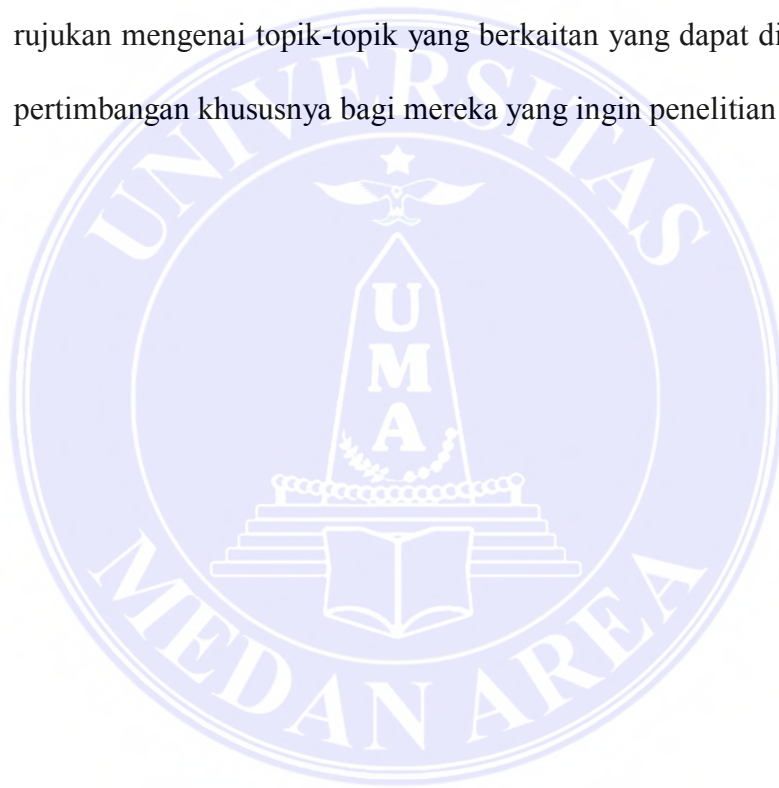
1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi peneliti, untuk melatih serta mengembangkan kemampuan berfikir secara ilmiah dan menambah pengetahuan serta wawasan peneliti

khususnya mengenai Sistem Pengendalian Manajemen dan Kinerja Manajerial.

2. Bagi PT. Sriwijaya Air (Garuda Indonesia Group), hasil penelitian ini dapat menjadi bahan masukan pemikiran sebagai pertimbangan dan masukan manajemen dalam penerapan kebijakan khususnya dalam pengendalian manajemen untuk meningkatkan kinerja manajerial.
3. Bagi pihak lain, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi dan rujukan mengenai topik-topik yang berkaitan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan khususnya bagi mereka yang ingin penelitian lanjutan.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Teori-Teori

2.1.1 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Arief Suadi (2001:3) “Sistem adalah sekelompok komponen yang masing-masing saling menunjang, saling berhubungan maupun tidak yang keseluruhannya merupakan sebuah kesatuan”. Sistem memiliki karakteristik berupa rangkaian langkah-langkah yang berirama, terkoordinasi dan berulang yang dimana yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu. Sistem juga merupakan dua elemen atau lebih yang saling bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut H.B. Siswanto (2016:151) “Pengendalian adalah suatu proses yang sistematis untuk mengevaluasi apakah aktifitas-aktifitas organisasi telah dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, dan apabila belum dilaksanakan diagnosis faktor penyebabnya untuk selanjutnya diambil tindakan perbaikan”.

Menurut T.Hani Handoko (2012:8) “Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”. Manajemen juga dapat didefinisikan sebagai sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Arief Suadi (2012:7) “Pengendalian manajemen adalah semua usaha untuk menjamin bahwa sumber daya perusahaan digunakan secara efektif

dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan”. Pengendalian manajemen dapat didefinisikan sebagai proses untuk mempengaruhi orang lain dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Menurut Arief Suadi (2001:8) “Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang terdiri dari beberapa anak sistem yang saling berkaitan yaitu: pemograman, penganggaran, akuntansi, pelaporan dan pertanggungjawaban untuk membantu manajemen mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan agar mau mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien”.

Dari pengertian diatas maka sistem pengendalian manajemen merupakan serangkaian tindakan yang mengarahkan suatu operasi perusahaan agar strategi dan kebijakan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien, dimana sistem pengendalian manajemen terdiri atas struktur dan proses. Suatu sistem diciptakan untuk mencapai tujuan tertentu. Sistem pengendalian manajemen dirancang untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan dalam suatu proses yang disebut perencanaan strategis. Struktur merupakan hubungan antara komponen yang dinyatakan dalam bentuk organisasi dan sifat informasi yang mengalir diantara unit-unit yang ada. Sedangkan proses merupakan seperangkat tindakan yang dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi bekerja untuk mencapai tujuannya melibatkan banyak komunikasi baik yang bersifat formal maupun informal. Sistem pengendalian manajemen pada dasarnya merupakan suatu sistem yang digunakan oleh manajemen untuk membangun masa depan organisasi. Untuk

membangun masa depan organisasi perlu ditentukan lebih dahulu dalam bisnis apa organisasi akan berusaha.

Struktur dan proses pengendalian manajemen merupakan dua hal yang membangun sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen menyediakan struktur yang memungkinkan proses perencanaan dan implementasi rencana. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebagai sistem, struktur dan proses sistem pengendalian saling berinteraksi untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.1 Struktur Pengendalian Manajemen

Struktur sistem merupakan komponen-komponen yang berkaitan satu dengan yang lainnya yang secara bersama-sama membentuk suatu sistem. Setiap komponen dalam struktur memiliki fungsi tertentu untuk mencapai tujuan sistem. Struktur yang sehat adalah struktur yang setiap komponennya didesain sesuai tuntutan lingkungan bisnis yang akan diterapi sistem tersebut.

Menurut Mulyadi (2001:8) “Struktur adalah prasarana yang digunakan untuk melaksanakan proses pengendalian manajemen”. Struktur pengendalian manajemen merupakan wadah yang digunakan untuk menampung kegiatan perencanaan, pengimplementasian rencana dan pemantauan pelaksanaan rencana kegiatan. Struktur pengendalian manajemen merupakan suatu komponen yang saling berkaitan satu dengan yang lainnya yang secara bersama-sama digunakan untuk mewujudkan tujuan sistem. Struktur pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai macam pusat pertanggungjawaban.

Tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban adalah untuk menciptakan hubungan optimal antara sumberdaya yang digunakan dengan output yang dihasilkan, kemudian dikaitkan dengan target kinerja. Input dihitung

berdasarkan sumberdaya yang digunakan sedangkan Ouput dihitung berdasarkan jumlah produk yang dihasilkan.

2.1.1.1.1 Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban merupakan unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab yang mempunyai masukan dan keluaran yang dapat diukur dengan satuan uang ataupun yang lainnya. Pusat pertanggungjawaban dapat dibedakan menurut tingkat besarnya masukan dan keluaran dalam bentuk uang dan dari segi mana manajer bertanggung jawab. Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai tujuan individual yang pada akhirnya diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan suatu organisasi sebagai suatu keseluruhan yang diputuskan dalam proses perencanaan strategik. Menurut R.A Supriyono (2001:25) terdapat 4 jenis pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, yaitu:

1. Pusat Pendapatan (*revenue center*)

Menurut R.A Supriyono (2001:46) “Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pusat pertanggungjawaban tersebut”.

Dalam pusat pendapatan, keluaran yaitu pendapatan diukur dalam satuan moneter tetapi tidak terdapat hubungan antara masukan yaitu biaya dengan pendapatannya. Penentuan tentang keberhasilan manajer pusat pendapatan dilakukan dengan cara membandingkan selisih antara pendapatan yang sesungguhnya diperoleh dengan pendapatan yang dianggarkan.

2. Pusat Biaya (*expense center*)

Menurut Arief Suadi (2001:49) “Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang oleh sistem pengendalian manajemen masukannya diukur dalam satuan moneter, sedangkan keluarannya tidak diukur dalam satuan moneter”. Pusat beban terdiri dari pusat beban teknik dan pusat beban kebijakan. Beban teknik adalah elemen biaya yang benar-benar terjadi dan dapat diukur secara pasti karena mempunyai hubungan yang erat dengan output yang dihasilkan. Beban kebijakan adalah biaya yang tidak melekat secara langsung atas produk yang dihasilkan. Biaya yang terjadi tergantung pada kebijakan manajemen sesuai dengan keadaan dan kelayakan. Tugas utama seorang manajer pusat beban kebijakan adalah mencapai output yang dihasilkan. Pengendalian pusat biaya dilakukan melalui anggaran dan pelaporan.

3. Pusat Laba (*profit center*)

Menurut Arief Suadi (2001:77) “Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang keluarannya maupun masukannya diukur dalam satuan moneter sehingga labanya dapat dihitung”. Salah satu tujuan organisasi yang berorientasi laba adalah untuk memperoleh laba. Laba merupakan selisih antara pendapatan dan biaya, sehingga laba sekaligus mengukur masukan (dalam bentuk biaya) dan keluaran (dalam bentuk pendapatan), serta mengukur efisiensi dan efektifitas.

4. Pusat Investasi (*investment center*)

Menurut R.A Supriyono (2001:26) “Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan, biaya, aktiva atau modal atau investasi pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya”.

Pusat investasi merupakan suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab atas penggunaan aset perusahaan untuk memperoleh laba. Pengukuran prestasi manajer pusat investasi dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana pusat investasi tersebut dapat menghasilkan kembalian yang memuaskan bagi unit usaha dan bagi perusahaan secara keseluruhan. Tolak ukur yang digunakan untuk menentukan keberhasilan suatu pusat investasi adalah *Return On Investment (ROI)* dan *Residual Income (RI)*. *Return On Investment* adalah perbandingan antara laba operasi dengan investasi yang digunakan dan pengukuran prestasi pusat investasi. *Residual Income* atau laba yang dihitung dari selisih antara laba sebelum pajak dikurangi dengan modal yang diperhitungkan atas investasi. Manajer pusat pertanggungjawaban memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan anggaran. Pusat pertanggungjawaban memperoleh sumber daya input berupa tenaga kerja, material dan sebagainya yang dengan input tersebut diharapkan memperoleh output pada tingkat kuantitas dan kualitas tertentu. Idealnya, struktur pusat pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian anggaran sejalan dengan program

organisasi. Dengan kata lain program - program dari berbagai pusat pertanggungjawaban tersebut harus mendukung program pusat pertanggungjawaban pada level yang lebih tinggi sehingga pada akhirnya tujuan organisasi dapat tercapai.

2.1.1.2 Proses Pengendalian Manajemen

Proses sistem pengendalian manajemen merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan sistem (Mulyadi, 2001:23). Proses pengendalian manajemen banyak melibatkan komunikasi dan interaksi informal di kalangan manajer dan karyawan perusahaan. Proses pengendalian manajemen pada dasarnya berkaitan dengan perilaku antar manajer dan antara manajer dengan bawahannya.

Menurut Arief Suadi (2001:109) langkah-langkah proses pengendalian manajemen yaitu:

1. Pemrograman

Pemrograman adalah sebuah proses untuk memilih program demi mencapai tujuan perusahaan (Arief Suadi, 2001:113). Proses tersebut dijalankan dengan tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Program tersebut dapat berupa keputusan untuk memproduksi barang tertentu, menciptakan jaringan distribusi baru, meningkatkan kualitas produk dan lain sebagainya.

Pelaksanaan program tersebut melibatkan penggunaan sumber daya yang tersedia sekarang dan diharapkan akan menghasilkan sumber daya yang lebih besar di masa mendatang. Karena sumber daya yang

terbatas maka manajemen mampu harus selektif dalam memilih program.

2. Penganggaran

Penganggaran adalah proses pembuatan anggaran. Menurut Arief Suadi (2001:147) “Anggaran adalah pernyataan resmi oleh manajemen tentang harapan manajemen dalam pendapatan, biaya dan transaksi keuangan lain dalam jangka waktu tertentu untuk perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya”.

Fungsi anggaran yaitu:

- A. Perbaikan program, strategi, sasaran dan tujuan perusahaan
- B. Menentukan wewenang dan tanggung jawab pusat pertanggungjawaban
- C. Koordinasi antara pusat pertanggungjawaban
- D. Dasar untuk menilai kinerja pusat pertanggungjawaban.

3. Pengendalian Tugas

Menurut Arief Suadi (2001:211) “Pengendalian tugas adalah proses untuk menjamin bahwa sebuah pekerjaan dilakukan dengan cara efektif dan efisien”. Agar setiap pekerjaan dilakukan dengan efektif dan efisien, manajemen berkewajiban untuk mengusahakan timbulnya lingkungan kerja yang mendukung.

4. Pelaporan

Agar dapat memantau hasil kerja pusat pertanggungjawaban diperlukan sebuah sistem pelaporan. Dalam laporan harus ditunjukkan hasil kerja pusat pertanggungjawaban dan anggarannya, sehingga

dapat diketahui penyimpangan terhadap anggaran. Agar lebih bermanfaat, laporan tersebut harus disertai dengan analisis tentang penyebab timbulnya penyimpangan. Sistem pelaporan memerlukan sistem penomoran rekening agar pemantauan prestasi pusat pertanggungjawaban dapat dilakukan dengan relative mudah.

5. Kompensasi bagi Manajemen

Menurut Arief Suadi (2001:251) kompensasi bagi manajemen terdiri dari gaji, bonus, fasilitas yang diberikan manajemen sebagai imbalan terhadap waktu, tenaga dan pikiran yang dicurahkan kepada perusahaan. Agar dapat efektif, sistem kompensasi harus dikaitkan dengan variabel-variabel yang menjadi minat pemilik perusahaan misalnya laba, pangsa pasar, aliran uang masuk, penemuan produk baru, keunggulan desain dan lain sebagainya.

2.1.1.3 Elemen-elemen Sistem Pengendalian

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:3) mendefinisikan bahwa elemen-elemen/ komponen sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut:

1. Pelacak (*Detector*) atau sensor suatu perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.
2. Penilai (*Assessor*) suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan cara membandingkan dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.
3. *Effector* suatu perangkat (yang disebut “umpan balik”) yang mengubah

perilaku jika assessor mengindikasikan kebutuhan untuk melakukan hal tersebut.

4. Jaringan komunikasi, perangkat yang meneruskan informasi antara *detector*, *assessor* dan *effector*.

2.1.1.4 Indikator-indikator Sistem Pengendalian Manajemen

Indikator dalam sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut:

1. Struktur pengendalian manajemen (Mulyadi, 2001:9)
 - a. Struktur Organisasi
 - b. Jejaring informasi
 - c. Sistem Penghargaan
2. Proses pengendalian manajemen (Mulyadi, 2001:10)
 - a. Perumusan Strategik
 - b. Perencanaan Strategik
 - c. Penyusunan Program
 - d. Penyusunan Anggaran
 - e. Pengimplementasian
 - f. Pemantauan

Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Netty Herawaty, dkk (2009) indikator yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Pusat pendapatan (penyusunan anggaran, perhitungan, tanggung jawab manajer serta evaluasi pendapatan)
2. Pusat beban (perencanaan beban, perhitungan beban, tanggung jawab manajer serta evaluasi terhadap beban)

3. Pusat laba (Penganggaran laba, partisipasi manajer dalam operasi pusat laba sehari-hari, pendelegasian wewenang, evaluasi terhadap laba)
4. Pusat investasi (perencanaan investasi, kesesuaian investasi dengan aktifitas yang dijalankan, tanggung jawab manajer dan evaluasi)
5. Pemograman (penelaahan program, penyusunan program baru, pengkoordinasian program, kesesuaian kegiatan dengan perencanaan program)
6. Penganggaran (Keikutsertaan manajer fungsional, hubungan anggaran dan pemrograman, anggaran sebagai alat perencanaan, anggaran sebagai alat pengendalian)
7. Pelaksanaan dan pengukuran (Pengumpulan data pada pusat-pusat pertanggungjawaban, mengklasifikasikan data berdasarkan program, pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan anggaran, pengukuran data sesungguhnya dengan anggaran)
8. Analisis dan pelaporan (Pelaksanaan anggaran dan pengukurannya, laporan pengendalian formal, observasi personal, tindak lanjut yang dilakukan oleh manajer)

2.1.2 Pengertian Kinerja Manajerial

Menurut Irham Fahmi (2016 : 59) “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non-profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.”. Jadi kinerja merupakan prestasi yang dihasilkan oleh seseorang didalam suatu organisasi.

Menurut Moh. Pabundu Tika (2006:121) mendefinisikan bahwa “Kinerja manajerial adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun

kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”. Kinerja manajerial adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial menunjukkan kemampuan dan prestasi seorang manajer dalam menjalankan organisasi untuk mewujudkan tujuan yang mengarah kepada tercapainya pelayanan publik. Kinerja manajerial dikatakan efektif jika tujuan anggaran dapat tercapai dan bawahan mendapatkan kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam penganggaran. Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat konkrit, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang ada didalam daerah wewenangnya

2.1.2.1 Pengertian dan Peranan Manajerial

Menurut T. Hani Handoko (2012:17) “Manajer adalah setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya”. Manajerial adalah perpaduan seni dan ilmu, sebuah ilmu dalam mengatur segala sesuatunya dengan benar. Pelaku ilmu tersebut disebut manajer yang harus menguasai ilmu manajerial yang baik.

Secara umum, pengertian manajemen merupakan suatu seni dalam ilmu dan pengorganisasian seperti menyusun perencanaan, membangun organisasi dan pengorganisasiannya, pergerakan, serta pengendalian atau pengawasan. Bisa juga diartikan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu pengetahuan yang sistematis agar dapat memahami mengapa dan bagaimana manusia saling bekerja sama agar

dapat menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain maupun golongan tertentu dan masyarakat luas. Manajemen ini juga dilihat sebagai ilmu yang mengajarkan proses mendapatkan tujuan dalam organisasi, sebagai usaha bersama dengan beberapa orang dalam organisasi tersebut. Sehingga, ada orang yang merumuskan dan melaksanakan tindakan manajemen yang disebut dengan manajer. Sehingga dengan demikian tujuan dari organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Peran dari seorang manajer (*Management Role*) menurut Mintzberg dalam T. Hani Handoko (2012:33) antara lain adalah sebagai berikut:

1. Peranan antar pribadi

Manajer harus bisa mempunyai peran berhubungan dengan pihak-pihak lain.

A. Pemuka simbolis : manajer harus bisa mewakili unit yang dipimpinya.

B. Pemimpin : manajer harus bisa memimpin bawahannya secara efektif.

C. Perantara : manajer bisa menjadi penghubung dengan unit/organisasi yang lain.

2. Peranan informasional

A. Monitoring: manajer harus bisa berperan memonitor kegiatan-kegiatan unit yang dipimpinya dalam rangka aktivitas produksi dan pengumpulan data.

B. Penerus informasi : manajer harus berperan menyampaikan informasi yang dikumpulkan kepada pihak yang membutuhkannya.

C. Perwakilan : manajer harus berperan menyampaikan kebijakan atau keputusan pimpinanya yang lebih tinggi kepada bawahan yang

D. Dipimpinnya dengan cara yang mudah dimengerti bisa menyampaikan (bisa menyampaikan keinginan, aspirasi, dan usul kepada pimpinan).

3. Peranan pembuatan keputusan

Manajer harus berperan mengambil keputusan dari persoalan-persoalan yang muncul di unit organisasi yang dipimpinnya. Setiap keputusan mengandung resiko yang harus diperhitungkan. Tetapi, seorang manajer tidak boleh mundur untuk mengambil keputusan.

A. Wiraswasta : Manajer harus berperan melihat peluang-peluang yang muncul, mengambil keputusan untuk memanfaatkan peluang.

B. Penangkal kesulitan : manajer harus berperan mengambil keputusan untuk mengatasi gangguan-gangguan.

C. Negosiator: manajer harus berperan mengambil keputusan dalam berunding dengan unit-unit yang lain.

D. Negosiator: manajer harus berperan mengambil keputusan dalam berunding dengan unit-unit yang lain.

2.1.2.2 Penilaian Kinerja

Menurut Wibowo (2016:187) “Penilaian kinerja atau performance appraisal adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi”. Penilaian kinerja manajerial pada dasarnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkan dalam organisasi. Manajemen tingkat

atas akan mendelegasikan wewenangnya kepada manajemen dibawah disertai dengan alokasi sumber daya yang diperlukan.

Menurut Allen dalam Wibowo (2016:193) manfaat penilaian kinerja

Antara

lain sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan berhati-hati dapat membantu memperbaiki kinerja pekerja sepanjang tahun.
2. Proses penilaian yang efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi berhasil.
3. Merupakan komponen kunci dari strategi kompetitif.

Bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja. Penilaian kinerja dimanfaatkan manajemen untuk (Irfan Fahmi, 2016:152):

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti : promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pendoman

dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak, yaitu pihak manajemen serta komisaris perusahaan. Tahap penilaian terdiri dari tiga tahapan rinci (Irfan Fahmi, 2016:153):

1. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
3. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

2.1.2.3 Indikator Kinerja Manajerial

Menurut Miranta dalam Marsalita Setyani (2015) indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja manajerial adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan
2. Investigasi
3. Koordinasi
4. Pengaturan staf
5. Negosiasi
6. Evaluasi
7. Investigasi
8. Perwakilan

Sedangkan menurut Mahoney, et.al. dalam Rudi Rahmad, dkk (2016) indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja manajerial adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan
2. Investigasi
3. Koordinasi
4. Evaluasi
5. Supervisi/Pengawasan
6. Pengaturan Staff
7. Negosiasi
8. Perwakilan/Representatif

2.1.2.4 Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial

Tujuan pengendalian manajemen diantaranya adalah tercapainya kesesuaian dan keharmonisan antara tujuan organisasi. Persaingan bisnis belakangan ini semakin ketat dan terbuka, untuk mendorong perusahaan mampu bersaing dalam persaingan global yang semakin ketat, pengendalian manajemen merupakan syarat mutlak yang harus dilakukan para manajer profesional.

Menurut Arief Suadi (2001:8), “Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang terdiri dari beberapa anak sistem yang saling berkaitan yaitu: pemrograman, penganggaran, akuntansi, pelaporan dan pertanggungjawaban untuk membantu manajemen mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan agar mau mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien”.

Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen dapat digunakan sebagai alat untuk memastikan perencanaan, pengimplementasian dan pemantauan dapat dilaksanakan sesuai dengan yang di

tetapkan secara efektif dan efisien.

Menurut Pabundu (2006:121) mendefinisikan bahwa “Kinerja manajerial adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”. Berdasarkan beberapa penjelasan mengenai sistem pengendalian manajemen dan kinerja di atas, dapat peneliti simpulkan bahwa dengan adanya sistem pengendalian manajemen yang mengendalikan aktifitas perusahaan maka diharapkan kinerja karyawan meningkat sehingga target perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

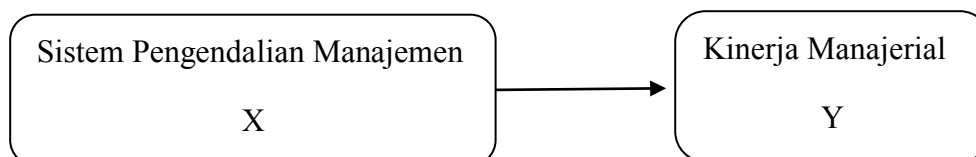
No	Nama peneliti	Judul	Tahun	Hasil
1	Reni Yustein	Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen pada Pusat Pendapatan dan Pusat Biaya terhadap Kinerja Manjerial Rumah Sakit Umum Tipe B di Provinsi Jawa Barat	2012	Penerapan struktur pengendalian manajemen melalui proses pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
2	Titin Susanti	Peranan Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dalam Pengelolaan Kredit Pada PT. BPR Jember Lestari Provinsi Jawa Timur (Studi Kasus PT. BPR Jember Lestari)	2013	Pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial
3	Rusbiyanti Sripeni	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial pada BPR Eka Dharma Binaraharja Magetan	2013	Sistem pengendalian manajemen pada BPR Eka Dharma Binaraharja Magetan berpengaruh

				terhadap kinerja manajer/pimpinan
4	Reni Yustein, Andi Mirdah, Ratih Kusumastuti	Pengaruh Penerapan Struktur Pengendalian Manajemen melalui Proses Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial pada Rumah Sakit Pemerintah di Kota Jambi	2013	Penerapan proses pengendalian manajemen, struktur pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
5	Rudi Rahmad, Rini Lestari, Epi Fitriah.	Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial	2016	Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen pada perusahaan pertambangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia cukup baik

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian ini digunakan untuk memudahkan memahami penelitian, khususnya yang menyangkut variabel atau atribut penelitian. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel, yaitu variabel bebas yaitu Sistem Pengendalian Manajemen dan variabel terikat yaitu kinerja manajerial. Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam bentuk berikut ini.



Gambar 2.1 Kerangka konseptual

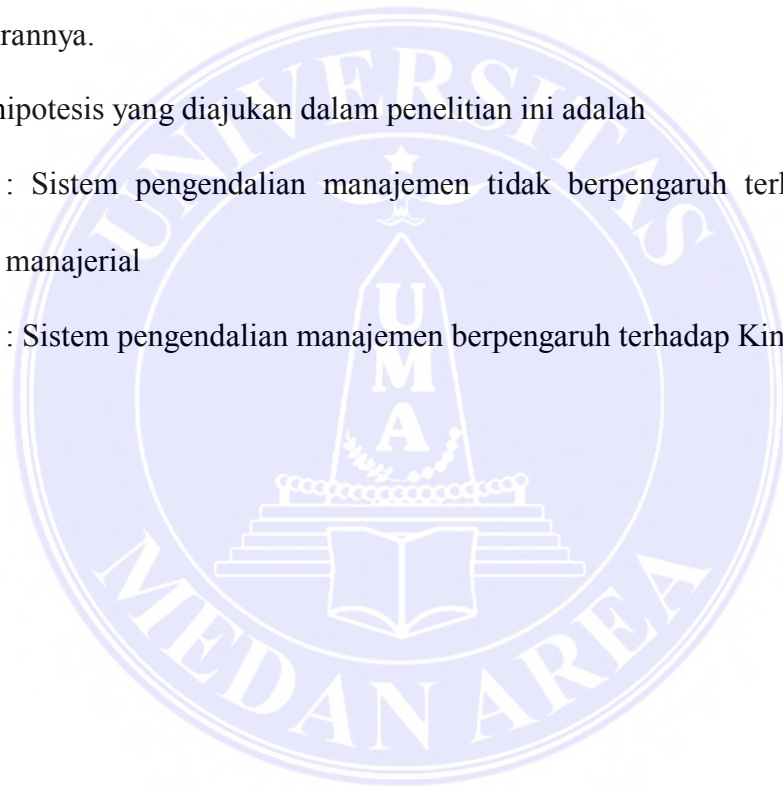
2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sumadi Suryabrata (2013:21) “ Hipotesis penelitian adalah jawaban sementara terhadap yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris”. Dikatan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Hipotesis merupakan jawaban terhadap masalah penelitian yang secara teoritis dianggap paling mungkin dan paling tinggi tingkat kebenarannya.

Maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

H_0 : Sistem pengendalian manajemen tidak berpengaruh terhadap Kinerja manajerial

H_1 : Sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap Kinerja manajerial



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian

3.1.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang peneliti gunakan adalah penelitian deskriptif. Menurut Sumadi Suryabrata (2013: 76) “Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bermaksud untuk membuat pencandraan (deskripsi) mengenai situasi-situasi atau kejadian-kejadian”.

3.1.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Sriwijaya Air (Garuda Group) Medan yang berlokasi di jalan Gajah Mada No. 3 C-D, Medan.

3.1.3 Waktu Penelitian

Penelitian ini direncanakan dimulai pada bulan Januari 2019 sampai dengan bulan September 2019.

NO	Keterangan	2018	2019					
		Des	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Sep
1.	Pengajuan judul							
2.	Bimbingan							
3.	Seminar proposal							
4.	Pengumpulan data							
5.	Analisis data							
6.	Penyusunan & bimbingan skripsi							
7.	Seminar hasil							
8.	Pengajuan & sidang meja hijau							

Tabel 3.1

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2010:80) “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang

ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya”. Berdasarkan pendapat diatas, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah para manajer di kantor PT.Sriwijaya Air

Menurut Sugiyono (2010: 81) “ Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi”. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 30 yang terdiri dari manajer, supervisor dan leader di kantor PT. Sriwijaya Air (Garuda Indonesia Group).

3.3 Definisi Operasional variabel penelitian

Definisi operasional dikemukakan dengan tujuan untuk melihat sejauh mana pemahaman dalam penelitian. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.3.1 Sistem Pengendalian Manajemen (X)

Pengertian variabel independen menurut Sugiyono (2010 : 39) adalah sebagai berikut “variabel bebas yaitu variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat).” Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan oleh pihak manajemen untuk memastikan tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Struktur pengendalian manajemen (Mulyadi, 2001:9)
 - a) Struktur Organisasi

- b) Jejaring Informasi
- c) Sistem Penghargaan.

2. Proses pengendalian manajemen (Mulyadi, 2001:10)

- a) Perumusan strategi
- b) Perencanaan strategik
- c) Penyusunan program
- d) Penyusunan anggaran
- e) Pengimplementasian
- f) Pemantauan

3.3.2 Kinerja Manajerial (Y)

Pengertian variabel dependen menurut Sugiyono (2010 : 39) adalah sebagai “Variabel berikut terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas”. Variabel dependen (Y) dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial. “Kinerja manajerial adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah sesuai yang digunakan oleh Marsalita Setyani (2015) .

1. Perencanaan
2. Investigasi
3. Koordinasi
4. Pengaturan staf

5. Negosiasi
6. Evaluasi
7. Investigasi
8. Perwakilan

3.4 Jenis dan Sumber Data

3.4.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yaitu data yang diperoleh dari hasil pengukuran variabel yang dioperasionalkan dengan menggunakan instrument (Sugiyono,2010:15). Penelitian ini menganalisis data kuantitatif, yaitu data yang berbentuk angka diperoleh dari hasil jawaban kuisisioner yang telah dibagikan pada manajer-manajer unit/kepala-kepala bagian .

3.4.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah data primer yakni data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian dan masih harus diolah oleh peneliti dengan menggunakan kuisisioner.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini maka peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuisisioner kepada para manajer, supervisor dan leader di PT.Sriwijaya Air. Menurut Sugiyono(2010:142) “Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya”.

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.

Menurut Sugiyono (2010:267) “Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti”. Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor masing-masing pertanyaan dengan skor total yang diperoleh dari penjumlahan semua skor pertanyaan. Alat ukur yang digunakan dinyatakan valid jika korelasi hasil menunjukkan signifikan.

Uji reliabilitas dilakukan untuk menjawab apakah hasil yang diberikan oleh responden dapat dipercaya dengan menggunakan metode Cronbach Alpha, yaitu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki koefisien keandalan sebesar 0,6 atau lebih. Reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Suatu data dinyatakan reliabel apabila dua atau lebih peneliti dalam objek yang sama menghasilkan data yang sama, atau peneliti yang sama dalam waktu yang berbeda atau sekelompok data bila dipecah menjadi dua menunjukkan data yang tidak berbeda.

3.6.2 Uji Asumsi Klasik

3.6.2.1 Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk menguji kenormalan distribusi data. Pada penelitian ini digunakan uji satu sampel KolmogorovSmirnov untuk menguji normalitas nilai residual. Dasar pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan melihat angka probabilitasnya, yaitu :

1. Jika probabilitas $> 0,05$ maka distribusi dari model regresi adalah normal.
2. Jika probabilitas $< 0,05$ maka distribusi dari model regresi adalah tidak normal.

3.6.2.2 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah varian residual yang tidak konstan pada regresi sehingga hasil prediksi menjadi meragukan. Heteroskedastisitas dapat diartikan sebagai ketidaksamaan variasi variabel pada semua pengamatan, dan kesalahan yang terjadi memperlihatkan hubungan yang sistematis sesuai dengan besarnya satu atau lebih variabel bebas sehingga kesalahan tersebut tidak random (acak). Menurut Imam Ghozali (2012 : 139) dasar pengambilan keputusan yang diambil yaitu :

1. Jika titik-titik terikat menyebar secara acak membentuk pola tertentu yang beraturan (bergelombang), melebar kemudian menyempit maka terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar baik dibawah atau diatas 0 pada sumbu Y maka hal ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.6.3 Uji Regresi Linier Sederhana

Menurut Zulkarnain lubis dkk (2017:120) “Regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal antara satu variabel bebas dengan satu variabel terikat”. Dalam model regresi ini variabel bebas menerangkan variabel terikat. Persamaan regresi linier dalam penelitian ini ditetapkan sebagai berikut:

$$Y = a + bX + e$$

Keterangan : Y = Kinerja manajerial

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X = Sistem pengendalian manajemen

e = Error

3.6.4 Uji Hipotesis

3.6.4.1 Uji t (parsial)

Uji parsial dimaksudkan untuk menguji apakah masing-masing variabel bebas secara parsial berpengaruh terhadap variabel terikat. Uji ini dapat dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel, yakni sebagai berikut:

1. Jika nilai t hitung $>$ t tabel, maka variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.
2. Jika nilai t hitung $<$ t tabel, maka variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh manajemen Sriwijaya Air berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Sriwijaya Air.
2. Sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh Sriwijaya Air berjalan dengan baik, hal ini bisa dilihat dari hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa manajemen sudah menerapkan aktivitas-aktivitas pengendalian manajemen yang meliputi struktur organisasi, perencanaan, penyusunan, implementasi dan pemantauan.

5.2 SARAN

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini ada beberapa saran yang dapat dikemukakan yaitu:

1. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data hasil kuisioner yang didasarkan pada persepsi jawaban responden. Hal ini dapat menimbulkan masalah apabila persepsi responden berbeda dengan kondisi sesungguhnya. Sehingga, diperlukan keterlibatan secara langsung dari peneliti untuk menghindari hal tersebut
2. Berdasarkan nilai koefisien determinasi (*R-square*) sistem pengendalian manajemen memiliki nilai 0,525 yang artinya variabel sistem pengendalian manajemen mempengaruhi kinerja manajerial sebesar 52,5 %, sisanya

47,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian. Untuk penelitian selanjutnya mengenai kinerja manajerial, supaya ditambahkan variabel-variabel lain di luar sistem pengendalian manajemen.

3. Untuk pihak manajemen Sriwijaya Air supaya meningkatkan sistem pengendalian manajemen agar sasaran atau target yang telah ditetapkan dapat tercapai.



DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., Govindarajan, Vijay. 2005. *Management Control System* Sistem Pengendalian Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.
- Fahmi, Irfan. 2016. Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep & Kinerja. Edisi 1. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Ghozali, Imam. 2012. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS Edisi Ketujuh. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T.Hani. 2012. Manajemen. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE
- Mulyadi dan Setiawan, Johny. 2001. Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen. Jakarta: Salemba Empat
- Siswanto, H.B. 2016. Pengantar Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara
- Suadi, Arief. 2001. Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi 5. Yogyakarta: BPFE
- Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Supriyono, R.A. 2001. Akuntansi Manajemen 2 Struktur Pengendalian Manajemen. Edisi 1. Yogyakarta: BPFE
- Suryabrata, Sumadi. 2013. Metodologi Penelitian. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Tika, Moh. Pabundu. 2010. Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan. Jakarta: Bumi Aksara
- Wibowo. 2016. Manajemen Kinerja. Edisi 5. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Zulkarnain Lubis, Sutrisno, Andre Hasudungan Lubis. 2017. Panduan Praktis Praktikum SPSS. Medan: Pusat Komputer Universitas Medan Area
- Netty Herawaty, Susfa Yetti dan M.Gowon. 2009. Pengaruh Struktur Pengendalian Manajemen dan Proses Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Perbankan Kota Jambi. Jambi: Universitas Jambi
- Romadhani, Putri Nur. 2016. Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Sukoharjo). Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta

Rudi Rahmad, Rini Lestari, Epi Fitriah. 2016. Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial. Bandung: Universitas Islam Bandung

Setyani, Marselita. 2015. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, dan Penerapan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial. Jember: Universitas Jember



Lampiran. 1

KUISIONER PENELITIAN

DATA RESPONDEN

Nama :

JenisKelamin : () Laki-laki () Perempuan

Umur :th

Lama bekerja : ... th

PendidikanTerakhir : () S2 () S1

() SLTA () Lain-lain

Jabatan : () Manajer () Leader

() Supervisor () Lain-lain

PETUNJUK PENGISIAN DAFTAR PERNYATAAN:

Pertanyaan-pertanyaan berikut digunakan untuk menjelaskan variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian yang meliputi variabel sistem pengendalian manajemen dan kinerja manajerial. Mohon Bapak/Ibu/Saudara/I memberikan tanda check list (√) pada kolom yang sudah tersedia sesuai dengan keadaan sebenarnya. Setiap variabel memiliki kriteria yang berbeda, alternatif jawaban yang digunakan adalah sebagai berikut:

a) Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

b) Tidak Setuju (TS) : Skor 2

c) Ragu- ragu (R) : Skor 3

d) Setuju (S) : Skor 4

e) Sangat Setuju (SS) : Skor 5

DAFTAR PERNYATAAN

A. Kinerja Manajerial

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Perencanaan Manajemen melakukan penentuan tujuan, kebijakan, dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman.					
2	Investigasi Manajemen melakukan pengumpulan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.					
3	Pengkoordinasian Manajemen melakukan tukar-menukar informasi dengan manajemen dibidang yang lain untuk meningkatkan dan menyesuaikan program.					
4	Evaluasi Manajemen melakukan penilaian dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, pemeriksaan jasa.					
5	Pengawasan (Supervisi) Manajemen melakukan pengarahan, memimpin, dan mengembangkan bawahan, membimbing dan melatih serta menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.					
6	Pemilihan Staff Manajemen melakukan perekrutan dan mewawancarai, serta memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai.					
7	Negosiasi Manajemen melakukan pembelian, penjualan, atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjual, tawar-menawar secara kelompok.					

8	Perwakilan (Representatif) Perwakilan staff/ pimpinan menghadiri pertemuan dengan lembaga lain dan melakukan penjelasan program kerja dan lain-lain yang bertujuan untuk mempromosikan tujuan umum perusahaan					
----------	---	--	--	--	--	--

B. Sistem Pengendalian Manajemen

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1	Struktur organisasi Struktur organisasi yang diterapkan oleh Sriwijaya Air berorientasi pada pelanggan sehingga dengan cepat dapat merespon kebutuhan pelanggan atau pasar.					
2	Jejaring Informasi Manajemen mampu menciptakan hubungan komunikasi antar lembaga dalam organisasi.					
3	Sistem Penghargaan Sistem penghargaan (gaji/upah, bonus, jenjang karir yang diterapkan telah sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai.					
4	Perumusan Strategik Strategi yang dipilih oleh Sriwijaya Air mampu mengerahkan sumberdaya organisasi untuk mewujudkan visi misi perusahaan.					
5	Perencanaan Strategik Sriwijaya Air selalu menentukan sasaran atau target yang akan dicapai.					
6	Penyusunan Program dan Anggaran Dalam penyusunan program dan anggaran Sriwijaya Air selalu melibatkan berbagai fungsi yang terlibat serta menunjuk penanggungjawab dan pengalokasian sumberdaya untuk melaksanakan kegiatan tersebut.					
7	Implementasi Manajemen dan karyawan melaksanakan rencana yang tercantum dalam anggaran kedalam kegiatan nyata.					
8	Pemantauan Sriwijaya Air melakukan pemantauan terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh target telah dicapai.					

Lampiran.2

Rekapitulasi Jawaban Responden

1. Sistem Pengendalian Manajemen

DATA KUISIONER SISTIM PENGENDALIAN MANAJEMEN									
NO	X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X.7	X.8	X
1	4	4	5	5	4	5	4	4	35
2	4	5	5	4	5	5	5	5	38
3	4	4	4	5	4	3	4	5	33
4	5	4	4	5	4	5	5	5	37
5	5	4	4	5	5	4	4	5	36
6	3	5	4	5	5	4	4	4	34
7	5	4	4	4	4	4	3	4	32
8	4	5	5	5	4	4	5	5	37
9	5	4	4	5	4	5	4	5	36
10	4	4	4	4	3	4	4	4	31
11	4	4	4	4	3	4	3	4	30
12	4	4	5	4	4	5	5	5	36
13	4	5	5	4	5	5	5	4	37
14	4	5	5	4	5	5	4	5	37
15	5	5	4	3	5	4	3	4	33
16	5	4	4	5	5	4	4	5	36
17	3	4	4	4	4	4	4	4	31
18	5	5	5	5	5	5	4	5	39
19	5	4	4	5	5	5	4	5	37
20	4	4	5	5	5	5	4	4	36
21	4	5	4	4	4	4	3	5	33
22	4	4	4	4	4	4	4	4	32
23	4	4	4	4	4	4	4	5	33
24	4	4	5	4	4	4	4	5	34
25	4	4	5	4	4	4	4	4	33
26	4	4	5	4	4	4	4	4	33
27	4	4	3	5	5	5	4	4	34
28	4	4	4	4	5	4	4	5	34
29	4	4	4	4	4	4	4	4	32
30	4	4	5	4	4	4	4	4	33
31	4	4	4	4	4	5	4	5	34
32	4	5	4	4	4	5	4	5	35
33	5	5	4	5	4	5	4	5	37

2. KinerjaManajerial

DATA KUISSIONER KINERJA MANAJERIAL									
NO	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y
1	4	4	4	4	3	4	4	4	31
2	5	5	4	5	4	4	5	4	36
3	5	4	4	5	3	5	4	4	34
4	5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	4	4	4	5	37
6	4	4	3	4	4	4	4	3	30
7	4	4	5	4	5	3	4	3	32
8	5	4	4	4	5	5	5	5	37
9	5	5	5	5	5	4	4	5	38
10	4	3	4	4	4	4	4	4	31
11	4	3	4	4	5	4	4	4	32
12	5	5	4	4	4	5	5	5	37
13	4	4	4	5	5	4	5	5	36
14	5	5	4	4	5	5	4	4	36
15	4	4	5	3	5	5	4	4	34
16	5	4	5	5	4	4	4	5	36
17	4	4	3	4	4	4	4	3	30
18	5	5	5	5	5	5	4	4	38
19	5	5	5	5	5	5	4	4	38
20	4	5	4	4	5	5	4	5	36
21	5	4	4	4	4	5	4	4	34
22	4	4	4	4	5	5	4	4	34
23	5	4	4	5	5	5	4	4	36
24	5	5	4	4	4	4	4	5	35
25	4	4	4	4	5	5	4	4	34
26	4	4	4	4	4	5	4	5	34
27	4	4	4	4	4	4	4	4	32
28	5	4	4	4	5	5	4	4	35
29	4	4	4	5	5	4	4	5	35
30	4	4	4	5	5	5	4	5	36
31	5	5	4	4	4	4	4	4	34
32	5	5	4	5	5	5	4	4	37
33	5	4	5	5	5	5	4	5	38

Lampiran.3

Hasil Uji Validitas

1. Sistem Pengendalian Manajemen

		Correlations								
		X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X.7	X.8	X
	Pearson Correlation	1	-,015	-,141	,256	,184	,231	-,115	,339	,423*
X.1	Sig. (2-tailed)		,934	,432	,150	,306	,195	,525	,054	,014
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	-,015	1	,207	-,078	,340	,248	,000	,299	,451**
X.2	Sig. (2-tailed)	,934		,249	,668	,053	,163	1,000	,091	,009
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	-,141	,207	1	-,105	,066	,174	,347*	,077	,377*
X.3	Sig. (2-tailed)	,432	,249		,559	,716	,334	,048	,671	,031
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	,256	-,078	-,105	1	,230	,233	,342	,237	,510**
X.4	Sig. (2-tailed)	,150	,668	,559		,198	,192	,052	,184	,002
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	,184	,340	,066	,230	1	,294	,107	,238	,596**
X.5	Sig. (2-tailed)	,306	,053	,716	,198		,097	,554	,181	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	,231	,248	,174	,233	,294	1	,337	,282	,667**
X.6	Sig. (2-tailed)	,195	,163	,334	,192	,097		,055	,112	,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	-,115	,000	,347*	,342	,107	,337	1	,374*	,555**
X.7	Sig. (2-tailed)	,525	1,000	,048	,052	,554	,055		,032	,001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	,339	,299	,077	,237	,238	,282	,374*	1	,658**
X.8	Sig. (2-tailed)	,054	,091	,671	,184	,181	,112	,032		,000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	Pearson Correlation	,423*	,451**	,377*	,510**	,596**	,667**	,555**	,658**	1
X	Sig. (2-tailed)	,014	,009	,031	,002	,000	,000	,001	,000	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. KinerjaManajerial

Correlations

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y
Pearson Correlation	1	,585**	,361*	,435*	,018	,298	,153	,206	,664**
Y.1 Sig. (2-tailed)		,000	,039	,011	,920	,092	,397	,249	,000
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Pearson Correlation	,585**	1	,282	,294	,134	,174	,127	,194	,622**
Y.2 Sig. (2-tailed)	,000		,112	,097	,458	,332	,482	,280	,000
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Pearson Correlation	,361*	,282	1	,334	,296	,040	,026	,374*	,616**
Y.3 Sig. (2-tailed)	,039	,112		,057	,095	,825	,885	,032	,000
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Pearson Correlation	,435*	,294	,334	1	,083	,030	,242	,400*	,617**
Y.4 Sig. (2-tailed)	,011	,097	,057		,647	,868	,175	,021	,000
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Pearson Correlation	,018	,134	,296	,083	1	,334	,125	,169	,503**
Y.5 Sig. (2-tailed)	,920	,458	,095	,647		,058	,488	,347	,003
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Pearson Correlation	,298	,174	,040	,030	,334	1	-,010	,209	,480**
Y.6 Sig. (2-tailed)	,092	,332	,825	,868	,058		,956	,244	,005
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Pearson Correlation	,153	,127	,026	,242	,125	-,010	1	,287	,356*
Y.7 Sig. (2-tailed)	,397	,482	,885	,175	,488	,956		,105	,042
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Pearson Correlation	,206	,194	,374*	,400*	,169	,209	,287	1	,640**
Y.8 Sig. (2-tailed)	,249	,280	,032	,021	,347	,244	,105		,000
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Pearson Correlation	,664**	,622**	,616**	,617**	,503**	,480**	,356*	,640**	1
Y Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,003	,005	,042	,000	
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran.4

Hasil Uji Reabilitas

1. Sistem Pengendalian Manajemen

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,633	8

2. Kinerja Manajerial

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,695	8

Lampiran.5

Hasil Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

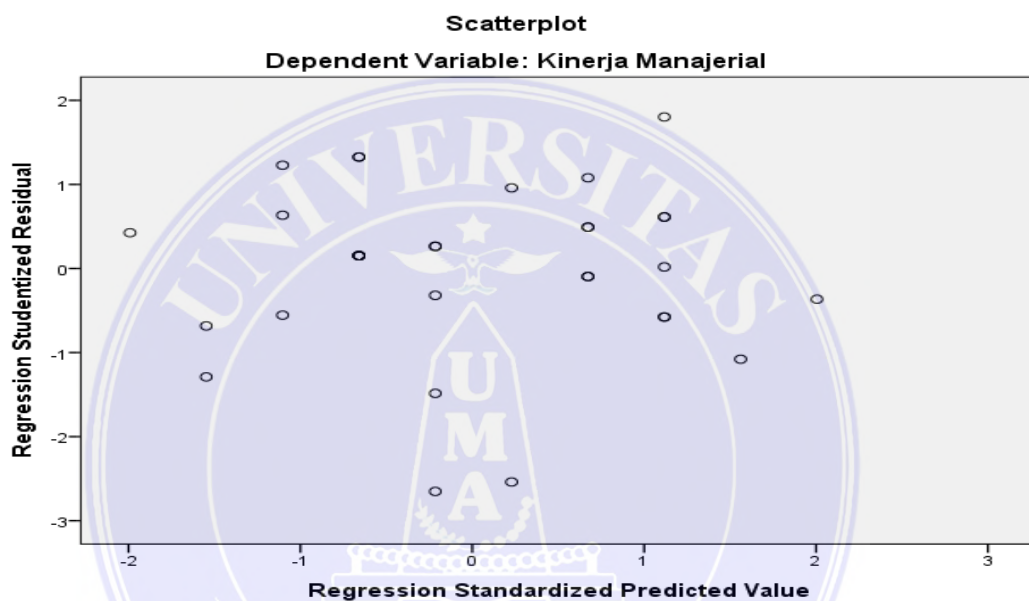
		Unstandardized Residual
N		33
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,70874992
	Absolute	,139
Most Extreme Differences	Positive	,081
	Negative	-,139
Kolmogorov-Smirnov Z		,799
Asymp. Sig. (2-tailed)		,545

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran.6

Hasil Uji Heteroskedastisitas



Lampiran.7

Hasil Uji Regresi linear Sederhana

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,393	4.710		1.570	.127
	Sistem Pengendalian Manajeman	.798	.136	.725	5.854	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Lampiran 8

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.725 ^a	.525	.510	1,736

a. Predictors: (Constant), Sistem Pengendalian Manajemen

