

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN  
AKUNTABILITAS TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
PADA PT PERUSAHAAN GAS NEGARA TBK  
REGION I SUMATERA UTARA**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana S.Ak  
Program Studi Akuntansi*



**Oleh**

**Nama : HELLA OKTAVIA**  
**NPM : 1805170372**  
**Jurusan : AKUNTANSI**  
**Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2023**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada Hari Kamis, Tanggal 25 Mei 2023, Pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**

Nama : HELLA OKTAVIA  
N P M : 1805170372  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN AKUNTABILITAS TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT.PERUSAHAAN GAS NEGARA TBK. REGION I SUMATERA UTARA

Dinyatakan : (B+) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

**TIM PENGUJI**

Penguji I

(Dr. Hj. DAHRANI, SE., M.Si)

Penguji II

(NOVI FADHILA, SE., M.M)

Pembimbing

(MUHAMMAD SHAREZA HAFIZ, SE., M.Acc)

**PANITIA UJIAN**

Ketua

(Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si)

Sekretaris

(Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si)





**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Lengkap : HELLA OKTAVIA

N.P.M : 1805170372

Program Studi : AKUNTANSI

Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN

Judul Skripsi : PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN  
AKUNTABILITAS TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
PADA PT. PERUSAHAAN GAS NEGARA TBK REGION I  
SUMATERA UTARA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian  
mempertahankan skripsi.

Medan, Mei 2023

Pembimbing Skripsi

(MUHAMMAD SHAREZA HAFIZ, S.E., M.Acc)

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

(Assoc. Prof. Dr. ZULIA HANUM, S.E., M.Si.)

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



(Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : Hella Oktavia  
NPM : 1805170372  
Dosen Pembimbing : Muhammad Shareza Hafiz SE., M.acc  
Program Studi : Akuntansi  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Judul Penelitian : Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Akuntabilitas terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Perusahaan Gas Negara Tbk Region I Sumatera Utara

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Cara pengutipan	27/04	
Bab 2	Tambahkan referensi indikator	28/04	
Bab 3			
Bab 4	- Perbaiki presentasi hasil - Perbaiki pembahasan - Tambah referensi perbaikan	3/05	
Bab 5	- kesimpulan diperbaiki & dipersingkat	3/05	
Daftar Pustaka	Perhatikan pengutipan perhatikan penulisan & rata kiri & kanan	6/05	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc sidang meja hijau	11/05	

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

(Assoc. Prof. Dr. Zulia Hanum, S.E., M.Si.)

Medan, Mei 2023

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

(Muhammad Shareza Hafiz SE., M.acc)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

**PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : HELLA OKTAVIA  
N PM : 1805170372  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul “Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Perusahaan Gas Negara TBK Region I Sumatera Utara” Adalah bersifat asli (*original*), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bila mana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan di proses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya.

**Yang Menyatakan**



**HELLA OKTAVIA**

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN AKUNTABILITAS TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. PERUSAHAAN GAS NEGARA TBK. REGION I SUMATERA UTARA**

**Hella Oktavia**

**Akuntansi**

**[Hellaoktavia@gmail.com](mailto:Hellaoktavia@gmail.com)**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi pengaruh sistem pengendalian manajemen dan akuntabilitas secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT Perusahaan Gas Negara TBK Region I Sumatera Utara. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pekerja yang bekerja di PT Perusahaan Gas Negara TBK Region I Jl. Yos sudarso yang berjumlah 50 orang. Sampel yang digunakan adalah purposive sampling dengan jumlah 43 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik kuesioner angket dan observasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji kualitas data, uji asumsi klasik, uji regresi linier berganda, uji hipotesis dengan menggunakan tingkat signifikan 0.05 %. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program software SPSS (*Statistical Program for Social Science*) versi 26. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh secara parsial sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial, ada pengaruh secara parsial akuntabilitas terhadap kinerja manajerial, dan ada pengaruh secara simultan sistem pengendalian manajemen dan akuntabilitas terhadap kinerja manajerial.

***Kata kunci : Sistem Pengendalian Manajemen, Akuntabilitas, Kinerja Manajerial***

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS AND ACCOUNTABILITY ON MANAGERIAL PERFORMANCE AT PT. STATE GAS COMPANY TBK. REGION I NORTH SUMATRA**

**Hella Oktavia**

**Accounting**

**[Hellaoktavia@gmail.com](mailto:Hellaoktavia@gmail.com)**

The purpose of this study was to identify the effect of management control systems and accountability simultaneously on managerial performance at PT Perusahaan Gas Negara TBK Region I North Sumatra. The research approach used in this study is a quantitative approach. The population in this study were all workers working at PT Perusahaan Gas Negara TBK Region I Jl. Yos Sudarso, numbering 50 people. The sample used was purposive sampling with a total of 43 people. The data collection technique used in this study was a questionnaire and observation technique. Data analysis techniques used in this study are data quality tests, classic assumption tests, multiple linear regression tests, hypothesis testing using a significant level of 0.05%. Data processing in this study used the software program SPSS (Statistical Program for Social Science) version 26. The results of this study indicate that there is a partial effect of the management control system on managerial performance, there is a partial effect of accountability on managerial performance, and there is a simultaneous effect of the system management control and accountability for managerial performance.

***Keywords : Management Control System, Accountability, Managerial Performance***

## KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr. Wb

Puji dan syukur penulis ucapkan atas kehadiran Allah SWT atas berkat dan karunianya, penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan judul **“pengaruh sistem pengendalian manajemen dan akuntabilitas terhadap kinerja manajerial pada PT. Perusahaan Gas Negara TBK Region I Sumatera Utara.** Adapun Skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat penyelesaian pendidikan Program Studi Akuntansi Konsentrasi Akuntansi Manajemen di Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.

Dalam penulisan skripsi ini penulis sadar akan keterbatasan dan kemampuan yang ada, namun walaupun demikian penulis berusaha agar skripsi ini sempurna sesuai dengan yang diharapkan dan penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak mungkin terlaksana tanpa bantuan, dorongan, bimbingan, serta arahan dari berbagai pihak baik sifatnya moril maupun materil. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada keluarga besarku, teristimewa Ayahanda dan Ibunda tercinta, yang memberikan kasih sayang kepada penulis sedari kecil sampai saat ini dan untuk yang seterusnya dan memberikan motivasi untuk selalu semangat berjuang demi masa depan yang cerah. Hanya doa yang penulis panjatkan untuk saat ini dan seterusnya kepada Allah SWT kiranya ayah dan ibu diberi selalu kesehatan, panjang umur hingga dapat menyaksikan penulis diwisuda nantinya dan diampuni segala dosa. Serta tak lupa pula adek dan kakak saya tersayang yang selalu memotivasi penulis.



1. Bapak **Prof. Dr. Agussani, M.AP** selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.
2. Bapak **Assoc. Prof. Dr. Januri, SE., M.M., M.Si** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.
3. Bapak **Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, SE., M.Si** selaku wakil dekan I fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.
4. Bapak **Dr. Hasrudy Tanjung, SE., M.Si** selaku Wakil dekan III Fakultas Ekonomi dan bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.
5. Ibu **Assoc. Prof. Dr. Zulia Hanum, SE., M.Si** selaku Ketua Program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.
6. Bapak **Riva Ubar Harahap, SE., M.Si., Ak., CA., CPA** selaku Sekertaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.
7. Bapak **Muhammad Shareza Hafiz SE., M.Acc** selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan pengarahaan, saran dan bimbingan kepada penulis demi terselesainya skripsi ini.
8. Seluruh Bapak/Ibu dosen Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara beserta staf biro difakultas ekonomi dan bisnis yang membekali penulis dengan ilmu pengetahuan selama proses belajar.
9. Seluruh pegawai di PT. Perusahaan Gas negara TBK Region I Sumatera Utara yang sudah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

10. Teman-teman seperjuangan jurusan akuntansi stambuk 2018, khususnya kelas D pagi dan konsentrasi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.

Akhir kata, Penulis mengucapkan banyak terima kasih. Penulis menyadari bahwa skripsi ini belum begitu sempurna, masih terdapat kekurangan yang perlu diperbaiki lagi. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak untuk kesempurnaan skripsi ini sehingga akhirnya skripsi ini dapat memberikan manfaat yang banyak bagi semua pihak.

*Wassalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.*

Medan, Mei 2023

Mahasiswa

**Hella Oktavia**  
**NPM 1805170372**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	7
1.3. Rumusan Masalah.....	7
1.4. Tujuan .....	8
1.5. Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
2.1. Landasan Teori .....	10
2.1.1. Kinerja Manajerial.....	10
2.1.1.1. Pengertian Kinerja Manajerial .....	10
2.1.1.2 Tujuan Kinerja Manajerial .....	13
2.1.1.3. Komponen Kinerja Manajerial.....	14
2.1.1.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	19
2.1.1.5. Indikator Kinerja Manajerial.....	21
2.1.2. Sistem Pengendalian Manajemen .....	25
2.1.2.1. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen .....	25
2.1.2.2. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen .....	30
2.1.2.3 Komponen Sistem Pengendalian Manajaemen .....	32
2.1.2.4. Faktor Yang Mempengaruhi Sistem Pengendalian Manajemen.....	34
2.1.2.5. Indikator Sistem Pengendalian Manajemen.....	37
2.1.3. Akuntabilitas.....	38
2.1.3.1. Pengertian Akuntabilitas .....	38

2.1.3.2 Tujuan Akuntabilitas.....	40
2.1.3.3. Komponen Akuntabilitas .....	41
2.1.3.4. Faktor Yang Mempengaruhi Akuntabilitas.....	43
2.1.3.5. Indikator Akuntabilitas.....	43
2.2 Penelitian Terdahulu .....	47
2.3 Kerangka Konseptual .....	49
2.4 Hipotesis.....	51
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>52</b>
3.1. Pendekatan Penelitian.....	52
3.2. Definisi Operasional .....	54
3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian .....	54
3.4. Teknik Pengambilan Sampel .....	56
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	60
3.6. Teknik Analisis Data.....	61
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>66</b>
4.1. Hasil Penelitian.....	66
4.2. Pembahasan.....	77
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>83</b>
5.1. Kesimpulan.....	83
5.2. Saran .....	83
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>84</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	47
Tabel 3.1 Defenisi Operasional.....	54
Tabel 3.2 Rencana Jadwal Penelitian.....	55
Tabel 3.3 Populasi.....	57
Tabel 3.4 Skor Skala Likert .....	61
Tabel 4.1 Skala Pengukuran Likert .....	66
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	67
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	67
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	68
Tabel 4.5 Skor Angket untuk Variabel Kinerja manajerial (Y).....	68
Tabel 4.6 Skor Angket untuk Variabel Sistem pengendalian manajemen (X <sub>1</sub> ) .....	69
Tabel 4.7 Skor Angket untuk Variabel Akuntabilitas (X <sub>2</sub> ).....	69
Tabel 4.8 Uji Multikolinearitas .....	71
Tabel 4.9 Hasil Regresi Linier Berganda.....	73
Tabel 4.10 Uji t Variabel X <sub>1</sub> terhadap Y .....	73
Tabel 4.12 Uji t Variabel X <sub>2</sub> terhadap Y.....	74
Tabel 4.13 Uji F .....	77
Tabel 4.14 Uji Determinasi .....	78

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	50
Gambar 4.1 Grafik Normalitas Data .....	70
Gambar 4.2 Pengujian Heteroskedastisitas .....	72

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1.Latar Belakang Masalah**

Setiap kegiatan di perusahaan berusaha mewujudkan tujuan yang telah direncanakan. Dalam pelaksanaannya manajemen harus bekerja efektif dan efisien, sehingga dibutuhkan strategi-strategi yang berfungsi sebagai petunjuk untuk pencapaian perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus dapat meningkatkan kinerjanya dalam menjalankan usahanya dimana meningkatkan kinerja perusahaan demi tujuan perusahaan akan membutuhkan dana yang besar. Pendanaan dalam perusahaan harus diputuskan dengan hati-hati karena setiap kebijakan pendanaan memiliki konsekuensi financial yang berbeda (Zurriah, 2018).

Komunikasi antara atasan dan bawahan sangat diperlukan. Seluruh karyawan yang terlibat harus bekerja dengan baik agar bisa mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan. Kinerja manajerial adalah hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan dan pengawasan. Kinerja manajerial yang baik pasti akan menghasilkan aktivitas yang baik dan berdaya guna lebih. Tolok ukur untuk suatu kinerja dikatakan baik apabila mampu memenuhi fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian. Salah satu alat yang penting untuk menunjang kinerja yang optimal dari sebuah perusahaan adalah dibutuhkannya suatu sistem pengendalian manajemen (Sagara, 2021). Pengendalian adalah peran penting dari manajer, yang telah menarik perhatian para ilmuwan manajemen dan perusahaan sejak lama.

Lima fungsi manajerial untuk kepemimpinan yang sukses, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi dan pengendalian (Setyono, 2015).

Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk menciptakan kerja sama, baik secara kolektif maupun individual unit organisasi dan menjadi saluran bagi berbagai upaya dan usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan spesifik suatu perusahaan. Manajemen menetapkan tujuan, merancang dan melaksanakan mekanisme pengendalian memantau serta mengevaluasi pengendalian. Dengan demikian seluruh karyawan dalam perusahaan memegang peran penting untuk tujuan pencapaiannya (Sumarsan, 2015). Selain sistem pengendalian manajemen, kinerja manajerial juga dipengaruhi oleh akuntabilitas.

Akuntabilitas kinerja organisasi dipengaruhi oleh sistem pengendalian manajemen sektor publik. Sistem dan komunikasi yang benar tentunya akan meningkatkan akuntabilitas kinerja di Perusahaan (Afdhal & Rahayu, 2021). Akuntabilitas juga berarti kewajiban untuk mempertanggung jawabkan apa yang telah dilakukan atau tidak dilakukan oleh seseorang. Hal tersebut dapat membantu manajemen perusahaan untuk memberikan penilaian kinerja dari setiap pusat pertanggungjawaban dalam rangka pengambilan keputusan (Afdhal & Rahayu, 2021).

Akuntabilitas adalah kewajiban dan individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber daya publik dan yang bersangkutan dengannya kemudian dapat menjawab hal yang menyangkut pertanggungjawabannya". Akuntabilitas terkait erat dengan instrumen untuk kegiatan kontrol terutama dalam hal pencapaian hasil pada pelayanan publik dan menyampaikannya secara transparan kepada masyarakat (Rudangta, 2019).



Hubungan antara sistem pengendalian manajemen dan akuntabilitas dengan kinerja manajerial sangat keterkaitan. Sebagaimana manajer atau kepala bidang dalam proses sistem pengendalian manajemen akan merencanakan suatu kegiatan operasi organisasi, baik rencana jangka pendek maupun jangka panjang dengan kegiatan yang efektif serta efisien, hasil setiap unit organisasi akan dilaporkan dalam laporan pertanggungjawaban yang nantinya akan diserahkan kepada pusat pertanggungjawaban untuk memberikan pernyataan tentang kebenaran dan kelayakan laporan tersebut yang kemudian akan dijadikan penilaian dalam kinerja manajerial (Usman, 2017).

Kinerja manajerial merupakan salah satu cara untuk menentukan apakah tujuan perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya tercapai atau tidak. Strategi manajerial tidak hanya dalam hal biaya, namun juga dapat berupa kualitas produk/jasanya (Mufahamah, 2020). Penelitian Hall (2017), bagaimana pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja manajer. Sistem pengukuran kinerja dapat mengkomunikasikan prioritas organisasional dan informasi kinerja untuk setiap individu yang bisa membantu meningkatkan pemahaman manajer akan peran kerja mereka (Hall, 2017).

Salah satu perusahaan yang dapat diteliti adalah PT. PGN (Persero) Tbk. PT. PGN (Persero) Tbk merupakan perusahaan infrastruktur yang berpengalaman menyalurkan dan menyediakan gas bumi bagi kepentingan umum (*public utility*). Sebagai perusahaan infrastruktur, PGN memiliki jaringan pipa transmisi dan distribusi yang handal. Kegiatan usaha PGN adalah transporter, distributor dan trader di bidang gas bumi. Sebagai transporter, PGN menyediakan infrastruktur jaringan pipa transmisi yang menghubungkan sumber-sumber gas ke konsumen

akhir atau ke stasiun penerima dengan konsumen akhir yaitu kepada pelanggan rumah tangga, komersial dan industri. Tugas utama PGN di bidang distribusi adalah untuk meningkatkan pemanfaatan energi melalui pendayagunaan gas bumi sebagai substitusi BBM. Sebagai trader PGN melaksanakan pembelian gas dari produsen dan menjualnya kepada pelanggan rumah tangga, komersial dan industri melalui jaringan pipa (Sumber: Wikipedia).

Fenomena dalam perusahaan PT. PGN (Persero) Tbk. masalah yang sering dihadapi adalah untuk mencapai tujuannya agar sumber daya manusia dipergunakan secara efisien dan efektif, SDM bisa dinyatakan tidak terlalu bagus, kurang stabil beberapa tahun terakhir ini, terkadang mengalami kenaikan dan terkadang mengalami penurunan (Rudangta, 2019). Permasalahan ini muncul karena sumber daya manusia (SDM) pada PT. PGN (Persero) Tbk. PT. PGN (Persero) Tbk masih lambat dalam menyikapi setiap perubahan yang terjadi seperti cepatnya perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan salah satunya dipengaruhi oleh kendala pada program pelatihan atau seminar yang dilakukan oleh karyawan terkadang kurang sesuai dengan *job description* karyawan. Oleh karena itu, diperlukannya supervisi penilaian kinerja atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan (Rudangta, 2019).

Permasalahan yang biasa muncul dalam penerapan sistem pengendalian manajemen di PT. PGN (Persero) Tbk. PT. PGN (Persero) Tbk adalah kurangnya pengarahan dari manajer atau pimpinan bagian, kurangnya motivasi, dan adanya keterbatasan individu (Wiyantoro, 2007). Masalah ini muncul karena kemampuan individu terbatas karena disebabkan kurangnya pelatihan baik pelatihan secara teori maupun secara praktek.

Dalam kenyataan sering dijumpai bahwa suatu perusahaan memiliki pedoman sistem pengendalian manajemen yang baik, namun tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya, sehingga pengendalian manajemen yang telah dirancang tersebut tidak memberikan kontribusi positif bagi perusahaan (Suadi, 2015). Proses sistem pengendalian manajemen memerlukan kerja sama yang baik antara atasan dan bawahan yang disusun secara partisipatif dan disahkan oleh para manajer dari setiap divisi dan pusat pertanggung jawaban dalam suatu organisasi. Manajer puncak menciptakan berbagai divisi tanggung jawab atau dikenal dengan akuntabilitas. Akuntabilitas adalah kewajiban penerima tanggungjawab untuk mengelola sumber daya, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya publik kepada pihak pemberi mandate (*principal*) (Sumarsan, 2015).

Permasalahan akuntabilitas di PT. PGN (Persero) Tbk. merupakan salah satu persoalan dalam pelaksanaan perusahaan yang hingga saat ini terus dikaji pelaksanaannya (Rusdiana, 2018). Fenomena yang dapat diamati dalam akuntabilitas saat ini adalah menguatnya tuntutan pelaksanaan akuntabilitas organisasi seperti perusahaan. Permasalahan ini muncul karena kurangnya penerapan pelaksanaan akuntabilitas di dalam perusahaan. Dimana pihak pemegang amanah untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pemberi amanah yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut. Karena masih banyak ditemukan di perusahaan pimpinan yang tidak bertanggung jawab dan amanah terhadap kinerja (Rusdiana, 2018). Hal ini bersangkutan bahwa para manajer untuk

bertanggungjawab atas standar operasional manajemen perusahaan, karena kenyataannya di lapangan kurangnya komitmen para manajer terhadap pekerjaan dan perusahaan (Rusdiana, 2018). Demikian halnya dengan pelayanan yang terdapat di PGN dalam kenyataannya masih ditemukan sejumlah persoalan dalam pelayanan publik dimana para manajer puncak atau manajer bawah seringkali tidak memperhatikan tujuan organisasi secara optimal, kecuali jika kondisi perusahaan sudah menurun (Rudangta, 2019). Ada beberapa gejala yang dapat mengidentifikasi rendahnya kemampuan manajerial, rendahnya inisiatif bawahan, kurangnya antusiasme bawahan terhadap penugasan baru, rendahnya partisipasi dalam pertemuan formal, ketakutan dan sikap diam yang berlebihan, serta ketidakmampuan untuk mengambil keputusan dan adanya proses pengambilan keputusan yang panjang (Rudangta, 2019). Berdasarkan permasalahan di atas maka peneliti melakukan penelitian berjudul : Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Perusahaan Gas Negara TBK Region I Sumatera Utara.

Ada beberapa gejala yang dapat mengidentifikasi rendahnya kemampuan manajerial, rendahnya inisiatif bawahan, kurangnya antusiasme bawahan terhadap penugasan baru, rendahnya partisipasi dalam pertemuan formal, ketakutan dan sikap diam yang berlebihan, serta ketidakmampuan untuk mengambil keputusan dan adanya proses pengambilan keputusan yang panjang (Rudangta, 2019).

Berdasarkan permasalahan di atas maka peneliti melakukan penelitian berjudul: **“Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Perusahaan Gas Negara TBK Region I Sumatera Utara”**.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. SDM bisa dinyatakan tidak terlalu bagus, kurang stabil beberapa tahun terakhir ini, terkadang mengalami kenaikan dan terkadang mengalami penurunan.
2. Menguatnya tuntutan pelaksanaan akuntabilitas organisasi seperti perusahaan.
3. Kurangnya pengarahan dari manajer atau pimpinan bagian, kurangnya motivasi, dan adanya keterbatasan individu.
4. Kurangnya komitmen para manajer terhadap pekerjaan dan perusahaan.

## **1.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi masalah maka ditentukan rumusan masalah dalam penelitian ini:

1. Apakah terdapat pengaruh sistem pengendalian manajemen secara parsial terhadap kinerja manajerial pada PT Perusahaan Gas Negara TBK Region I Sumatera Utara?
2. Apakah terdapat pengaruh akuntabilitas secara parsial terhadap kinerja manajerial pada PT Perusahaan Gas Negara TBK Region I Sumatera Utara?
3. Apakah terdapat pengaruh sistem pengendalian manajemen dan akuntabilitas secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT Perusahaan Gas Negara TBK Region I Sumatera Utara?

#### **1.4.Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Untuk mengidentifikasi pengaruh sistem pengendalian manajemen secara parsial terhadap kinerja manajerial pada PT Perusahaan Gas Negara TBK Region I Sumatera Utara.
2. Untuk mengidentifikasi pengaruh akuntabilitas secara parsial terhadap kinerja manajerial pada PT Perusahaan Gas Negara TBK Region I Sumatera Utara.
3. Untuk mengidentifikasi pengaruh sistem pengendalian manajemen dan akuntabilitas secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT Perusahaan Gas Negara TBK Region I Sumatera Utara.

#### **1.5.Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, penelitian ini diharapkan dapat berguna dan bermanfaat bagi pihak lain yang berkepentingan, yaitu:

1. Bagi peneliti, dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang masalah sistem pengendalian manajemen dan akuntabilitas terhadap kinerja manajerial dan sejauh mana peran yang diberikan sistem pengendalian manajemen serta akuntabilitas pada perusahaan
2. Bagi perusahaan, sebagai bahan masukan untuk perusahaan khususnya tentang pengaruh sistem pengendalian manajemen dan akuntabilitas terhadap kinerja manajerial, dapat menjadi pertimbangan bagi pihak manajemen dalam pengendalian manajemen, dapat menjadi pertimbangan bagi pihak manajemen dalam pengambilan keputusan.

3. Bagi peneliti selanjutnya, dapat menjadi sumber referensi dalam ilmu akuntansi, khususnya mengenai kinerja manajerial yang dapat dinilai berdasarkan sistem pengendalian manajemen dan akuntabilitas.
- 4.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kinerja Manajerial**

###### **2.1.1.1. Pengertian Kinerja Manajerial**

Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok. “Kinerja itu merupakan suatu konstruk (*construct*) yang bersifat multidimensional, pengukurannya juga bervariasi tergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja”. Menurut Rogers “Kinerja merupakan suatu hasil kerja itu sendiri (*outcomes of work*) karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategik organisasi, kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonomi” (Mahmudi, 2015).

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Nainggolan, 2018).

Kinerja perusahaan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan suatu perusahaan. Kinerja perusahaan yang baik akan berpengaruh positif terhadap masa depan perusahaan. Perusahaan akan lebih mudah memperoleh kreditor dan juga dapat mempengaruhi keputusan investor dalam menanamkan modalnya. Oleh



karena itu perusahaan harus berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja perusahaanya (Sari, 2018).

Berdasarkan teori diatas dapat disimpulkan bagi perusahaan penilaian kinerja adalah salah satu tugas untuk seorang manajer yang sangat penting didalam suatu perusahaan. Yang didalamnya meliputi sifat ataupun cara penilaian kinerja terhadap seorang pegawai yang bergantung pada bagaimana sumber daya manusia dalam menyelesaikan pekerjaan didalam sebuah organisasi tersebut. Kesiapan dan keterampilan yang ada pada diri seorang pegawai haruslah memiliki sikap kreatif dan efektif untuk mengerjakan sesuatu pekerjaannya dengan baik.

“Manajerial adalah kesanggupan mengambil tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan (Winardi, 2015)”. Hampir sama dengan pendapat Winardi, bahwa: “manajerial adalah kemampuan untuk mengelola usaha seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan penilaian (Sondang, 2018). Manajerial sangat berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif, karena sebenarnya manajemen pada hakekatnya adalah masalah interaksi antara manusia baik secara vertikal maupun horizontal (Kurnianingsih, 2015).

Berdasarkan defenisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa dalam manajerial, seorang pemimpin adalah manajernya atau pelaku. Proses manajerial tidak akan berpisah dengan manajemen yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Dengan hal ini, manajer atau kepala madrasah dapat mengembangkan kinerja para guru sesuai dengan sistem manajerialnya.

Kinerja manajerial merupakan suatu perilaku nyata dari diri seorang pegawai dalam menampilkan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai untuk mencapai sebuah tujuan yang diinginkan sebuah perusahaan (Muis & Hasibuan, 2021)

Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan”. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan kinerja manajerial yang berbeda dengan kinerja karyawan. Pada umumnya kinerja karyawan bersifat konkrit, sedangkan kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada dalam daerah wewenangnya (Harefa, 2018).

Kinerja manajerial adalah aktivitas untuk memastikan bahwa sasaran organisasi telah dicapai secara konsisten dalam cara-cara yang efektif dan juga efisien. Manajemen kinerja bisa berfokus pada kinerja dari suatu organisasi, departemen, karyawan, atau bahkan proses untuk menghasilkan produk atau layanan, dan juga di area yang lain. Baik ditingkatan organisasi ataupun individu, salah satu fungsi kunci dari manajemen adalah mengukur dan mengelola kinerja (Tsauri, 2017). Antara gagasan, tindakan dan hasil terdapat suatu perjalanan yang harus ditempuh. Dan barangkali istilah yang paling sering digunakan di keseharian yang menggambarkan perkembangan dari perjalanan tersebut dan juga hasilnya adalah kinerja

Berdasarkan pengertian para ahli diatas maka dapat dijelaskan kinerja manajerial adalah kemampuan yang telah dicapai seseorang manajer dalam menjalankan kegiatan-kegiatan manajerial melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### **2.1.1.2. Tujuan Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial menunjukkan kemampuan manajemen dalam menjalankan fungsi manajemen yang merupakan aktivitas bisnis, yang tentu selalu berkenaan dengan pengambilan keputusan (Agus, 2007). Kinerja manajerial bertujuan untuk melakukan proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggung jawaban, pembinaan, dan pengawasan. Selanjutnya kinerja manajerial ini untuk menjalankan seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Stoner, 2012).

“Tujuan kinerja manajerial adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja setiap individu” (Rivai, 2017). Ketika seseorang berfikir tentang penilaian kinerja, maka sering merujuk pada tujuan yang lebih spesifik sebagai berikut:

1. Untuk meninjau kembali kinerja yang lalu.
2. Untuk membantu pengembangan individu.
3. Untuk mengetahui kondisi perusahaan saat ini, untuk digunakan penentuan kebijakan yang akan datang.

4. Untuk pengembangan perusahaan (menutup atau membuka cabang, perwakilan, atau kantor baru di daerah).
5. Untuk mempersiapkan menghadapi kompetisi yang semakin ketat, termasuk karena tujuan menciptakan produk baru atau memasarkan produk baru.
6. Untuk mengaudit keterampilan (*skills*) di dalam organisasi.
7. Untuk menyusun sasaran-sasaran kinerja yang akan datang.
8. Untuk mengamati (*identify*) personil dan unit organisasi yang potensial untuk dipromosikan atau dikembangkan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan kinerja manajerial adalah untuk meningkatkan kerja organisasi melalui peningkatkan kerja individu dan juga menjalankan seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.1.3. Komponen Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, berikut komponen kinerja manajerial dalam (Natalia, 2015).

1. Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

2. Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Pengkoordinasian merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar-menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja.
3. Koordinasi, menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
4. Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
5. Supervisi, yaitu penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan.
6. Staffing, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.
7. Negoisasi, yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.
8. Representasi, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain.

Berikut ini yang merupakan komponen kinerja manajerial adalah (Andyana, 2015):

1. Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.
2. Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.
3. Koordinasi merupakan proses menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
4. Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
5. Pengawasan adalah penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan atau kemampuan untuk mengarahkan, memimpin,

membimbing, menjelaskan segala aturan yang berlaku, memberikan dan menangani keluhan pelaksanaan tugas bawahan.

6. Pemilihan staff memelihara kondisi kerja dari satu atau beberapa unit yang dipimpin, dengan mengidentifikasi kekuatan kerja, inventarisasi orang-orang yang ada dan merekrut tenaga kerja, melakukan wawancara pekerjaan, pemilihan karyawan, menempatkan, mempromosikan, menilai, merencanakan karir kompensasi dan pelatihan pengembangan calon atau pelaksana yang ada sehingga tugas-tugas dapat dicapai secara efektif dan efisien.
7. Negoisasi yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa, negoisasi pajak, menghubungkan para pemasok, melakukan perundingan dengan para wakil agen ataupun konsumen.
8. Perwakilan yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor- kantor lain.

Terdapat delapan komponen penilaian manajerial personal dan satu dimensi kinerja keseluruhan yang meliputi (Wijaya, 2018):

1. Perencanaan, penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang.

2. Investigasi, kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, serta menganalisis pekerjaan.
3. Koordinasi, tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
4. Evaluasi, penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
5. Pengawasan, penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan untuk mengarahkan, memimpin, membimbing dan menangani keluhan pelaksanaan tugas bawahan.
6. Pemilihan staff, memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unit kerjanya.
7. Negosiasi, usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.
8. Perwakilan, melakukan pertemuan dengan wakil dari perusahaan perusahaan lain dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa komponen manajerial ini meliputi 8 dimensi dimana:



1. Perencanaan, kegiatan untuk dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang.
2. Investigasi, merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi.
3. Koordinasi, tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya.
4. Evaluasi meliputi penilaian yang dilakukan oleh pimpinan.
5. Pengawasan meliputi kinerja yang diamati dan dilaporkan.
6. Pemilihan staff meliputi penyeleksian pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unit kerjanya.
7. Negoisasi yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian.
8. Representasi, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi.

#### **2.1.1.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial**

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja manajerial sebagai berikut (Rivai, 2017):

1. Kemampuan teknis, adalah kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, adalah kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang

pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggungjawabnya sebagai seorang karyawan.

3. Kemampuan hubungan interpersonal, adalah kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negoisasi, dan lain-lain. Seluruh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial meliputi seluruh kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk mengelola setiap unit didalamnya untuk memperolehnya kinerja yang baik bagi perusahaan. Kinerja karyawan yang baik maka akan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan dan membuat perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam mencapai suatu kinerja manajerial maka diperlukan adanya faktor yang mempengaruhinya, sehingga kinerja manajerial dapat berjalan dengan baik (Mahmudi, 2018). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial adalah:

1. Faktor personal/individual, meliputi: keterampilan (*skill*), pengetahuan, kepercayaan diri, kemampuan, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, arahan, semangat, dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
3. Faktor tim, meliputi: kualitas semangat dan dukungan yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap semua anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Kinerja manajerial ditentukan oleh tiga faktor yaitu sebagai berikut (Mulyadi, 2007):

1. Bakat dan kemampuan.
2. Persepsi tentang peran.
3. Usaha.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan keefektifan organisasional salah satunya diukur melalui efektivitas dari kinerja manajerial, dimana efektivitas tersebut diukur dalam tiga dimensi kegiatan yaitu kemampuan manajer dalam membuat perencanaan, kemampuan dalam mencapai target dan kiprah manajer diluar perusahaan. Sedangkan secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial terbagi menjadi dua yaitu faktor keuangan dan non keuangan. Kinerja manajerial merupakan suatu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Kinerja manajerial sendiri dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor.

#### **2.1.1.5. Indikator Kinerja Manajerial**

Indikator penilaian kinerja manajerial adalah sebagai berikut: “Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi,

bagian organisasi dan karyawannya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya” (Mulyadi, 2007).

Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, yang diukur dengan menggunakan indikator (Ana & Yulvi, 2017):

1. Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang.
2. Investigasi adalah kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.
3. Koordinasi, menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
4. Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
5. Pengawasan adalah penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan atau kemampuan untuk mengarahkan, memimpin, membimbing, menjelaskan segala aturan yang berlaku, memberikan dan menangani keluhan pelaksanaan tugas bawahan.

6. Pemilihan staf adalah memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.
7. Negoisasi adalah usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.
8. Perwakilan adalah menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain.

Indikator kinerja manjerial ini adalah (Kurnianingsih, 2015):

1. Kinerja perencanaan (*planning*)

Pada dasarnya, perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang.

2. Kinerja investigasi (*investigating*)

Investigasi adalah kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.

3. Kinerja pengkoordinasian (*coordinating*)

Koordinasi, menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.

4. Kinerja evaluasi (*evaluation*)

Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.

5. Kinerja pengawasan (*monitoring*)

Pengawasan adalah penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan atau kemampuan untuk mengarahkan, memimpin, membimbing, menjelaskan segala aturan yang berlaku, memberikan dan menangani keluhan pelaksanaan tugas bawahan.

6. Kinerja pengaturan staf (*staffing*)

Pemilihan staf adalah memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.

7. Kinerja negoisasi (*negotiating*)

Negoisasi adalah usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.

8. Kinerja perwakilan (*representating*).

Perwakilan adalah menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa indikator dalam penelitian ini meliputi:

1. Kinerja perencanaan (*planning*).
2. Kinerja investigasi (*investigating*).
3. Kinerja pengkoordinasian (*coordinating*).
4. Kinerja evaluasi (*evaluation*).
5. Kinerja pengawasan (*monitoring*).
6. Kinerja pengaturan staf (*staffing*).
7. Kinerja negoisasi (*negotiating*).
8. Kinerja perwakilan (*representating*).

## **2.1.2. Sistem Pengendalian Manajemen**

### **2.1.2.1. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen**

Teori sistem adalah metodologi ilmu pengetahuan modern yang hasilnya komprehensif. Yang disebut "sistem" adalah suatu entitas organik dengan sifat dan fungsi tertentu, yang dibentuk oleh sejumlah elemen penting yang saling terkait. "Sistem" adalah cara atau metode yang ditetapkan untuk melakukan suatu jenis kegiatan atau rangkaian kegiatan dan kegiatan ini sering muncul berulang kali sebagai suatu siklus (Setyono, 2015).

Secara umum, sistem dapat didefinisikan sebagai kumpulan hal atau kegiatan atau elemen atau subsistem yang saling bekerja sama atau yang dihubungkan dengan cara-cara tertentu sehingga membentuk satu kesatuan untuk melaksanakan suatu fungsi guna mencapai suatu tujuan (Edhy, 2015).

Sedangkan pengertian sistem lainnya adalah sistem merupakan jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama

untuk melakukan suatu kegiatan atau menyelesaikan suatu sasaran tertentu (Andri, 2008).

Berdasarkan defenisi sistem maka dapat disimpulkan teori sistem mempelajari mode umum, struktur dan hukum sistem, dan ide intinya adalah konsep integrasi suatu sistem. Dasar pemikirannya adalah memandang objek penelitian dan proses sebagai suatu sistem, menganalisis struktur dan fungsi sistem, dan mempelajari hubungan timbal balik antara sistem, elemen, dan lingkungan serta keteraturan perubahannya, dan mengoptimalkan sudut pandang sistematis untuk meneliti masalah.

Pengendalian adalah peran penting dari manajer, yang telah menarik perhatian para ilmuwan manajemen dan perusahaan sejak lama. Di zaman modern, (Koontz Harold) meninjau kembali fungsi dan menentukannya sebagai perencanaan pengorganisasian, memimpin, personel dan pengendalian. Dengan mengambil contoh kedua sarjana ini, jelaslah bahwa pengendalian memainkan peran dasar dalam realisasi target manajerial. Dari sudut manajemen perusahaan, pengendalian tampaknya menjadi elemen kunci yang menjamin tercapainya target. Dengan demikian manajer menggunakan angka dan evaluasi untuk menyesuaikan rencana serta tindakan untuk mendapatkan hasil yang mendekati yang diinginkan. Pengendalian yang mencakup koordinasi dan komunikasi bisnis untuk mencapai tujuan perusahaan jangka panjang dimaksudkan untuk menjadi pedoman operasi untuk semua unit bisnis (Setyono, 2015).

Horngren, mengatakan: *“Controlling comprises taking actions that implement the planning decisions, deciding how to evaluate performance, and*



*providing feedback that will help future decision making*” (Charles, 2008). Artinya adalah Pengendalian terdiri dari mengambil tindakan yang mengimplementasikan keputusan perencanaan, memutuskan bagaimana mengevaluasi kinerja, dan memberikan umpan balik yang akan membantu pengambilan keputusan di masa depan. Sedangkan “Pengendalian adalah proses untuk membuat sebuah organisasi mencapai tujuannya” (Arif, 2015).

Dengan demikian dapat disimpulkan dari defenisi di atas bahwa pengendalian merupakan aktivitas yang menyangkut tindakan dan evaluasi, yang berarti implementasi dari perencanaan dan penggunaan umpan balik agar sasaran dapat dicapai dengan tepat.

Manajemen adalah jenis kegiatan untuk mencapai tujuan secara efisien, sedangkan pengendalian manajemen adalah proses untuk memastikan pencapaian tujuan seperti yang didorong oleh kegiatan tersebut. Kegiatan manajemen memberikan kontribusi pada fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi dan pengendalian. Masing-masing memiliki efek yang berbeda. Secara umum, pengendalian manajemen mengacu pada fungsi pengendalian manajemen, yang terlibat dalam semua bidang manajemen. Secara makroskopis, pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang terdiri dari penetapan standar evaluasi kinerja dan koreksi (Setyono, 2015).

Pengertian Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Malayu, 2016).

Manajemen adalah suatu ilmu juga seni untuk membuat orang lain mau dan bersedia bekerja untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama oleh sebab itu manajemen memerlukan konsep dasar pengetahuan, kemampuan untuk menganalisis situasi, kondisi, sumber daya manusia yang ada dan memikirkan cara yang tepat untuk melaksanakan kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan (Solihin, 2016).

Berdasarkan defenisi manajemen di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen dibutuhkan dibutuhkan oleh individu atau kelompok individu, organisasi bisnis, organisasi sosial atau pun organisasi pemerintah untuk mengatur, merencanakan segala hal untuk memperoleh hasil yang optimal pada waktu yang akan datang.

Teori sistem untuk pengendalian manajemen adalah bahwa "pendekatan sistemik" membuat orang fokus pada pengendalian organisasi secara keseluruhan, yaitu, konstruksi sistem pengendalian manajemen, daripada kontrol sederhana dari variabel tertentu yang terasing dari lingkungannya. Untuk membangun sistem pengendalian manajemen yang baik, kita harus menganalisis lingkungan sistem pengendalian manajemen, menentukan elemen-elemennya, dan menetapkan programnya berdasarkan pola umum, struktur, dan hukum teori sistem. Mereka adalah komponen organik dari sistem pengendalian manajemen integral dan juga subsistem independen dari sistem pengendalian manajemen (Setyono, 2015).

Sistem pengendalian manajemen dianggap sebagai elemen pasif yang menyediakan informasi untuk membantu manajer mengendalikan pegawai agar bekerja dengan tujuan organisasi. Namun pendekatan yang mengikuti orientasi

sosiologis atau psikologis melihat bahwa sistem pengendalian manajemen sebagai elemen yang lebih aktif dalam melengkapi diri mereka dengan kekuatan untuk mencapai tujuan mereka sendiri (Sagara, 2021).

Defenisi sistem pengendalian manajemen dianggap sebagai elemen untuk membantu manajemen dalam mengarahkan organisasi dalam tujuan yang disengaja. Bagi para manajer untuk memberlakukan kebijaksanaan yang diinginkan, sistem pengendalian manajemen adalah satu-satunya elemen yang mereka gunakan dalam menjalankan strategi (Sagara, 2021).

Menurut Anthony dan Govindarajan menyatakan bahwa: “sistem pengendalian manajemen merupakan proses dengan mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi” (Anthony, 2015).

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen juga merupakan suatu proses untuk mendeteksi dan mengoreksi kesalahan untuk kerja yang tidak disengaja maupun yang disengaja. Karena fokusnya adalah pada manusia dan implementasi rencana, pengendalian manajemen membutuhkan pertimbangan psikologi yang kuat. Kegiatan seperti komunikasi, menasehati, memberi semangat dan mengkritik merupakan bagian penting dari proses ini. Pengendalian manajemen memanfaatkan pengendalian tugas untuk memastikan unjuk kerja yang efektif dan efisien.

### **2.1.2.2. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen**

Bahwa tujuan perancangan suatu sistem pengendalian manajemen sebagai berikut (Sumarsan, 2015):

1. Diperolehnya keandalan dan intergrasi informasi sistem informasi sangat penting bagi organisasi dalam rangka menanggapi perubahan yang serba cepat atas perubahan kondisi dan lingkungan yang ada dan meningkatnya kecanggihan sarana teknologi informasi untuk mengambil keputusan. Umumnya sistem informasi dibagi dua aspek: a. Informasi akuntansi keuangan yang menghasilkan laporan keuangan organisasi dan berbagai laporan lainnya seperti penggunaan anggaran. b. Sistem informasi kegiatan yang menghimpun informasi terkait dengan aspek kegiatan yang menghasilkan laporan tingkat keberhasilan kinerja.
2. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan, dan ketentuan yang berlaku dapat dicapai melalui sistem pengendalian manajemen. Kegagalan ketaatan pada kebijakan dan ketentuan yang berlaku dapat membahayakan usaha koordinasi yang dirancang dalam suatu sistem pengendalian.
3. Melindungi harta perusahaan pada umumnya pengendalian disusun dan diimplementasikan untuk melindungi harta perusahaan. Contoh: sebuah pengendalian terhadap perusahaan adalah dikuncinya pintu gudang penyimpanan barang, direktornya satpam, digunakannya password computer, dibangunnya pagar, ditempatkannya harta berharga pada tempat yang tidak dimudah diakses orang yang tidak berhak berwenang.

4. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien sumber daya bersifat terbatas mendorong organisasi menerapkan prinsi-prinsip ekonomi, prinsip yang diterapkan bagi manajemen organisasi adalah memperoleh hasil tertentu dengan biaya yang minimal. Standar operasi seharusnya memberikan kriteria pengukuran untuk menilai tingkat keekonomian dan efisiensi.

Dari beberapa tujuan sistem pengendalian manajemen yang dikemukakan oleh (Kurnianingsih, 2015), maka dapat disimpulkan bahwa tujuan sistem pengendalian manajemen adalah:

1. Diperolehnya keandalan dan intergritas.
2. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku dapat dicapai melalui sistem pengendalian manajemen.
3. Melindungi harta perusahaan, pada umumnya pengendalian disusun dan diimplementasikan untuk melindungi harta perusahaan.
4. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien, sumber daya bersifat terbatas mendorong organisasi menerapkan prinsip ekonomi.

Sistem pengendalian manajemen bertujuan sebagai “Alat untuk memonitor atau mengamati pelaksanaan manajemen perusahaan yang mencoba mengarahkan pada tujuan organisasi dalam perusahaan agar kinerja yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dapat berjalan lebih efisien dan lancar (Wiyantoro, Sugeng dan Sabeni, 2007).

Dari pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen bertujuan sebagai alat yang digunakan untuk memonitor atau mengamati dan untuk merencanakan berbagai kegiatan baik secara formal maupun informal untuk membantu manajemen di dalam melakukan pengendaliannya guna mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, sistem pengendalian manajemen merupakan sarana bagi pengendalian manajemen yang akan menunjang pelaksanaan pengendalian di dalam organisasi.

### **2.1.2.3. Komponen Sistem Pengendalian Manajemen**

Pengendalian manajemen melibatkan beberapa komponen yaitu (Sagara, 2021):

- a. Apa yang harus dilakukan organisasi.
- b. Mengkoordinasi dan mengatur berbagai kegiatan untuk bertukar informasi.
- c. Mengevaluasi informasi
- d. Memutuskan tindakan apa yang harus diambil.
- e. Pengaruh orang untuk mengubah perilaku mereka.

Sistem pengendalian memiliki beberapa komponen yaitu (Sujarweni, 2015):

1. Komitmen manajemen terhadap nilai-nilai etika dan integritas (*commitment to ethical values and integrity*). Di dalam suatu perusahaan harus ditanamkan suatu etika dan nilai-nilai etika.
2. Gaya operasional yang dipakai oleh manajemen dan filosofi yang dianut oleh manajemen (*Operating style management's and philosophy*). Pentingnya penegakan aturan beserta hukumannya harus diyakinkan oleh manajemen

kepada seluruh karyawan agar seluruh kegiatan perusahaan dapat berjalan sesuai aturan

3. Struktur organisasi (*Organizational structure*). Struktur organisasi yang digunakan oleh perusahaan digunakan untuk menerapkan suatu sistem pengendalian internal yang baik sesuai dengan keinginan manajemen. Dalam penerapannya masing-masing bagian tidak diperbolehkan ada karyawan yang paling berkuasa dalam menangani suatu transaksi dan bagian-bagian tersebut harus bisa diawasi.
4. Komite Audit untuk Dewan Direksi (*the audit committee of the board of directors*). Pengawasan oleh komite audit terhadap jajaran tertinggi di perusahaan.
5. Metode pembagian tanggungjawab dan tugas (*methods of assigning responsibility and authority*). Pemisahan tugas antara karyawan yang melakukan pencatatan, penyimpanan dan pemberian otorisasi (Winarno, 2006).

Beberapa komponen yang mempengaruhi sistem pengendalian adalah:

1. Komitmen manajemen terhadap integritas dan nilai-nilai etika. Dalam perusahaan harus selalu ditanamkan etika di mana jika etika itu dilanggar itu merupakan penyimpangan. Contoh: datang tepat waktu adalah suatu etika yang baik dan begitu sebaliknya.
2. Filosofi yang dianut oleh manajemen dan gaya operasional yang dipakai oleh manajemen, artinya di sini bahwa manajemen akan menegakkan peraturan. Jika yang melanggar akan dikenakan sanksi yang tegas.

3. Struktur organisasi. Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian itu memiliki komponen yang harus diperhatikan agar tercapainya tujuan organisasi. Sistem yang digunakan oleh manajemen untuk memengaruhi anggota organisasinya agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi, sistem pengendalian manajemen terdiri atas struktur dan proses.

#### **2.1.2.4. Faktor Yang Mempengaruhi Sistem Pengendalian Manajemen**

Isi manajemen ditentukan oleh aktivitas manajemen. Faktor yang mempengaruhi sistem pengendalian manajemen sebagai berikut (Setyono, 2015):

- a. Kegiatan teknis, yang melibatkan produksi dan pembuatan produk.
- b. Kegiatan komersial, yang melibatkan pembelian, pemasaran, perdagangan.
- c. Kegiatan keuangan, pembiayaan dan investasi dengan benar.
- d. Kegiatan keamanan, yang melibatkan perlindungan personel dan properti.
- e. Kegiatan akuntansi, yang melibatkan audit persediaan, persiapan neraca, penetapan biaya, dan analisis statistik.
- f. Kegiatan manajemen, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, memimpin, koordinasi dan pengendalian.

Ada 2 faktor yang dapat mempengaruhi sistem pengendalian manajemen, diantaranya (Murhaban & Adnan, 2020):

##### **1. Faktor Eksternal**

Setiap perilaku manusia atau karyawan dalam perusahaan tentunya dapat terpengaruh dengan sistem formal yang berpengaruh pada kesamaan tujuan, namun dalam proses informal hal ini berpengaruh pada budaya, gaya manajemen



dan etos kerja karena dalam mencapai strategi yang diinginkan diperlukan adanya keseimbangan antara mekanisme formal dengan informal, baik itu dari faktor eksternal atau internal faktor eksternal merupakan aturan-aturan yang ada dalam suatu organisasi yang mengatur sifat atau perilaku yang diharapkan dalam hidup bermasyarakat, seperti semangat dalam bekerja, rajin, gigih, dan keuletan yang dimiliki oleh setiap karyawan dalam menjalankan setiap pekerjaan sesuai waktu yang sudah ditetapkan.

## 2. Faktor Internal

a) Budaya salah satu faktor internal yang sangat penting yaitu penerapan kebiasaan dalam suatu perusahaan itu sendiri, yang meliputi adanya toleransi antar umat beragama, norma dan nilai yang ada di perusahaan.

b) Gaya manajemen pada umumnya, perilaku karyawan mencerminkan manajer yang dianggap sebagai atasannya dan perilaku manajer pun mengikuti dari sikap pemilik perusahaan atau CEO yang pada setiap perusahaan memiliki manajer dengan kualitas dan perilaku yang berbeda-beda.

Faktor yang mempengaruhi sistem pengendalian manajemen adalah (Sumarsan, 2015):

1. Keahlian karyawan (pegawai) sesuai dengan tanggungjawabnya faktor yang paling penting dalam pengendalian adalah adanya karyawan yang dapat menunjang suatu sistem agar dapat berjalan dengan baik. Karyawan dikatakan ideal apabila tingkat pendidikan dan keahlian yang dimiliki sesuai dengan tanggung jawabnya. Tingkat perputaran karyawan yang terlalu tinggi sering menimbulkan permasalahan dalam pengendalian manajemen. Karyawan baru

yang belum berpengalaman memiliki potensi membuat kesalahan dibandingkan dengan karyawan lama yang telah berpengalaman. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan mutu karyawan dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sehingga karyawan dapat memberikan kontribusinya secara maksimal.

2. Pemisahan Tugas bertujuan supaya tidak ada seorang karyawan yang merangkap untuk mengendalikan dua atau tiga tanggungjawab tugas/fungsi sekaligus yang dapat menimbulkan potensi terjadinya kelemahan pengendalian dan bermuara pada kerugian bagi organisasi.
3. Sistem pemberian wewenang, tujuan dan teknik serta pengawasan yang wajar untuk mengadakan pengendalian atas harta, utang, penerimaan dan pengeluaran. Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting..

Berdasarkan pendapat ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen melibatkan banyak masalah pengukuran dan pelaporan. Jadi ini melayani akuntansi dan juga membutuhkan dukungan dari akuntansi, terutama dari akuntansi manajemen. Akuntansi adalah disiplin independen yang dibangun dengan perkembangan ekonomi komoditas dan peningkatan prosedur dan metode akuntansi modern. Akuntansi merumuskan sistem teoritisnya, dengan mengambil fungsi, objek, prosedur, dan metode akuntansi sebagai objek studinya dan mengadopsi metode studi tertentu, untuk mengungkapkan proses refleksi dan pengawasan kegiatan ekonomi oleh akuntansi, dan mempromosikan akuntansi untuk melayani kehidupan ekonomi lebih baik (Setyono, 2015).

### 2.1.2.5. Indikator Sistem Pengendalian Manajemen

Unsur-unsur sistem pengendalian manajemen dapat diukur meliputi (Anthony, 2005):

1. Perencanaan strategis.
2. Pembuatan anggaran.
3. Alokasi sumber daya.
4. Pengukuran .
5. Evaluasi.
6. Penghargaan atas kinerja.
7. Alokasi pusat tanggungjawab.
8. Penetapan harga transfer.

Indikator sistem pengendalian manajemen merupakan komponen sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut: “*Quality goal, Quality Feedback, Quality Incentive*” (Dita, 2017).

“Sistem pengendalian manajemen diukur dari beberapa sub 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” (Natalia, 2015).

Berdasarkan teori ahli di atas maka ditentukan indikator sistem pengendalian manajemen dalam penelitian ini adalah meliputi: 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.

### **2.1.3. Akuntabilitas**

#### **2.1.3.1. Pengertian Akuntabilitas**

Akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberi pertanggung jawaban atau menjawab dan menerangkan tindakan seseorang/badan hukum pimpinan suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban. Berdasarkan pengertian tersebut, maka semua instansi sesuai dengan tugas pokok masing-masing harus memahami lingkup akuntabilitasnya masing-masing (LAN & BPKP RI, 2000).

Akuntabilitas merupakan konsep yang kompleks yang lebih sulit mewujudkannya dari pada memberantas korupsi. Akuntabilitas adalah keharusan lembaga-lembaga sektor publik untuk lebih menekan pada pertanggungjawaban horizontal (masyarakat) bukan hanya pertanggungjawaban vertikal (otoritas yang lebih tinggi) (Rusdiana, 2018).

Disamping itu akuntabilitas dapat diinterpretasikan mencakup keseluruhan aspek tingkah laku seseorang yang mencakup baik bersifat pribadi dan disebut dengan akuntabilitas spiritual. Maupun akuntabilitas yang bersifat eksternal terhadap lingkungan dan orang sekeliling (LAN & BPKP RI, 2000).

Akuntabilitas adalah kewajiban dan individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber daya publik dan yang bersangkutan dengannya kemudian dapat menjawab hal yang menyangkut

pertanggungjawabannya. Akuntabilitas terkait erat dengan instrumen untuk kegiatan kontrol terutama dalam hal pencapaian hasil pada pelayanan publik dan menyampaikannya secara transparan kepada masyarakat (Rudangta, 2019). Akuntabilitas disini merupakan sistem dan prosedur normal yang menggunakan informasi untuk mempertahankan atau menyediakan alternatif untuk perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan dan meningkatkan pemahaman manajer terhadap dunia nyata serta bisa mengidentifikasi aktivitas yang relevan (Rivai & Ramlah, 2019).

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat dikatakan bahwa akuntabilitas merupakan perwujudan kewajiban seseorang untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan melalui media pertanggungjawaban secara periodik. Kebijakan pada dasarnya merupakan ketentuan-ketentuan yang harus dijadikan pedoman, pegangan, atau petunjuk bagi setiap usaha dari manajemen perusahaan sehingga tercapai kelancaran dan keterpauan dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dan suatu upaya untuk memberikan pertanggungjawaban yang dilakukan oleh unit organisasi atau pihak-pihak yang berkepentingan secara terbuka kepada pihak-pihak yang memberikan pertanggungjawaban.

Akuntabilitas ditujukan untuk mencari jawaban atas pertanyaan yang berhubungan dengan pelayanan yaitu apa, mengapa, siapa, kemana, yang mana, dan bagaimana suatu pertanggungjawaban harus dilaksanakan. Pada dasarnya tujuan dari pelaksanaan akuntabilitas adalah untuk mencari jawaban atas apa yang

harus dipertanggungjawabkan, berdasarkan hal apa yang sungguh-sungguh terjadi serta membandingkannya dengan apa yang seharusnya terjadi. Apabila terjadi suatu penyimpangan atau hambatan, maka penyimpangan dan hambatan tersebut harus segera dikoreksi. Maka pelaksanaan suatu kegiatan diharapkan masih bisa mencapai tujuan yang diharapkan.

### **2.1.3.2. Tujuan Akuntabilitas**

Tujuan penerapan akuntabilitas koperasi adalah meningkatkan kinerja melalui tugas-tugas yang dibebankan kepada pengurus dan pengawas dengan memperhatikan nilai dan prinsip koperasi dalam rangka peningkatan nilai dan kualitas kegiatan pelayanan kepada anggota dan masyarakat (Rusdiana, 2018). Kegunaan penerapan akuntabilitas adalah menilai kinerja pengawas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam mengawasi jalannya kegiatan dan tata kehidupan koperasi sesuai dengan jati diri koperasi dan peraturan perundangan yang berlaku (LAN & BPKP RI, 2000).

“Akuntabilitas ditujukan untuk mencari jawaban atas pertanyaan yang berhubungan dengan pelayanan yaitu apa, mengapa, siapa, kemana, yang mana, dan bagaimana suatu pertanggung jawaban harus dilaksanakan” (Ghartey, 2018). Pada dasarnya tujuan dari pelaksanaan akuntabilitas adalah untuk mencari jawaban atas apa yang harus dipertanggungjawabkan, berdasarkan hal apa yang sungguh-sungguh terjadi serta membandingkannya dengan apa yang seharusnya terjadi. Apabila terjadi suatu penyimpangan atau hambatan, maka penyimpangan dan hambatan tersebut harus segera dikoreksi. Maka pelaksanaan suatu kegiatan diharapkan masih bisa mencapai tujuan yang diharapkan.

Dari tujuan akuntabilitas yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas bukan hanya untuk mencari-cari kesalahan tetapi untuk menjawab atas pertanggung jawaban seseorang berdasarkan apa yang terjadi sesungguhnya, sehingga dapat segera diperbaiki apabila terjadi kesalahan.

### **2.1.3.3. Komponen Akuntabilitas**

Komponen akuntabilitas yang mana merupakan konsep yang kompleks memiliki tujuan sebagai berikut: “sebagai konsep yang bersifat kompleks, akuntabilitas berusaha mewujudkan objektivitas dalam reformasi sektor publik dan berusaha untuk mengurangi banyaknya praktik korupsi yang terjadi di dalamnya. Konsep akuntabilitas dapat memandu dan memberi tekanan pada aktoraktor yang terlibat dalam organisasi publik untuk lebih bertanggungjawab dan mampu menjamin kinerja pelayanan publik yang baik kepada masyarakat (Hulme, 2017).

Akuntabilitas dibedakan dalam beberapa komponen, diantaranya membagi akuntabilitas menjadi dua komponen yaitu (Mardiasmon, 2005):

1. Akuntabilitas vertikal (*vertical accountability*) Adalah pertanggungjawaban atas pengelolaan dana kepada otoritas yang lebih tinggi, seperti pertanggungjawaban unit-unit kerja kepada pemerintah daerah, pertanggungjawaban pemerintah daerah kepada pusat, dan pemerintah pusat kepada MPR.
2. Akuntabilitas horizontal (*horizontal accountability*) Adalah pertanggungjawaban kepada masyarakat luas, khususnya para pengguna atau penerima layanan organisasi yang bersangkutan. Tuntutan akuntabilitas publik

mengharuskan lembaga-lembaga sektor publik untuk lebih menekankan pada pertanggungjawaban horizontal bukan hanya pertanggungjawaban vertikal. Pertanggungjawaban perlu dilakukan melalui media yang selanjutnya dapat dikomunikasikan kepada pihak internal maupun eksternal (publik) secara periodik maupun incidental.

Menurut Malik Imron (Rusdiana, 2018) ada 4 komponen yang berkaitan dengan akuntabilitas, diantaranya:

- a. Akuntabilitas adalah sebuah hubungan akuntabilitas adalah komunikasi dua arah/sebagaimana yang diterangkan oleh Auditor General Of British.
- b. Columbia “yaitu merupakan sebuah kontrak antara dua pihak “.
- c. Akuntabilitas berorientasi hasil pada struktur organisasi sektor swasta dan publik saat ini akuntabilitas tidak melihat kepada input ataupun output melainkan kepada outcome.
- d. Akuntabilitas memerlukan pelaporan. Pelaporan adalah tulang punggung dari akuntabilitas itu tidak ada artinya tanpa konsekuensi. Kata kunci yang digunakan dalam mendiskusikan dan mendefinisikan akuntabilitas adalah tanggung jawab. Tanggung jawab itu mengindikasikan kewajiban dan kewajiban datang bersama konsekuensi.
- e. Akuntabilitas meningkatkan kinerja tujuan dari akuntabilitas adalah untuk meningkatkan kinerja, bukan untuk mencari kesalahan dan memberikan hukuman.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa komponen akuntabilitas ini berkaitan dengan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan



dapat dicapai atau tidak, dan apakah organisasi telah mempertimbangkan alternatif program yang memberikan hasil yang optimal dengan biaya yang minimal.

#### **2.1.3.4. Faktor Yang Mempengaruhi Akuntabilitas**

1. Menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN) disebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi akuntabilitas sebagai berikut (LAN & BPKP RI, 2000):
2. Harus ada komitmen dari pimpinan dan seluruh staff untuk melakukan pengelolaan pelaksanaan misi agar akuntabel.
3. Harus merupakan suatu sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundang-undangan.
4. Harus dapat mewujudkan tingkat pencapaian tujuan dan sarana yang telah ditetapkan.
5. Harus berorientasi pada pencapaian visi, misi, dan manfaat yang telah diperoleh.
6. Harus jujur, obyektif, transparan dan inovatif sebagai katalisator perubahan dalam bentuk pemutakhiran metode dan teknik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas.

Akuntabilitas merupakan prinsip pokok untuk menjamin efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya. Transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi adalah faktor yang mempengaruhi akuntabilitas. Dalam hal ini akuntabilitas terkandung kewajiban untuk menyajikan dan melaporkan segala

kegiatan terutama dalam bidang administrasi keuangan kepada pihak yang lebih tinggi (Rudangta, 2019).

Ada sepuluh faktor akuntabilitas menurut majalah Akuntansi (Rusdiana, 2018) diantaranya:

- a. Akuntabilitas personal.
- b. Akuntabilitas berkaitan dengan diri sendiri.
- c. Akuntabilitas individu.
- d. Akuntabilitas yang berkaitan dengan suatu pelaksanaan.
- e. Akuntabilitas tim.
- f. Akuntabilitas yang dibagi dalam kerja kelompok atau tim.
- g. Akuntabilitas organisasi.
- h. Akuntabilitas internal dan eksternal didalam organisasi.
- i. Akuntabilitas stakeholders.
- j. Akuntabilitas yang terpisah antara stakeholders dan organisasi.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi akuntabilitas bukan hanya untuk mencari-cari kesalahan tetapi untuk menjawab atas pertanggungjawaban seseorang berdasarkan apa yang terjadi sesungguhnya, sehingga dapat segera diperbaiki apabila terjadi kesalahan.

#### **2.1.3.5. Indikator Akuntabilitas**

Indikator adalah keterangan atau petunjuk dari suatu pekerjaan untuk menjawab sejauh mana pencapaian yang telah berjalan. Akuntabilitas dapat hidup dan berkembang dalam lingkungan dan suasana yang transparan dan demokratis serta adanya kebebasan dalam mengemukakan pendapat. (Hulme & Turner)

mengemukakan bahwa akuntabilitas memiliki beberapa indikator sebagai berikut: “Akuntabilitas merupakan suatu konsep yang kompleks dan memiliki beberapa instrumen untuk mengukurnya, yaitu dengan indikator yang meliputi (Usman, 2017):

1. Legitimasi para pembuat kebijakan.
2. Keberadaan moral yang memadai.
3. Kepekaan.
4. Keterbukaan.
5. Pemanfaatan sumberdaya secara optimal.
6. Upaya peningkatan efisiensi dan epektifitas.

Akuntabilitas merupakan suatu konsep yang kompleks dan memiliki beberapa instrumen untuk mengukurnya, yaitu dengan indikator yang meliputi (LAN & BPKP RI, 2000):

- a. Legitimasi para pembuat kebijakan.
- b. Keberadaan moral yang memadai.
- c. Kepekaan.
- d. Keterbukaan.
- e. Pemanfaatan sumberdaya secara optimal.
- f. Upaya peningkatan efisiensi.

Menurut Hopwood dan Tomkins dalam (Rudangta, 2019) akuntabilitas diukur dengan menggunakan indikator:

1. Akuntabilitas hukum dan kejujuran.
  - a. Kepatuhan terhadap hukum.

- b. Penghindaran korupsi dan kolusi.
2. Akuntabilitas proses.
    - a. Adanya kepatuhan terhadap prosedur.
    - b. Adanya pelayanan publik yang responsif.
    - c. Adanya pelayanan publik yang cermat.
    - d. Adanya pelayanan publik yang biaya murah.
  3. Akuntabilitas program.
    - a. Alternatif program yang memberikan hasil yang optimal.
    - b. Mempertanggungjawabkan yang telah dibuat.
  4. Akuntabilitas kebijakan mempertanggungjawabkan kebijakan yang telah diambil dan ditetapkan baik itu dari segi tujuan, alasan pengambilan, dan manfaat yang ditimbulkan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka ditentukan indikator akuntabilitas dalam penelitian ini adalah:

1. Akuntabilitas hukum dan kejujuran.
2. Akuntabilitas proses.
3. Akuntabilitas program.
4. Akuntabilitas kebijakan mempertanggungjawabkan kebijakan yang telah diambil dan ditetapkan baik itu dari segi tujuan, alasan pengambilan, dan manfaat yang ditimbulkan.

## 2.2. Peneliti Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi acuan dan pertimbangan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori digunakan dalam mengkaji penelitian yang sedang dilakukan. Penulis mengambil beberapa penelitian sebelumnya yang terkait dengan penelitian ini, penelitian yang berhubungan dengan pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial beberapa penelitian sebelumnya dapat dilihat dilihat dibawah ini sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama peneliti	Judul peneliti	Hasil penelitian
1	(Juni, n.d.2019)	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan Medan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dan variabel akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Secara simultan variabel sistem pengendalian manajemen dan akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial..
2	(Mufahamah, 2020)	Mengidentifikasi kinerja manajerial dalam meningkatkan nilai rumah sakit tipe d di Provinsi Lampung (Identifying managerial performance in increasing type d hospital value in Lampung Province)	Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, pemikiran dan referensi bagi peneliti selanjutnya, serta mengevaluasi dan mendorong kinerja manajerial dalam meningkatkan nilai rumah sakit tipe D yang masih rendah. Sehingga penyediaan pelayanan kesehatan yang prima khususnya bagi masyarakat yang jauh dari pusat kota dapat terfasilitasi dengan baik.
3	(Afdhal & Rahayu, 2021)	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen, Sistem Pelaporan dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Akuntabilitas Kinerja Organisasi Perangkat Daerah	Hasil penelitian menemukan bahwa sistem pengendalian manajemen sektor publik, sistem pelaporan dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas kinerja pada Organisasi perangkat Daerah Kabupaten Soppeng.
4	(Kadir et al., 2022)	Peran Desentralisasi, Akuntabilitas, dan Sistem	Akuntabilitas merupakan salah satu elemen penting dalam perwujudan

		Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Perangkat Daerah	good governance berkaitan dengan seseorang atau unit kerja organisasi untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan melalui media pertanggungjawaban secara periodik. variabel sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah
5	(Putri Nur Romadhani, 2016)	Pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial (studi empiris pada perusahaan manufaktur di kabupaten sukoharjo)	Sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial secara parsial.
6	Putra (2015)	Pengaruh akuntabilitas dan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial SKPD daerah kota padang	Hasil penelitian menunjukkan sistem pengendalian manajemen dan akuntabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pemilihan sampel dengan metode judgment sampling dengan jumlah responden 135
7	Yulia (2017)	Pengaruh sistem akuntansi manajemen dan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial	Secara signifikan, hanya timeliness, integration, penerapan struktur pengendalian manajemen dan penerapan proses pengendalian manajemen yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan nilai $R^2$ sebesar 57,3%.
8	Setiawan (2016)	Pengaruh sistem akuntansi manajemen dan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial di lorin group	Sistem akuntansi manajemen dan sistem pengendalian manajemen secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun secara simultan kedua variabel tersebut berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan tingkat $R^2$ sebesar 11,9%
9	Metha Kurnia Sari, (2016)	Pengaruh akuntabilitas publik, kejelasan sasaran anggaran, dan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial SKPD di kab. Sukoharjo.	Akuntabilitas dan sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial secara parsial dan simultan.

10	(Putri, 2017)	Pengaruh sistem akuntansi manajemen, sistem pengendalian manajemen dan sentralisasi terhadap kinerja manajerial	Broadscope, intergration, spm dan desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial sedangkan timeliness dan aggregation tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
----	---------------	---	--

### 2.3. Kerangka Konseptual

Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk menciptakan kerja sama, baik secara kolektif maupun individual unit organisasi dan menjadi saluran bagi berbagai upaya dan usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan spesifik suatu perusahaan. Manajemen menetapkan tujuan, merancang dan melaksanakan mekanisme pengendalian memantau serta mengevaluasi pengendalian. Dengan demikian seluruh karyawan dalam perusahaan memegang peran penting untuk tujuan pencapaiannya (Sumarsan, 2015). Selain sistem pengendalian manajemen, kinerja manajerial juga dipengaruhi oleh akuntabilitas.

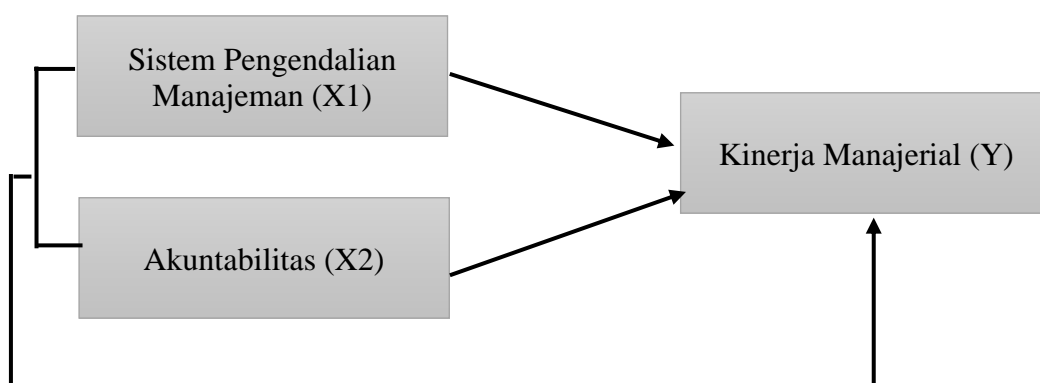
Akuntabilitas kinerja organisasi dipengaruhi oleh sistem pengendalian manajemen sektor publik. Sistem dan komunikasi yang benar tentunya akan meningkatkan akuntabilitas kinerja di Perusahaan (Afdhal & Rahayu, 2021). Akuntabilitas juga berarti kewajiban untuk bertanggung jawabkan apa yang telah dilakukan atau tidak dilakukan oleh seseorang. Hal tersebut dapat membantu manajemen perusahaan untuk memberikan penilaian kinerja dari setiap pusat pertanggungjawaban dalam rangka pengambilan keputusan (Afdhal & Rahayu, 2021).

Akuntabilitas adalah kewajiban dan individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber daya publik dan yang bersangkutan

dengannya kemudian dapat menjawab hal yang menyangkut pertanggungjawabannya”. Akuntabilitas terkait erat dengan instrumen untuk kegiatan kontrol terutama dalam hal pencapaian hasil pada pelayanan publik dan menyampaikannya secara transparan kepada masyarakat (Rudangta, 2019).

Hubungan antara sistem pengendalian manajemen dan akuntabilitas dengan kinerja manajerial sangat keterkaitan. Sebagaimana manajer atau kepala bidang dalam proses sistem pengendalian manajemen akan merencanakan suatu kegiatan operasi organisasi, baik rencana jangka pendek maupun jangka panjang dengan kegiatan yang efektif serta efisien, hasil setiap unit organisasi akan dilaporkan dalam laporan pertanggungjawaban yang nantinya akan diserahkan kepada pusat pertanggungjawaban untuk memberikan pernyataan tentang kebenaran dan kelayakan laporan tersebut yang kemudian akan dijadikan penilaian dalam kinerja manajerial (Usman, 2017).

Strategi manajerial tidak hanya dalam hal biaya, namun juga dapat berupa kualitas produk/jasanya. Berikut kerangka konseptual dalam penelitian ini:



Gambar 2.1.  
Kerangka Konseptual



### **2.3. Hipotesis**

Hipotesis adalah jawaban yang masih bersifat sementara terhadap suatu masalah yang sifatnya masih praduga sebab masih harus dibuktikan terlebih dahulu. Berikut hipotesis dalam penelitian ini:

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh sistem pengendalian manajemen secara parsial terhadap kinerja manajerial pada PT Perusahaan Gas Negara TBK Region I Sumatera Utara.

H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh akuntabilitas secara parsial terhadap kinerja manajerial pada PT Perusahaan Gas Negara TBK Region I Sumatera Utara.

H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh sistem pengendalian manajemen dan akuntabilitas secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT Perusahaan Gas Negara TBK Region I Sumatera Utara.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian dengan pendekatan kuantitatif adalah penelitian yang pada dasarnya menggunakan pendekatan deduktif-induktif, artinya pendekatan yang berangkat dari suatu kerangka teori, gagasan para ahli, maupun pemahaman peneliti berdasarkan pengalamannya, kemudian dikembangkan menjadi permasalahan beserta pemecahan yang diajukan untuk memperoleh pembenaran (verifikasi) dalam bentuk dukungan data empiris di lapangan. Metode penelitian kuantitatif dapat pula diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2018).

Dalam penelitian ini, pendekatannya terdiri dari perspektif asosiatif yang menggambarkan situasi yang menganalisis hubungan atau pengaruh antara dua variabel (variabel independen dan variabel dependen) (Hanum & Muda, 2020). Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis *description research* (penelitian deskriptif). Jenis penelitian ini masih dibedakan lagi menjadi beberapa jenis, yaitu: penelitian deskriptif murni (survei), korelasi, komparasi, dan penelitian penelusuran. Adapun yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian

korelasi diskripsi. Penelitian korelasi atau penelitian korelasional adalah penelitian yang dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui tingkat hubungan antara dua variabel atau lebih, tanpa melakukan perubahan, tambahan atau manipulasi terhadap data yang memang sudah ada (Arikunto, 2018).

Penelitian yang menjadi *research gap* dalam penelitian ini adalah penelitian (Rudangta, 2019). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan simultan dari sistem pengendalian manajemen dan akuntabilitas terhadap kinerja manajerial pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan Medan. Jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif kuantitatif berupa penyebaran angket atau kuesioner kepada manajer dan asisten manajer pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang Belawan Medan. Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer dan asisten manajer di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan Medan, sampel dalam penelitian ini sebanyak 30 manajer yaitu 11 senior manajer dan 19 asisten senior asisten manajer. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah teknik wawancara dan teknik survey dengan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji kualitas data, uji asumsi klasik, uji regresi linier berganda, dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dan variabel akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Secara simultan variabel sistem pengendalian manajemen dan akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### 3.2. Defenisi Operasional

Definisi operasional variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen adalah variabel-variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) (Sugiyono, 2018). Variabel independen dalam penelitian ini adalah sistem pengendalian manajemen dan akuntabilitas.

Variabel dependen sering disebut sebagai variabel output, kriteria dan konsukuen. Dalam bahasa Indeonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2018). Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja manajerial. Berikut defenisi operasional dalam penelitian ini:

**Tabel 3.1. Defenisi Operasional**

No	Variabel	Indikator
1	Variabel Independen (X1) Sistem pengendalian manajemen dianggap sebagai elemen pasif yang menyediakan informasi untuk membantu manajer mengendalikan pegawai agar bekerja dengan tujuan organisasi. Namun pendekatan yang mengikuti orientasi sosiologis atau psikologis melihat bahwa sistem pengendalian manajemen sebagai elemen yang lebih aktif dalam melengkapi diri mereka dengan kekuatan untuk mencapai tujuan mereka sendiri (Sagara, 2021).	“Sistem pengendalian manajemen diukur dari beberapa sub sistem yang saling berkaitan, yaitu: pemrograman, penganggaran, akuntansi, pelaporan, dan pertanggungjawaban untuk membantu manajemen mempengaruhi oranglain dalam sebuah perusahaan, agar mau mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien” (Natalia, 2015) .
2	Variabel Independen (X2) Akuntabilitas merupakan konsep yang komplek yang lebih sulit mewujudkannya dari pada memberantas korupsi. Akuntabilitas adalah keharusan lembaga-lembaga sektor publik untuk lebih menekan pada pertanggungjawaban horizontal (masyarakat) bukan hanya	Akuntabilitas diukur dengan menggunakan indikator : 1. Akuntabilitas hukum dan kejujuran a. kepatuhan terhadap hukum b. penghindaran korupsi dan kolusi 2. Akuntabilitas proses a. adanya kepatuhan terhadap prosedur b. adanya pelayanan

	pertanggungjawaban vertikal (otoritas yang lebih tinggi) (Rusdiana, 2018).	<p>publik yang responsif c. adanya pelayanan publik yang cermat d. adanya pelayanan publik yang biaya murah</p> <p>3. Akuntabilitas program a. alternatif program yang memberikan hasil yang optimal b. mempertanggungjawabkan yang telah dibuat.</p> <p>4. Akuntabilitas kebijakan mempertanggungjawabkan kebijakan yang telah diambil dan ditetapkan baik itu dari segi tujuan, alasan pengambilan, dan manfaat yang ditimbulkan (Rudangta, 2019)</p>
3	<p>Variabel Dependen (Y)</p> <p>Kinerja manajerial adalah aktivitas untuk memastikan bahwa sasaran organisasi telah dicapai secara konsisten dalam cara-cara yang efektif dan juga efisien. Manajemen kinerja bisa berfokus pada kinerja dari suatu organisasi, departemen, karyawan, atau bahkan proses untuk menghasilkan produk atau layanan, dan juga di area yang lain. Baik ditingkatkan organisasi ataupun individu, salah satu fungsi kunci dari manajemen adalah mengukur dan mengelola kinerja (Tsauri, 2017).</p>	<p>Indikator kinerja manjerial ini adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja perencanaan (<i>planning</i>)</li> <li>2. Kinerja investigasi (<i>investigating</i>)</li> <li>3. Kinerja pengkoordinasian (<i>coordinating</i>)</li> <li>4. Kinerja evaluasi (<i>evaluation</i>)</li> <li>5. Kinerja pengawasan (<i>monitoring</i>)</li> <li>6. Kinerja pengaturan staf (<i>staffing</i>)</li> <li>7. Kinerja negoisasi (<i>negotiating</i>)</li> <li>8. Kinerja perwakilan (<i>representating</i>) (Kurnianingsih, 2015)</li> </ol>

### 3.3. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan di PT Perusahaan Gas Negara TBK Region I JL. K.L. Yos Sudarso, LR. XIII No. 18, Glugur, Glugur Kota, Medan Bar., Kota Medan , Sumatera Utara 20238. Fax: (061) 6613495. dan JL. Imam Bonjol No. 15D, Petisah Tengah, Medan Petisah, Kota Medan Sumatera Utara 20212. Fax: +62 823-2159-4545.

Waktu penelitian dilaksanakan pada November 2022 s/d Mei 2023.

**Tabel 3.2.**  
**Jadwal Penelitian**

No	Kegiatan	Bulan/Minggu																											
		November				Desember				Januari				Februari				Maret				April				Mei			
		2023				2023				2023				2023				2023				2023							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Prariset	■	■	■	■																								
2	Pengajuan judul					■	■	■	■	■	■	■	■																
3	Pembuatan skripsi													■	■	■	■												
4	Seminar																	■											



**Tabel 3.3. Populasi Penelitian**

No.	Nama Pekerja	Jabatan	Kepangkatan	Lokasi
1	Andi Sangga Prasetya	General Manager, Sales and Operation Region I	General manager	Glugur Office
2	Imron	Division Head, Regional Operation Maintenance SOR I	Div. Head	Glugur Office
3	Misbachul Munir	Division Head, Regional Sales and Customer Management SOR I	Div. Head	Glugur Office
4	Taufik Barus	Sr. Analyst, Regional Performance Management SOR I	Manager	Glugur Office
5	Eva Marito Daulay	Sr. Analyst, Regional Performance Management SOR I	Manager	Glugur Office
6	Mikha Marulitua Asido	Analyst, Regional Customer Management and Technical Services SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
7	Dian Heryanti Handayani	Advisor, Regional Energy Management SOR I	Assistant manager	Glugur Office
8	Rusliman	Advisor, Regional Gas System Operation SOR I	Assistant manager	Glugur Office
9	Musanif	Sr. Engineer, Regional Reliability Management SOR I	Assistant manager	Glugur Office
10	Syaifan Fauzi Nasution	Analyst, Regional Gas System Operation SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
11	Cecep Harry Prawira	Analyst, Regional Gas System Operation SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
12	Mei Silfan Anta Wardana	Analyst, Regional Customer Management and Technical Services SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
13	Suharmat	Analyst, Regional Energy Management SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
14	Tri Hartanti	Analyst, Regional HSSE SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
15	Thoriq Ganang Prakoso	Advisor, Regional Sales SOR I	Assistant manager	Glugur Office
16	Ilham Luthfi Nasution	Analyst, Regional Planning and Optimization SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
17	Hidayani Agustina	Advisor, Regional General Affairs SOR I	Assistant manager	Glugur Office
18	Riza Buana	Analyst, Regional General Affairs SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
19	Selly Elizabeth	Analyst, Regional General Affairs SOR I	Assistant Manager	Glugur Office

20	Parlin Simatupang	Jr. Analyst, Regional General Affairs SOR I	Supervisor	Glugur Office
21	Azhar Wijaya	Jr. Analyst, Regional General Affairs SOR I	Supervisor	Glugur Office
22	Yandi Azhari	Sr. Staff, Regional Reliability Management SOR I	Sr. Staff	Glugur Office
23	Mega Zulfikar Akbar	Sr. Staff, Regional Reliability Management SOR I	Sr. Staff	Glugur Office
24	Yogha Satria Laksana	Staff, Regional Gas System Operation SOR I	Staff	Glugur Office
25	Nur Affansa Ikhwan Bima Wijaya	Staff, Regional Gas System Operation SOR I	Staff	Glugur Office
26	Andreas Dona Irana	Staff, Regional Gas System Operation SOR I	Staff	Glugur Office
27	Rosihan Arby Harahap	Staff, Regional Gas System Operation SOR I	Staff	Glugur Office
28	Dwi Putra Budhi Setia	Sr. Staff, Regional Gas System Operation SOR I	Sr. Staff	Glugur Office
29	Annisa Putri Taranita	Staff, Regional Customer Management and Technical Services SOR I	Staff	Glugur Office
30	Rini Meilani Munthe	Analyst, Regional Construction Support SOR I	Sr. Staff	Glugur Office
31	Lisye Meida Rosintan Parhusip	Sr. Staff, Regional General Affairs SOR I	Sr. Staff	Glugur Office
32	Gusti Hadi	Sr. Analyst, Operation and Maintenance Management Area Medan	Manager	Imambonjol Office
33	Saiful Hadi	Area Head, Medan dan sekitarnya	Assistant Manager	Imambonjol Office
34	Feron Edyka Putra Simanjuntak	Analyst, City Gas Sales Area Medan	Assistant Manager	Imambonjol Office
35	Syahputra	Analyst, Industry and Commercial Sales Area Medan	Assistant Manager	Imambonjol Office
36	Poppy Simorangkir	Analyst, Industry and Commercial Customer Management and Technical Services Area Medan	Assistant Manager	Imambonjol Office
37	Estomihi Rebohot Lumbantobing	Analyst, Industry and Commercial Customer Management and Technical Services Area Medan	Assistant Manager	Imambonjol Office
38	Victor Sahala Marneck Manurung	Analyst, Regional Performance Management SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
39	Ratna Dewi Siregar	Analyst, Industry and Commercial Customer Management and Technical Services Area Medan	Assistant Manager	Imambonjol Office



40	Mira Yusmita	Analyst, Area Support Area Medan	Assistant Manager	Imambonjol Office
41	Adam Smith El Jaber	Analyst, Regional Sales SOR I	Assistant Manager	Glugur Office
42	Andi Budiansyah	Advisor, Regional Customer Management and Technical Support SOR I	Assistant manager	Glugur Office
43	Ariel Sharon Pasaribu	Advisor, Regional Planning and Optimization SOR I	Assistant manager	Glugur Office
44	Della Siregar	Analyst, Operation and Maintenance Management, Area Medan	Assistant Manager	Imambonjol Office
45	Yenni Andriani	Jr. Analyst, Area Support Medan	Supervisor	Imambonjol Office
46	Asti Dianputri	Staff, City Gas Customer Management and Technical Services Area Medan	Staff	Imambonjol Office
47	Rodiah	Sr. Staff, Billing Area Medan	Sr. Staff	Imambonjol Office
48	Silvia Ananda	Staff, Billing Area Medan	Staff	Imambonjol Office
49	Irvan Panusunan Lumban Tobing	Sr. Staff, Operation and Maintenance Management Area Medan	Sr. Staff	Imambonjol Office
50	Rini Devi Andari	Sr. Staff, Regional Reliability Management SOR I	Sr. Staff	Glugur Office

## 2. Sampel

Sampling adalah proses pemilihan sejumlah individu suatu penelitian sedemikian rupa sehingga individu-individu tersebut merupakan perwakilan kelompok yang lebih besar pada nama orang yang dipilih (Darmadi, 2016).

Sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti (Riduwan, 2015). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *teknik purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2018).

Berdasarkan pengertian di atas maka ditentukan pertimbangan yang menjadi sampel penelitian:

1. Karyawan tetap PT Perusahaan Gas Negara, Tbk Kantor Glugur.
2. Jabatan minimum yaitu: Sr. staff. Maka sampel dalam penelitian ini terdiri dari 43 orang.

### **3.5. Teknik Pengumpul Data**

Metode pengumpulan data merupakan langkah yang utama bagi peneliti untuk mendapatkan data yang memenuhi standar yang ditetapkan (Arikunto, 2018). Teknik pengumpulan data tidak lain dari suatu proses pengadaan data untuk keperluan penelitian (Darmadi, 2016). Untuk mengumpulkan data yang diperlukan maka penulis menggunakan beberapa alat pengumpul data yang umum dilakukan dalam penelitian lapangan, yaitu melalui angket (kuesioner), dan observasi (Sugiyono, 2017).

#### **1. Angket/Questioner**

Questioner Merupakan pertanyaan-pertanyaan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat atau persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti. Pengumpulan data dengan menggunakan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang di tujukan kepada para manajer, asisten manajer, supervisor, dan Sr. Staff pada PT Perusahaan Gas Negara TBK Region I Sumatera Utara, Medan Barat dengan menggunakan skala likert dengan bentuk checklist Alat pengukur yang dimaksud adalah daftar penyusunan pernyataan atau

kuesioner dari setiap pertanyaan Setiap item kuesioner tersebut merupakan pernyataan positif yang diberikan skor 1 sampai 5 yang telah penulis sediakan .

## 2. Observasi

Observasi adalah aktivitas terhadap suatu proses atau objek dengan maksud merasakan dan kemudian memahami pengetahuan dari sebuah fenomena berdasarkan pengetahuan dan gagasan yang sudah diketahui sebelumnya.

**Tabel 3.4. Skor Skala Likert**

Uraian	Skor
Sangat setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### 3.5. Teknik Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda untuk mengetahui variabel independen terhadap variabel dependen. Sebelum melakukan uji hipotesis terlebih dahulu menguji analisis kualitas data dengan uji validitas dan reliabilitas kemudian uji asumsi klasik dan uji hipotesis.

#### 3.6.2.1. Uji Validitas

Validitas berasal dari kata validitas yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu tes atau instrument pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur sesuai untuk mengukur apa yang akan diukur. Dalam penelitian ini uji validitas digunakan untuk menguji validitas dari isi kuesioner.

Uji Validitas dalam penelitian ini menggunakan analisis item yaitu mengkorelasikan skor setiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah dari tiap skor butir. Kriteria dalam pengujian validitas, sebagai berikut:

- a) Jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka item-item pernyataan dari kuesioner adalah valid.
- b) Jika nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka item-item pernyataan dari kuesioner adalah tidak valid.

### **3.6.2. Uji Reliabilitas**

Reliabilitas alat ukur adalah kesesuaian alat ukur dengan yang diukur sehingga alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji realibilitas atau kehandalan suatu instrument penelitian (dalam hal ini adalah pertanyaan-pertanyaan yang terkandung didalam kuesioner penelitian). Perlu dilakukan pengujian diawal sewaktu analisa sebelum dilakukan pengujian-pengujian. Hal ini bertujuan agar yang terkandung didalam kuesioner penelitian perlu dilakukan pengujian sebelum dilakukan pengujian-pengujian tahap berikutnya. Hal ini bertujuan uji realibilitas akan dapat memajukan konsistensi dari jawaban-jawaban responden terhadap pertanyaan kuesioner yang diajukan atau dapat juga dikatakan menunjukkan adanya kesamaan jawaban (yang selanjutnya menjadi data) dalam waktu yang berbeda. Dengan demikian, uji realibilitas ini menjadi salah satu syarat penting yang perlu dilakukan pada metode penyebaran kuesioner. Bila dari uji realibilitas menunjukkan tingkat kuesioner yang rendah maka kemungkinan pernyataan yang diajukan dalam kuesioner tidak dapat ditangkap dengan baik oleh responden, sehingga bila diajukan dalam waktu yang berbeda, jawabannya pun akan berbeda (Ghozali, 2016).

### 3.6.3. Uji t-Statistik

Uji t-statistik merupakan pengujian untuk mengetahui apakah masing-masing koefisien regresi signifikan atau tidak terhadap variabel dependen dengan menganggap variabel independen lainnya konstan. Nilai t-hitung diperoleh dengan rumus:

$$t\text{-hitung} = b_i / se(b_i)$$

Dimana:

$b_i$  = Koefisien variabel ke  $i$

$se(b_i)$  = Simpanan baku dari variabel independen ke  $i$

Uji hipotesisnya sebagai berikut:

$H_0: b_i = 0$

$H_a: b_i \neq 0$

Dimana  $b_i$  adalah koefisien variabel ke  $i$  nilai parameter hipotesis dan biasanya dianggap = 0 (nol). Artinya adalah tidak ada pengaruh variabel X terhadap Y. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan uji t dengan membandingkan t-statistik dengan t-tabel. Apabila hasil perhitungan menunjukkan:

a.  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak apabila  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$  dengan tingkat kepercayaan sebesar  $(\alpha)$ . Artinya variabel-variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel terikat, dimana tidak terdapat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian ini dilakukan dengan tingkat kepercayaan sebesar  $(\alpha)$ .

b.  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima apabila  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  dengan tingkat kepercayaan sebesar  $(\alpha)$ . Artinya variabel bebas dapat menerangkan variabel

terikat, dimana terdapat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian ini dilakukan dengan tingkat kepercayaan sebesar ( $\alpha$ ).

#### **3.6.4. Uji F Simultan**

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Anova (*Analisis of Variance*) dapat digunakan untuk melakukan uji signifikan simultan. Untuk menjawab masalah, mencapai tujuan dan pembuktian hipotesis serta untuk mengetahui apakah variabel eksplanatori secara persial berpengaruh secara signifikan (nyata) terhadap variabel terikat, maka perlu dilakukan uji t.

Sementara uji F digunakan untuk melihat apakah semua variabel bebas yang digunakan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan ( $\alpha$ ) 0.05 atau 5% untuk menguji apakah hipotesis yang di ajukan dalam penelitian ini diterima atau ditolak dilakukan dengan cara menguji nilai F.

Apabila dari hasil perhitungan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel bebas dari model regresi dapat menerangkan variabel terikat secara serentak. Sebaliknya, jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel bebas model regresi linier berganda tidak mampu menjelaskan variabel terikatnya. Besarnya presentase pengaruh semua variabel independen terhadap nilai variabel dependen dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ).

### 3.6.5. Koefisien Determinan ( $R^2$ )

Koefisien determine (*coefficient of determination* atau  $R^2$ ) digunakan untuk mengukur proporsi variabel terikat yang dijelaskan oleh variabel penjelas (variabel bebas). Koefisien determine ( $R^2$ ). Pada intinya mengukur sejauh mana kemampuan model regresi dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai  $R^2$  adalah 0-1. Nilai  $R^2$  yang kecil atau mendekati nol berarti kemampuan variasi variabel terikat terbatas. Jika nilai mendekati satu, berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel terikat.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Deskripsi Data

Dalam penelitian ini, penulis menjadikan pengolahan data dalam bentuk angket di mana yang menjadi variabel  $X_1$  adalah sistem pengendalian manajemen, yang menjadi variabel  $X_2$  adalah akuntabilitas, yang menjadi variabel  $Y$  adalah kinerja manajerial. Angket yang diberikan ini diberikan kepada 43 responden sebagai sampel penelitian dengan menggunakan *skala Likert* berbentuk tabel ceklis.

**Tabel 4.1**  
**Skala Pengukuran Likert**

<b>Pernyataan</b>	<b>Bobot</b>
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

Pada tabel di atas berlaku baik di dalam menghitung variabel  $X_1$  dan  $X_2$  yaitu variabel bebas (terdiri dari variabel sistem pengendalian manajemen, variabel akuntabilitas) maupun variabel  $Y$  yaitu variabel terikat (kinerja manajerial). Dengan demikian skor angket dimulai dari skor 5 sampai 1.



Data-data yang telah diperoleh dari angket akan disajikan dalam bentuk kuantitatif dengan responden sebanyak 43 orang. Adapun dari ke-43 responden tersebut identifikasi datanya disajikan penulis sebagai berikut.

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	29	67,44%
2	Perempuan	14	32,56%
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100,00%</b>

Sumber: data diolah (2023)

Tabel di atas menjelaskan bahwa dari 43 responden yang diteliti, responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 67,44%, sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 32,56%.

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	19-29 tahun	18	41,86%
2	30-40 tahun	16	37,21%
3	41-51 tahun	9	20,93%
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100,00%</b>

Sumber: data diolah (2023)

Tabel di atas menjelaskan bahwa dari 43 responden yang diteliti, responden yang berusia 19-29 tahun adalah sebanyak 18 orang (41,86%). Responden yang berusia 30-40 tahun adalah sebanyak 16 orang (37,21)%. Sedangkan responden yang berusia 41-51 tahun adalah sebanyak 9 orang (20,93%).

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	D-3	10	23,26%
2	S-1	21	48,84%
3	S-2	12	27,91%
	<b>Jumlah</b>	<b>43</b>	<b>100,00%</b>

Sumber: data diolah (2023)

Tabel di atas menjelaskan bahwa dari 43 responden yang diteliti, responden yang berpendidikan D-3 adalah sebanyak 10 orang (23,26%). Responden yang berpendidikan S-1 adalah sebanyak 21 orang (48,84)%. Responden yang berpendidikan S-2 adalah sebanyak 12 orang (27,91%).

**a. Variabel Kinerja manajerial (Y)**

Adapun hasil tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel kinerja manajerial diperoleh hasil data sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Skor Angket untuk Variabel Kinerja manajerial (Y)**

No. Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	42	97,67%	1	2,33%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	43	100%
2	43	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	43	100%
3	42	97,67%	1	2,33%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	43	100%
4	43	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	43	100%
5	42	97,67%	1	2,33%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	43	100%
6	43	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	43	100%
7	43	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	43	100%
8	43	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	43	100%
9	21	48,84%	12	27,91%	7	16,28%	3	6,98%	0	0,00%	43	100%

Sumber: data diolah (2023)

**b. Variabel Sistem pengendalian manajemen (X<sub>1</sub>)**

Adapun hasil tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel sistem pengendalian manajemen diperoleh hasil data sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Skor Angket untuk Variabel Sistem pengendalian manajemen (X<sub>1</sub>)**

No. Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	15	34,88%	10	23,26%	13	30,23%	5	11,63%	0	0,00%	43	100%
2	17	39,53%	6	13,95%	17	39,53%	3	6,98%	0	0,00%	43	100%
3	14	32,56%	8	18,60%	16	37,21%	5	11,63%	0	0,00%	43	100%
4	17	39,53%	10	23,26%	11	25,58%	5	11,63%	0	0,00%	43	100%
5	14	32,56%	7	16,28%	17	39,53%	5	11,63%	0	0,00%	43	100%

Sumber: data diolah (2023)

### c. Variabel Akuntabilitas (X<sub>2</sub>)

Adapun hasil tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel lokasi diperoleh hasil data sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Skor Angket untuk Variabel Akuntabilitas (X<sub>2</sub>)**

No. Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	16	37,21%	10	23,26%	16	37,21%	1	2,33%	0	0,00%	43	100%
2	18	41,86%	6	13,95%	17	39,53%	2	4,65%	0	0,00%	43	100%
3	20	46,51%	7	16,28%	15	34,88%	1	2,33%	0	0,00%	43	100%
4	14	32,56%	9	20,93%	16	37,21%	4	9,30%	0	0,00%	43	100%
5	20	46,51%	5	11,63%	17	39,53%	1	2,33%	0	0,00%	43	100%
6	17	39,53%	11	25,58%	13	30,23%	2	4,65%	0	0,00%	43	100%
7	20	46,51%	5	11,63%	16	37,21%	2	4,65%	0	0,00%	43	100%
8	19	44,19%	9	20,93%	13	30,23%	2	4,65%	0	0,00%	43	100%
9	15	34,88%	13	30,23%	13	30,23%	2	4,65%	0	0,00%	43	100%
10	15	34,88%	9	20,93%	17	39,53%	2	4,65%	0	0,00%	43	100%
11	19	44,19%	14	32,56%	9	20,93%	1	2,33%	0	0,00%	43	100%
12	22	51,16%	8	18,60%	13	30,23%	0	0,00%	0	0,00%	43	100%
13	15	34,88%	15	34,88%	12	27,91%	1	2,33%	0	0,00%	43	100%
14	17	39,53%	11	25,58%	13	30,23%	2	4,65%	0	0,00%	43	100%
15	16	37,21%	12	27,91%	14	32,56%	1	2,33%	0	0,00%	43	100%
16	20	46,51%	9	20,93%	11	25,58%	3	6,98%	0	0,00%	43	100%
17	11	25,58%	14	32,56%	16	37,21%	2	4,65%	0	0,00%	43	100%

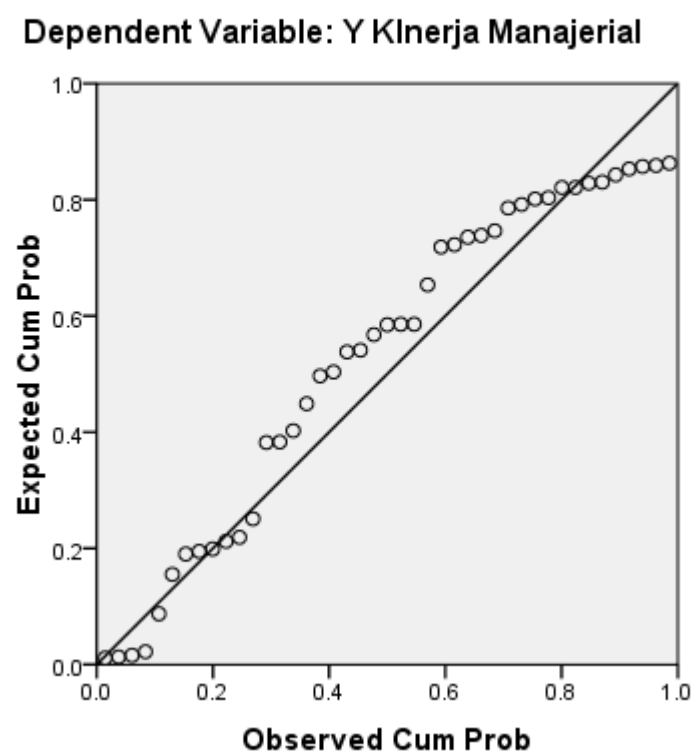
Sumber: data diolah (2023)

## 2. Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal.

#### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



**Gambar IV.1**  
**Grafik Normalitas Data**

Kriteria pengujian:

1. Data berdistribusi normal apabila sebaran data mengikuti garis diagonal.
2. Data berdistribusi normal apabila sebaran data mengikuti garis diagonal.

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa data berdistribusi normal karena titik mengikuti data di sepanjang garis diagonal.

### b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji korelasi antara variabel independen. Jika terjadi korelasi maka ada gejala multikolinearitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independennya.

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

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	35.965	4.934		7.289	.000	
	X1 Sistem Pengendalian Manajemen	.716	.111	.770	6.477	.000	.998 1.002
	X2 Akuntabilitas	.189	.114	.196	1.650	.110	.998 1.002

a. Dependent Variable: Y Kinerja Manajerial

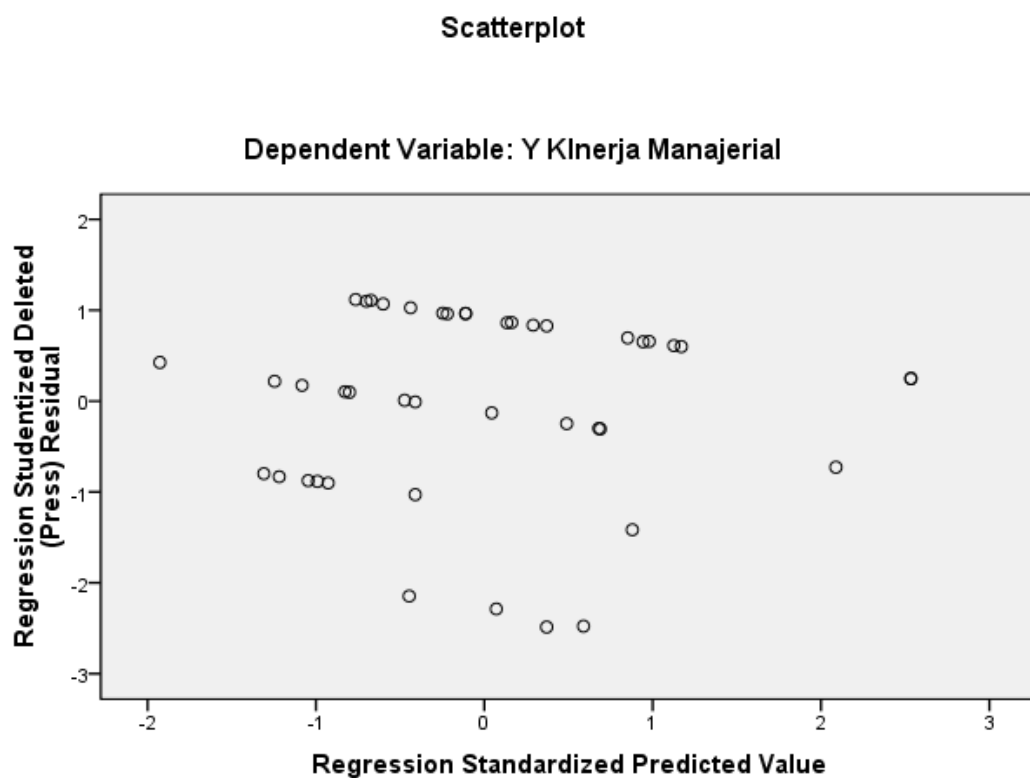
Kriteria pengujian:

1. Adanya multikolinearitas bila nilai Tolerance  $< 0$  atau nilai VIF  $> 10$ .
2. Tidak adanya multikolinearitas bila nilai Tolerance  $> 0$  atau nilai VIF  $< 10$ .

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai toloerance di atas 0 dan nilai VIF  $< 10$  sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan analisis grafik. Pada analisis grafik, suatu model regresi dianggap tidak mengalami heteroskedastisitas jika titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas dan tersebar baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y.



**Gambar IV.2**  
**Pengujian Heteroskedastisitas**

Gambar di atas memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y, hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas

pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk variabel independen maupun variabel bebasnya.

### 3. Regresi Linier Berganda

Adapun hasil pengolahan data melalui SPSS adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Hasil Regresi Linier Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	13.605	2.289		5.943	.000		
X1 Sistem pengendalian manajemen	.403	.150	.438	2.697	.009	.228	4.386
X2 Akuntabilitas	.311	.147	.343	2.111	.038	.228	4.386

a. Dependent Variable: Y Kinerja manajerial

Sumber: Data diolah dengan menggunakan SPSS (2023)

Dari tabel di atas, maka model persamaan regresinya adalah:

$$Y = 13,605 + 0,403 X_1 + 0,311 X_2.$$

Keterangan:

Y = Kinerja manajerial

X<sub>1</sub> = Sistem pengendalian manajemen

X<sub>2</sub> = Akuntabilitas

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa:

- Variabel sistem pengendalian manajemen dan akuntabilitas mempunyai arah koefisien yang bertanda positif terhadap kinerja manajerial.

- b. Koefisien sistem pengendalian manajemen memberikan nilai sebesar 0,403 yang berarti bahwa semakin baik sistem pengendalian manajemen maka kinerja manajerial akan semakin meningkat.
- c. Koefisien akuntabilitas memberikan nilai sebesar 0,311 yang berarti bahwa semakin baik akuntabilitas maka kinerja manajerial akan semakin meningkat.

#### 4. Uji Hipotesis

##### a. Uji t

Uji statistik t pada dasarnya bertujuan untuk menjelaskan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Dengan menggunakan program SPSS 16.0.

##### 1). Pengaruh Sistem pengendalian manajemen ( $X_1$ ) terhadap Kinerja manajerial (Y)

**Tabel 4.10**  
**Uji t Variabel  $X_1$  terhadap Y**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	13.605	2.289		5.943	.000		
X1 Sistem pengendalian manajemen	.403	.150	.438	2.697	.009	.228	4.386
X2 Akuntabilitas	.311	.147	.343	2.111	.038	.228	4.386

a. Dependent Variable: Y Kinerja manajerial

Sumber: Data diolah dengan menggunakan SPSS (2023)

Dari data di atas dan pengolahan SPSS dapat diketahui:

$$t_{hitung} = 2,697$$



$$t_{\text{tabel}} = 1,683$$

Kriteria pengambilan keputusan (Juliandi & Irfan, 2015):

- a) Jika nilai  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga variabel sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
- b) Jika nilai  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak sehingga variabel sistem pengendalian manajemen tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh antara sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial diperoleh  $t_{\text{hitung}}$  (2,697) >  $t_{\text{tabel}}$  (1,683), dengan taraf signifikan  $0,009 < 0,05$ . Nilai 2,697 lebih besar dari 1,683 menunjukkan  $t_{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima ( $H_0$  ditolak). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial.

## 2). Pengaruh Akuntabilitas ( $X_2$ ) terhadap Kinerja manajerial ( $Y$ )

**Tabel 4.11**  
**Uji t Variabel  $X_2$  terhadap  $Y$**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	13.605	2.289		5.943	.000		
	X1 Sistem pengendalian manajemen	.403	.150	.438	2.697	.009	.228	4.386
	X2 Akuntabilitas	.311	.147	.343	2.111	.038	.228	4.386

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	13.605	2.289		5.943	.000		
X1 Sistem pengendalian manajemen	.403	.150	.438	2.697	.009	.228	4.386
X2 Akuntabilitas	.311	.147	.343	2.111	.038	.228	4.386

a. Dependent Variable: Y Kinerja manajerial

Sumber: Data diolah dengan menggunakan SPSS (2023)

Dari data di atas dan pengolahan SPSS dapat diketahui:

$$t_{hitung} = 2,111$$

$$t_{tabel} = 1,683$$

Kriteria pengambilan keputusan (Juliandi & Irfan, 2015):

- Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga variabel akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
- Jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak sehingga variabel akuntabilitas tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh antara akuntabilitas terhadap kinerja manajerial diperoleh  $t_{hitung} (2,111) > t_{tabel} (1,683)$ , dengan taraf signifikan  $0,038 < 0,05$ . Nilai 2,111 lebih besar dari 1,683 menunjukkan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak ( $H_0$  ditolak). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara akuntabilitas terhadap kinerja manajerial.

## b. Uji F

**Tabel 4.12**  
**Uji F**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	453.845	2	226.922	21.919	.000 <sup>a</sup>
	Residual	279.522	40	10.353		
	Total	733.367	42			

a. Predictors: (Constant), X2 Akuntabilitas, X1 Sistem Pengendalian Manajemen

b. Dependent Variable: Y Kinerja Manajerial

Sumber: Data diolah dengan menggunakan SPSS (2023)

Dari data di atas dan pengolahan SPSS dapat diketahui:

$$F_{hitung} = 21,919$$

$$F_{tabel} = 3,232$$

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  adalah 21,919 dengan tingkat signifikan 0,000, sedangkan  $F_{tabel}$  3,232 dengan signifikan 0,05. Dengan demikian  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  yakni  $21,919 \geq 3,232$ , Nilai 21,919 lebih besar dari 3,232 menunjukkan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ , artinya  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara sistem pengendalian manajemen dan akuntabilitas terhadap kinerja manajerial.

## 5. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan besar yang menunjukkan besarnya variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independennya. Dengan kata lain, koefisien determinasi ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh variabel-variabel bebas dalam menerangkan variabel terikatnya. Nilai

koefisien determinasi ditentukan dengan nilai R square sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.13**  
**Uji Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.757 <sup>a</sup>	.573	.561	3.36519	1.691

a. Predictors: (Constant), X2 Akuntabilitas, X1 Sistem pengendalian manajemen

b. Dependent Variable: Y Kinerja manajerial

Sumber: Data diolah dengan menggunakan SPSS (2023)

Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,573. Hal ini berarti 57,3% variasi variabel kinerja manajerial (Y) ditentukan oleh kedua variabel independen yaitu sistem pengendalian manajemen ( $X_1$ ) dan akuntabilitas ( $X_2$ ). Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

## **B. Pembahasan**

Dari hasil pengujian terlihat bahwa semua variabel bebas (sistem pengendalian manajemen dan akuntabilitas) mempunyai pengaruh positif terhadap variabel terikat (kinerja manajerial). Hasil rinci analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial**

Pada fenomena yang terjadi pada sistem pengendalian manajemen, kurangnya pengarahan dari manajer atau pimpinan bagian, kurangnya motivasi, dan adanya keterbatasan individu, .manajer perusahaan sebaiknya sering

memberikan briefing seminggu sekali agar karyawan termotivasi dalam bekerja, selain itu karyawan bisa menyampaikan keterbatasan yang mereka punya. Manajer sebaiknya harus lebih perlu terhadap keluhan karyawan di dalam bekerja.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh antara sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial diperoleh  $t_{hitung}$  (2,697) >  $t_{tabel}$  (1,683), dengan taraf signifikan  $0,009 < 0,05$ . Nilai 2,697 lebih besar dari 1,683 menunjukkan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima ( $H_o$  ditolak). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian di atas selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Taufik, 2015), menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial karyawan. Nazmi (2015), menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial karyawan. Ismail (2016), menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial karyawan. Nirwana (2017), menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial karyawan. Hasan (2018) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial karyawan.

Hasil penelitian di atas berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sulistyo, 2015), menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial karyawan. Zulkifli (2016), menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen tidak berpengaruh terhadap kinerja

manajerial karyawan. Laila (2017), menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial karyawan. Firdaus (2017), menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial karyawan. Wasito (2017) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial karyawan

Dari uraian di atas peneliti menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan variabel sistem pengendalian manajemen terhadap variabel kinerja manajerial. Jadi, dapat ditambahkan ada pengaruh atau hubungan yang searah antara sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial.

## **2. Pengaruh Akuntabilitas terhadap Kinerja manajerial**

Pada fenomena yang terjadi pada akuntabilitas, menguatnya tuntutan pelaksanaan akuntabilitas organisasi seperti perusahaan, maka seharusnya perusahaan perlu bersikap transparan agar akuntabilitas perusahaan mengalami peningkatan. Dengan adanya keterbukaan maka perusahaan akan semakin kredibel.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh antara akuntabilitas terhadap kinerja manajerial diperoleh  $t_{hitung} (2,111) > t_{tabel} (1,683)$ , dengan taraf signifikan  $0,038 < 0,05$ . Nilai 2,111 lebih besar dari 1,683 menunjukkan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima ( $H_0$  ditolak). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara akuntabilitas terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian di atas selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan (Kusumawati, 2015), menyatakan bahwa akuntabilitas berpengaruh terhadap

kinerja manajerial karyawan. Saripuddin (2015), menyatakan bahwa akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial karyawan. Sulaiman (2015) menyatakan bahwa akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial karyawan. Endah (2015), menyatakan bahwa akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial karyawan. Jufrizen (2018) menyatakan bahwa akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial karyawan.

Hasil penelitian di atas tidak selajian dengan hasil penelitian yang dilakukan (Yumna, 2015), menyatakan bahwa akuntabilitas tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial karyawan. Yasmin (2017) menyatakan bahwa akuntabilitas tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial karyawan. Rizal (2018), menyatakan bahwa akuntabilitas tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial karyawan. Aldi (2019) menyatakan bahwa akuntabilitas tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial karyawan. Rasya (2019) menyatakan bahwa akuntabilitas tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial karyawan.

Dari uraian di atas peneliti menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan variabel akuntabilitas terhadap variabel kinerja manajerial, artinya bahwa ada pengaruh atau hubungan yang searah antara akuntabilitas terhadap kinerja manajerial.

### **3. Pengaruh sistem pengendalian manajemen dan akuntabilitas terhadap kinerja manajerial.**

Fenomena yang terjadi pada perusahaan gas negara kinerja manajerialnya, SDM bisa dinyatakan tidak terlalu bagus, kurang stabil beberapa tahun

terakhir ini, terkadang mengalami kenaikan dan terkadang mengalami penurunan. Sebaiknya perusahaan melakukan pengembangan karyawan dengan cara sering memberikan pelatihan secara regular. Karyawan yang memiliki kemampuan kerja yang bagus perlu diprioritaskan, sedangkan karyawan yang kurang memiliki kemampuan yang baik perlu diberi pelatihan secara serius.

Selain itu, kurangnya komitmen para manajer terhadap pekerjaan dan perusahaan. Manajer perusahaan sebaiknya berkomitmen yang tinggi terhadap pekerjaan karena mereka dibayar lebih tinggi dibandingkan karyawan lainnya. Manajer harus lebih loyal kepada perusahaan dan meningkatkan kinerja mereka.

Berdasarkan perhitungan dapat diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  adalah 21,919 dengan tingkat signifikan 0,000, sedangkan  $F_{tabel}$  3,232 dengan signifikan 0,05. Dengan demikian  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  yakni  $21,919 \geq 3,232$ , Nilai 21,919 lebih besar dari 3,232 menunjukkan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ , artinya  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara sistem pengendalian manajemen dan akuntabilitas terhadap kinerja manajerial.

Dari uraian di atas peneliti menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan sistem pengendalian manajemen dan akuntabilitas terhadap kinerja manajerial.

Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,573. Hal ini berarti 57,3% variasi variabel kinerja manajerial (Y) ditentukan oleh kedua variabel independen yaitu sistem pengendalian manajemen ( $X_1$ ) dan akuntabilitas ( $X_2$ ). Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Dari hasil penelitian, analisis data dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh secara parsial sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada PT Perusahaan Gas Negara Region I Sumatera Utara.
2. Ada pengaruh secara parsial akuntabilitas terhadap kinerja manajerial pada PT Perusahaan Gas Negara Region I Sumatera Utara.
3. Ada pengaruh secara simultan sistem pengendalian manajemen dan Akuntabilitas terhadap kinerja manajerial pada PT Perusahaan Gas Negara Region I Sumatera Utara.

#### **B. Saran**

Dari hasil penelitian, analisis data, pembahasan dan kesimpulan yang telah diambil, maka dapat dikemukakan saran sebagai berikut:

1. PT Perusahaan Gas Negara Tbk Region I Sumatera Utara perlu memperhatikan akuntabilitas.
2. PT Perusahaan Gas Negara Tbk Region I Sumatera Utara sebaiknya mengelola sistem pengendalian manajemen karyawan dengan lebih baik lagi sehingga dapat menghasilkan karyawan yang lebih inovatif.
3. PT Perusahaan Gas Negara Tbk Region I Sumatera Utara sebaiknya perlu mencari cara untuk meningkatkan kinerja manajerial sehingga hasil kerja menjadi lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afdhal, A. M. N., & Rahayu, A. (2021). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen, Sistem Pelaporan dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Akuntabilitas Kinerja Organisasi Perangkat Daerah. *SEIKO: Journal of Management*, 5(2), 1–5.
- Andyana, P. (2015). Pengaruh Kepemilikan Manajerial terhadap Hubungan Antara Kinerja dengan Nilai Perusahaan. *E-Journal Universitas Udayana*, 5(1), 5–10.
- Anthony, R., V. G. (2005). *Management Control System, Terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan Krista*. Jakarta: Penerbit Salemba. Empat,.
- Arikunto, S. (2017). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Darmadi, H. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Dita, A. (2017). *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Nilai Informasi Pelaporan Keuangan Pemerintah Daerah*.
- Ghartey. (2018). *Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hall. (2017). Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development?. *Management Accounting Research*, 22(2), 68-83.
- Hanum, Z., & Muda, I. (2020). Effect of Tax Planning on Profit Management in Registered Food and Beverage Sub Sector Manufacturing Companies On the Indonesia Stock Exchange. *Junior Scientific Researcher*, 6(1), 48–57.
- Hardani, N. H. A. dkk. (2020). Buku Metode Penelitian Kualitatif dan Kualitatif. In *Repository.Uinsu.Ac.Id* (Issue April).
- Harefa, K. (2018). *Analisis Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Bank Negara Indonesia, TBK di Medan,*.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Horngren Charles. (2008). *Akuntansi Biaya. Edisi 7*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Hulme, D. dan M. T. (2017). *Governance, Administration and Development: Making The State Work*.

- Juni, E. (n.d.). *Pengaruh Sistem. Pengendalian Manajemen dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Manajerial*.
- Kadir, S., Dulanim, H., B. Usman, A., Duhe, E. D. P., & Hidayat, S. (2022). Evaluasi Komponen Kondisi Fisik Atlet Karate. *Jambura Journal of Sports Coaching*, 4(1), 29–38. <https://doi.org/10.37311/jjsc.v4i1.13445>
- Kristanto, A. (2008). *Perancangan Sistem Informasi dan aplikasinya*. Gava Media.
- Kurnianingsih, R. dan N. I. (2015). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol.4, No.1 : 28-43.
- LAN & BPKP RI. (2000). Akuntabilitas dan Good Governance. *Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)*, 2.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Kedua*. UPP STIM YKPN.
- Mahmudi. (2018). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Penerbit UUP STIM YKPN.
- Sari, M. K. (2016). Pengaruh Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran, Dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Skpd Di Kabupaten Sukoharjo. *Jurnal Manajemen*, 1(1), 31–48.
- Mufahamah, E. (2020). Mengidentifikasi kinerja manajerial dalam meningkatkan nilai rumah sakit tipe d di Provinsi Lampung. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 1(1), 13–31. <https://doi.org/10.35912/simo.v1i1.22>
- Muis, M. R. & Hasibuan, J. S. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Disiplin Kerja dan Kepemimpinan, *Sintesa*, 1(1), 275–288.
- Mulyadi. (2007). *Akuntansi Biaya*. UPP STIM YKPN.
- Nainggolan, E. P. (2018). *Analisis Pengawasan Dalam Meningkatkan*. 546–560.
- Nandasari, D. A., & Ramlah, S. (2019). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Karyawan. *Tangible Journal*, 38–51. <https://doi.org/10.47221/tangible.v4i1.52>
- Natalia, D. (2015). *Pengaruh Akuntansi Berbasis Akrua dan Sistem Pengendalian Intern terhadap Kualitas Laporan Keuangan*.
- Putri, M. S. C. (2017). Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen, Sistem Pengendalian Manajemen, dan Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial

- (Studi Empiris pada Bank Pengkreditan Rakyat se-Eks Karesidenan Surakarta). *Vol. 37, No.1/2, 135*(January 2006), 1–27.
- Robert, A. F. X. K. (2015). *Management Control System. (Penerjemah: F.X. Kurniawan Tjakrawala). McGraw-Hill, Buku Satu*. Jakarta: Salemba Empat.
- Romadhani, P. N. (2016). *Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Sukoharjo)*.
- Rudangta, E. J. (2019). *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan Medan*.
- Rusdiana, H. A. (2018). *Akuntabilitas Kinerja Penelitian*. Pusat Peneltiian dan Penerbitan UIN SGD Bandung.
- Sagara, Y. (2021). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sari, M. (2018). *Penerapan Good Corporate Governance Dalam*. 17–27.
- Setiawan, I. (2016). Pengaruh Sistem Akuntansi, Manajemen dan Sistem Pengendalian Manajemen. *Seminar Nasional Ienaco*, 794–801.
- Setyono, P. (2015). *Sistem Pengendalian Manajemen : Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen*. 338.
- Solihin, I. (2016). *Pengantar Manajemen*,. Erlangga.
- Sondang, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Stoner, J. A. F. (2012). *Manajemen. Jilid 2. Edisi kedua*. Erlangga.
- Suadi, A. (2015). *Sistem Pengendalian Manajemen*. (Yogyakarta: BPFE).
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatig, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutanta, E. (2015). *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Sumarsan, T. (2015). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Indeks.
- Tony, W. (2018). *Manajemen Kualitas Jasa, Edisi Kedua*. Jakarta: Indeks.

- Tsauri, S. (2017). *Manajemen Kinerja*. Jember: Jember Press.
- Usman, J. (2017). Akuntabilitas dan Transparansi dalam Pelayanan Publik (Studi Pembuatan SIM di Kantor Satlantas Polerestabes Makassar. Kolaborasi: *Jurnal Administrasi Publik*, 2(2), 1–7.
- Rivai, V. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Winardi. (2015). *Manajemen Prilaku Organisasi*. Jakarta: Media Prenada Group.
- Widarsono, A. (2007). Pengaruh Kualitas Informasi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Survey pada perusahaan go-publik di Jawa Barat),. *Jurnal Akuntansi FE Unsil, Vol. 2, No. 2, 2007 ISSN : 1907-9958*.
- Wiyantoro, L. S. (2007). Hubungan antara Sistem Pengendalian Manajemen dengan Perilaku Dysfungsional: Budaya Nasional sebagai Variabel Moderating. *Prosiding Simposium Nasional Akuntansi 10 Makasar*.
- Zurriah, R. (2018). Pengaruh Free Cash Flow dan Kepemilikan Manajerial terhadap Kebijakan Hutang (Studi Pada Perusahaan Yang Terdaftar di Jakarta Islamic Index). *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis: Jurnal Program Studi Akuntansi*, 4(2), 31. <https://doi.org/10.31289/jab.v4i2.1664>

## LAMPIRAN I

### KUESIONER PENELITIAN

#### A. IDENTITAS RESPONDEN

- Nama responden : .....
- Umur : .....
- Jenis kelamin :  Laki-laki  Perempuan
- Pendidikan :  SMA/Sederajat  
 D3  
 S1
- Masa kerja :  < 5 tahun  
 5-10 tahun  
 > 10 tahun

#### PETUNJUK PENGISIAN

Mohon Bapak/Ibu, Saudara/I memberi tanda *checklist* (√) pada kolom (antar 1-5) sesuai dengan skala yang menurut anda paling mendekati.

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

KS : Kurang Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

**B. KINERJA MANAJERIAL**

No	PERNYATAAN	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)
1	Perencanaan Anda telah menentukan tujuan, tindakan, dan membuat skedul serta metode pelaksanaan.					
2	Investigasi Anda telah mengumpulkan dan menyiapkan informasi dan bentuk catatan, laporan dan analisis pekerjaan.					
3	Pengkoordinasian Tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi maupun dengan pihak lain di luar organisasi untuk menyesuaikan program – program perusahaan.					
4	Evaluasi Evaluasi dan menilai skripsi, laporan kerja (prestasi)					
5	Pengawasan Anda telah mengarahkan, memimpin, membimbing, melatih dan memberi penjelasan tentang peraturan kerja kepada bawahan dan mengawasi hasil kerja bawahan.					
6	Pemilihan Staf Memelihara dan mempertahankan bawahan, menyeleksi pegawai baru, menempatkan dan mempromosikan pegawai.					
7	Negoisasi Anda melakukan kontrak untuk barang atau jasa pekerjaan dan melakukan tawar menawar.					
8	Perwakilan Anda berperan dalam perwakilan organisasi anda untuk berhubungan dengan pihak lain diluar organisasi.					
9	Kinerja secara menyeluruh Anda telah mengevaluasi kinerja, dan sasaran kinerja secara menyeluruh.					

### C. SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

No	PERNYATAAN	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)
1	Departemen atau divisi dalam perusahaan memahami dengan baik wewenang dan tanggung jawabnya.					
2	Dalam pengelolaan sumber daya yang ada perusahaan selalu menggunakan prinsip efisiensi dan keefektifan					
3	Perusahaan membuat perencanaan dengan penyusunan anggaran					
4	Penyusunan program dan anggaran yang telah ditetapkan dijadikan alat untuk menilai kinerja manajer dan memotivasi manajer dalam mengendalikan unit-unit pusat pertanggungjawaban.					
5	Laporan biaya produksi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab manajer dan dilaporkan tepat waktu					

### D. AKUNTABILITAS

No	PERNYATAAN	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)
<b>Akuntabilitas hukum dan kejujuran</b>						
1	Kantor di tempat Bapak/Ibu bekerja adanya jaminan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lainnya dalam menjalankan tugasnya					
2	Kantor di tempat Bapak/Ibu bekerja adanya teguran, apabila terjadi kesalahan dalam menjalankan tugasnya					
3	Kantor di tempat Bapak/Ibu bekerja diberikan sanksi apabila telat dalam memberikan laporan keuangan					
4	Kantor di tempat Bapak/Ibu bekerja diberikan sanksi yang berat apabila terdapat penyalahgunaan jabatan, korupsi, dan kolusi					
5	Kantor di tempat Bapak/Ibu bekerja mampu menghindar apabila terjadi penyalahgunaan jabatan, korupsi, dan kolusi					
<b>Akuntabilitas proses</b>						



1	Kantor ditempat Bapak/Ibu bekerja mampu mengikuti proses-proses dan prosedur yang berlaku					
2	Kantor ditempat Bapak/Ibu bekerja adanya proses dimana dilibatkannya publik/masyarakat dalam upaya perumusan program yang terkait dengan pelayanan publik					
3	Kantor ditempat Bapak/Ibu bekerja harus mengetahui prosedur dan menganalisis dampak ke masyarakat, dalam pengambilan keputusan yang cermat					
4	Kantor ditempat Bapak/Ibu bekerja mampu menjamin adanya rincian biaya pelayanan publik yang lebih murah dan lebih efisien					
<b>Akuntabilitas program</b>						
1	Kantor di tempat Bapak/Ibu bekerja mampu mempertanggungjawabkan atas pelaksanaan program yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang sudah ditetapkan					
2	Kantor di tempat Bapak/Ibu bekerja mampu mempertanggungjawabkan proses penyusunan program kegiatan yang akan dilaksanakan					
3	Kantor di tempat Bapak/Ibu bekerja adanya penyusunan program kegiatan yang sesuai dengan prosedur yang sudah ditetapkan					
4	Kantor di tempat Bapak/Ibu bekerja mampu mempertanggungjawabkan seluruh kegiatan dalam pelaksanaan program					
5	Kantor di tempat Bapak/Ibu bekerja mampu mempertanggungjawabkan atas pencapaian hasil yang diharapkan dari setiap pelaksanaan programnya					
<b>Akuntabilitas Kebijakan</b>						
1	Kantor ditempat Bapak/Ibu bekerja mampu mempertanggungjawabkan atas penetapan tujuan kebijakan yang memperhatikan kepentingan organisasi					
2	Kantor ditempat Bapak/Ibu bekerja mampu mempertanggungjawabkan terhadap dampak yang ditimbulkan dari kebijakan yang sudah ditetapkan					
3	Kantor ditempat Bapak/Ibu bekerja mampu mempertanggungjawabkan atas mempertimbangkan kebijakan dimasa depan					

## LAMPIRAN

## VALIDITAS DAN RELIABILITAS

## Variabel X1

## Correlations

## Correlations

		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	Y
VAR00001	Pearson Correlation	1	-.264	.725**	.069	.012	.642**
	Sig. (2-tailed)		.087	.000	.659	.937	.000
	N	43	43	43	43	43	43
VAR00002	Pearson Correlation	-.264	1	-.189	.204	-.039	.590**
	Sig. (2-tailed)	.087		.225	.190	.802	.059
	N	43	43	43	43	43	43
VAR00003	Pearson Correlation	.725**	-.189	1	-.024	-.013	.624**
	Sig. (2-tailed)	.000	.225		.880	.932	.000
	N	43	43	43	43	43	43

VAR00004	Pearson Correlation	.069	.204	-.024	1	-.089	.485**
	Sig. (2-tailed)	.659	.190	.880		.571	.001
	N	43	43	43	43	43	43
VAR00005	Pearson Correlation	.012	-.039	-.013	-.089	1	.364*
	Sig. (2-tailed)	.937	.802	.932	.571		.017
	N	43	43	43	43	43	43
Y	Pearson Correlation	.642**	.290	.624**	.485**	.364*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.059	.000	.001	.017	
	N	43	43	43	43	43	43

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

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

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	45	100.0

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

## Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.641	6

Variabel X2

Correlations



	Sig. (2-tailed)	.004	.202	.000	.055	.000		.533	.000	.000	.006	.186	.067	.007	.001	.000	.000	.146	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR7	Pearson Correlation	.478**	.461**	.436**	.137	.659**	.098	1	-.048	.176	.289	.437**	.734**	.244	.098	.259	.346*	.288	.579**	
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.003	.381	.000	.533		.761	.259	.060	.003	.000	.115	.533	.094	.023	.061	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR8	Pearson Correlation	.161	.415**	.276	.490**	.320*	.514**	-.048	1	.214	.589**	.161	.071	.312*	.154	.489**	.263	.534**	.562**	
	Sig. (2-tailed)	.302	.006	.073	.001	.036	.000	.761		.169	.000	.301	.651	.042	.324	.001	.089	.000	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR9	Pearson Correlation	.471**	-.004	.700**	.266	.497**	.731**	.176	.214	1	.099	.344*	.389**	.421**	.677**	.200	.769**	-.012	.656**	
	Sig. (2-tailed)	.001	.982	.000	.085	.001	.000	.259	.169		.527	.024	.010	.005	.000	.198	.000	.938	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00010	Pearson Correlation	.153	.747**	.190	.595**	.403**	.415**	.289	.589**	.099	1	-.083	.340*	.033	.000	.274	.132	.493**	.548**	
	Sig. (2-tailed)	.329	.000	.221	.000	.007	.006	.060	.000	.527		.595	.026	.835	1.000	.075	.397	.001	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00011	Pearson Correlation	.434**	.071	.478**	-.086	.504**	.206	.437**	.161	.344*	-.083	1	.325*	.677**	.264	.497**	.566**	.210	.555**	
	Sig. (2-tailed)	.004	.652	.001	.583	.001	.186	.003	.301	.024	.595		.034	.000	.087	.001	.000	.177	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00012	Pearson Correlation	.273	.628**	.429**	.187	.483**	.282	.734**	.071	.389**	.340*	.325*	1	.025	.197	.119	.276	.389**	.584**	

	Sig. (2-tailed)	.076	.000	.004	.231	.001	.067	.000	.651	.010	.026	.034		.875	.205	.446	.074	.010	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00013	Pearson Correlation	.601**	-.190	.633**	.006	.589**	.408**	.244	.312*	.421**	.033	.677**	.025	1	.408**	.647**	.685**	-.025	.602**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.221	.000	.968	.000	.007	.115	.042	.005	.835	.000	.875		.007	.000	.000	.875	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00014	Pearson Correlation	.541**	-.050	.339*	.491**	.329*	.474**	.098	.154	.677**	.000	.264	.197	.408**	1	.195	.645**	.056	.550**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.752	.026	.001	.031	.001	.533	.324	.000	1.000	.087	.205	.007		.211	.000	.720	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00015	Pearson Correlation	.401**	.052	.523**	.130	.643**	.529**	.259	.489**	.200	.274	.497**	.119	.647**	.195	1	.446**	.328*	.629**	
	Sig. (2-tailed)	.008	.738	.000	.407	.000	.000	.094	.001	.198	.075	.001	.446	.000	.211		.003	.032	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00016	Pearson Correlation	.718**	.028	.780**	.247	.691**	.694**	.346*	.263	.769**	.132	.566**	.276	.685**	.645**	.446**	1	.096	.791**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.857	.000	.110	.000	.000	.023	.089	.000	.397	.000	.074	.000	.000	.003		.539	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00017	Pearson Correlation	.104	.701**	.185	.418**	.250	.226	.288	.534**	-.012	.493**	.210	.389**	-.025	.056	.328*	.096	1	.498**	
	Sig. (2-tailed)	.507	.000	.235	.005	.106	.146	.061	.000	.938	.001	.177	.010	.875	.720	.032	.539		.001	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y	Pearson Correlation	.702**	.475**	.768**	.497**	.829**	.733**	.579**	.562**	.656**	.548**	.555**	.584**	.602**	.550**	.629**	.791**	.498**	1	

Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	
N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

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

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

### Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.754	18

### Variabel Y



## Correlations

		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	Y
VAR00001	Correlation	1	-.122	.065	-.151	.315*	.096	.392**	-.085	-.172	.362*
	Sig. (2-tailed)		.437	.677	.335	.039	.540	.009	.588	.271	.017
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00002	Pearson Correlation	-.122	1	-.060	-.060	-.080	.230	-.071	-.034	.189	.249
	Sig. (2-tailed)	.437		.700	.700	.610	.138	.652	.828	.226	.108
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00003	Pearson Correlation	.065	-.060	1	.642**	.185	-.110	-.088	-.042	-.139	.237
	Sig. (2-tailed)	.677	.700		.000	.234	.481	.576	.788	.376	.126
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00004	Pearson Correlation	-.151	-.060	.642**	1	-.099	.153	-.088	-.042	-.139	.166
	Sig. (2-tailed)	.335	.700	.000		.526	.327	.576	.788	.376	.288
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00005	Pearson Correlation	.315*	-.080	.185	-.099	1	-.146	.383*	.425**	.098	.521**
	Sig. (2-tailed)	.039	.610	.234	.526		.350	.011	.004	.531	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00006	Pearson Correlation	.096	.230	-.110	.153	-.146	1	.102	-.062	-.125	.244

	Sig. (2-tailed)	.540	.138	.481	.327	.350	.515	.692	.423	.115	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	
VAR00007	Pearson Correlation	.392**	-.071	-.088	-.088	.383*	.102	1	-.049	.087	.485**
	Sig. (2-tailed)	.009	.652	.576	.576	.011	.515		.753	.580	.001
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00008	Pearson Correlation	-.085	-.034	-.042	-.042	.425**	-.062	-.049	1	.222	.294
	Sig. (2-tailed)	.588	.828	.788	.788	.004	.692	.753		.153	.056
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00009	Pearson Correlation	-.172	.189	-.139	-.139	.098	-.125	.087	.222	1	.626**
	Sig. (2-tailed)	.271	.226	.376	.376	.531	.423	.580	.153		.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y	Pearson Correlation	.362*	.249	.237	.166	.521**	.244	.485**	.294	.626**	1
	Sig. (2-tailed)	.017	.108	.126	.288	.000	.115	.001	.056	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

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

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

## Reliability

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.593	10

## HASIL SPSS

### Regression

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.757 <sup>a</sup>	.573	.561	3.36519	1.691

a. Predictors: (Constant), X2 Akuntabilitas, X1 Sistem pengendalian manajemen

b. Dependent Variable: Y Kinerja manajerial

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	453.845	2	226.922	21.919	.000 <sup>a</sup>
	Residual	279.522	27	10.353		
	Total	733.367	29			

a. Predictors: (Constant), X2 Akuntabilitas, X1 Sistem Pengendalian Manajemen

b. Dependent Variable: Y Kinerja Manajerial

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	13.605	2.289		5.943	.000		
	X1 Sistem pengendalian manajemen	.403	.150	.438	2.697	.009	.228	4.386
	X2 Akuntabilitas	.311	.147	.343	2.111	.038	.228	4.386

a. Dependent Variable: Y Kinerja manajerial

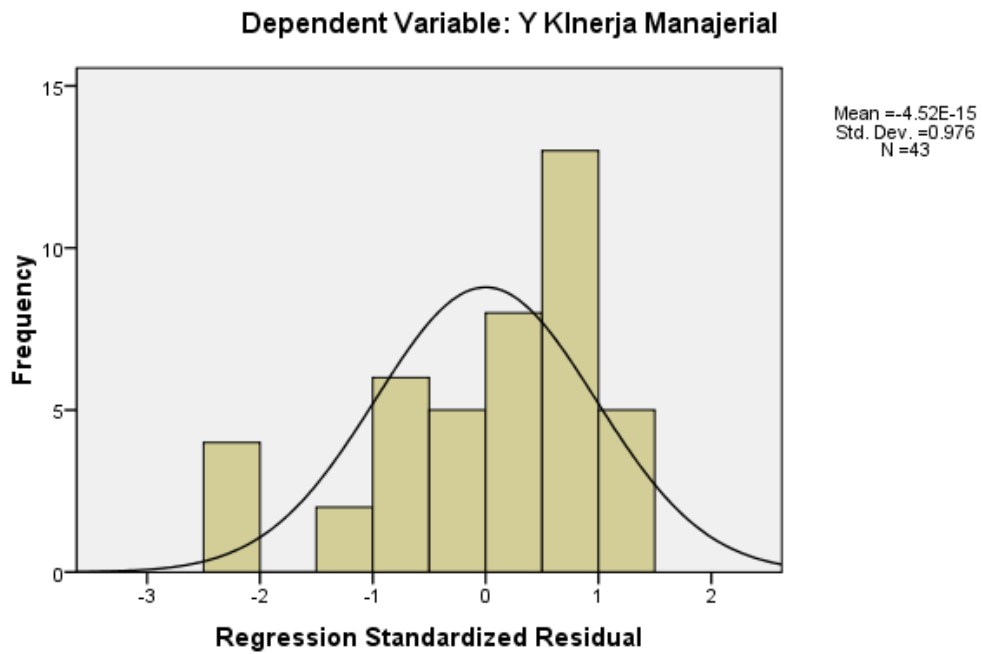
## NPar Tests

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

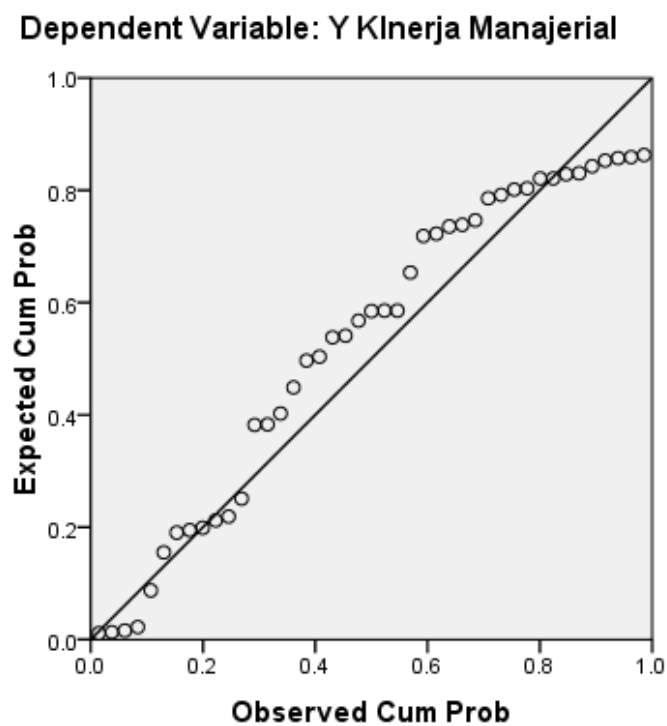
		X1 Sistem Pengendalian Manajemen	X2 Akuntabilitas	Y Kinerja Manajerial
N		43	43	43
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	43.6892	31.0000	35.6216
	Std. Deviation	5.51443	5.60088	5.07938
Most Extreme Differences	Absolute	.146	.138	.127
	Positive	.146	.138	.079
	Negative	-.121	-.098	-.127
Kolmogorov-Smirnov Z		1.258	1.190	1.092
Asymp. Sig. (2-tailed)		.085	.118	.184
a. Test distribution is Normal.				

## Charts

**Histogram**

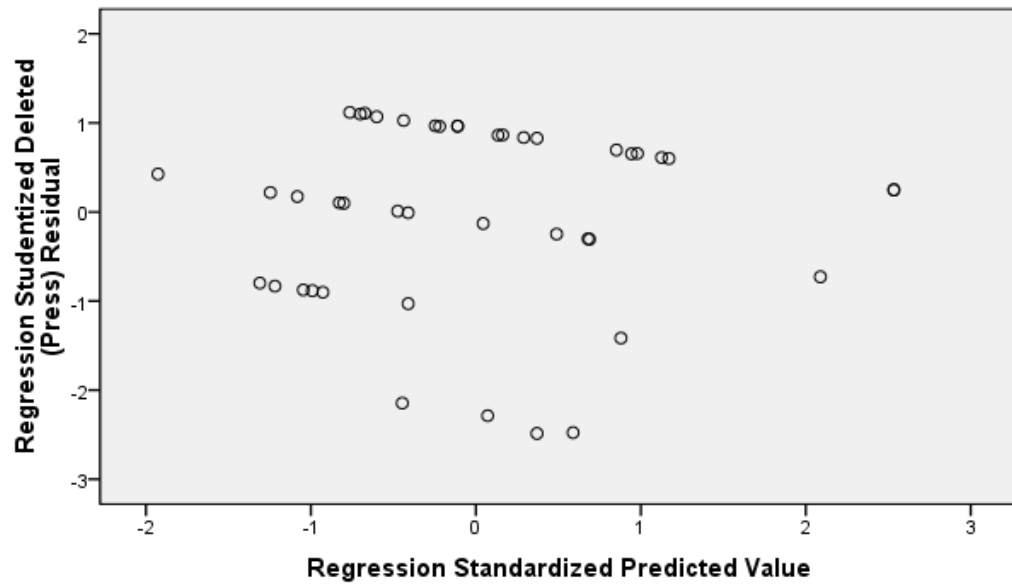


**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



## Scatterplot

Dependent Variable: Y Kinerja Manajerial



Tabel t

<b>dk</b>	<b>0,1</b>	<b>0,05</b>	<b>0,025</b>	<b>0,01</b>	<b>0,005</b>	<b>0,001</b>	<b>0,0005</b>
1	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657	318,439	636,619
2	1,886	2,920	4,433	6,965	9,925	22,327	31,599
3	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	10,215	12,924
4	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	7,173	8,610
5	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	5,893	6,869
6	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	5,208	5,959
7	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	4,785	5,408
8	1,397	1,860	2,436	2,896	3,355	4,501	5,041
9	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	4,297	4,781
10	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	4,144	4,587
11	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	4,025	4,437
12	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	3,943	4,318
13	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	3,852	4,221
14	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	3,787	4,140
15	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	3,733	4,073
16	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	3,686	4,015
17	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	3,646	3,965
18	1,343	1,734	2,101	2,552	2,878	3,610	3,922
19	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	3,579	3,883
20	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	3,552	3,850
21	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	3,527	3,819
22	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	3,505	3,792
23	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	3,485	3,768
24	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797	3,467	3,745
25	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	3,450	3,725
26	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	3,435	3,707
27	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	3,421	3,690
28	1,313	1,683	2,048	2,467	2,763	3,408	3,674
29	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	3,396	3,659
43	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	3,385	3,646
31	1,439	1,696	2,040	2,453	2,744	3,375	3,633
32	1,439	1,694	2,037	2,449	2,738	3,365	3,622
33	1,438	1,692	2,035	2,445	2,733	3,356	3,611
34	1,437	1,691	2,032	2,441	2,728	3,348	3,601
35	1,436	1,690	2,043	2,438	2,724	3,340	3,591
36	1,436	1,688	2,028	2,434	2,719	3,333	3,582
37	1,435	1,687	2,026	2,431	2,715	3,326	3,574



38	1,434	1,686	2,024	2,429	2,712	3,319	3,566
39	1,434	1,685	2,023	2,426	2,708	3,313	3,558
40	1,433	1,684	2,021	2,423	2,704	3,437	3,551
41	1,433	1,683	2,020	2,421	2,701	3,431	3,544
42	1,432	1,682	2,018	2,418	2,698	3,296	3,538
43	1,432	1,681	2,017	2,416	2,695	3,291	3,532
44	1,431	1,680	2,015	2,414	2,692	3,286	3,526
45	1,431	1,679	2,014	2,412	2,690	3,281	3,520
46	1,430	1,679	2,013	2,410	2,687	3,277	3,515
47	1,430	1,678	2,012	2,408	2,685	3,273	3,510
48	1,299	1,677	2,011	2,407	2,682	3,269	3,505
49	1,299	1,677	2,010	2,405	2,680	3,265	3,500
50	1,299	1,676	2,009	2,403	2,678	3,261	3,496
51	1,298	1,675	2,008	2,402	2,676	3,258	3,492
52	1,298	1,675	2,007	2,400	2,674	3,255	3,488
53	1,298	1,674	2,006	2,399	2,672	3,251	3,484
54	1,297	1,674	2,005	2,397	2,670	3,248	3,480
55	1,297	1,673	2,004	2,396	2,668	3,245	3,476
56	1,297	1,673	2,003	2,395	2,667	3,242	3,473
57	1,297	1,672	2,002	2,394	2,665	3,239	3,470
58	1,296	1,672	2,002	2,392	2,663	3,237	3,466
59	1,296	1,671	2,001	2,391	2,662	3,234	3,463
60	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660	3,232	3,460
61	1,296	1,670	2,000	2,389	2,659	3,229	3,457
62	1,295	1,670	1,999	2,388	2,657	3,227	3,454
63	1,295	1,669	1,998	2,387	2,656	3,225	3,452
64	1,295	1,669	1,998	2,386	2,655	3,223	3,449
65	1,295	1,669	1,997	2,385	2,654	3,220	3,447
66	1,295	1,668	1,997	2,384	2,652	3,218	3,444
67	1,294	1,668	1,996	2,383	2,651	3,216	3,442
68	1,294	1,668	1,995	2,382	2,650	3,214	3,439
69	1,294	1,667	1,995	2,382	2,649	3,213	3,437
70	1,294	1,667	1,994	2,381	2,648	3,211	3,435
71	1,294	1,667	1,994	2,380	2,647	3,209	3,433
72	1,293	1,666	1,993	2,379	2,646	3,207	3,431
73	1,293	1,666	1,993	2,379	2,645	3,206	3,429
74	1,293	1,666	1,993	2,378	2,644	3,204	3,427
75	1,293	1,665	1,992	2,377	2,643	3,202	3,425
76	1,293	1,665	1,992	2,376	2,642	3,201	3,423

77	1,293	1,665	1,991	2,376	2,641	3,201	3,421
78	1,292	1,665	1,991	2,375	2,640	3,198	3,420
79	1,292	1,664	1,990	2,374	2,640	3,197	3,418
80	1,292	1,664	1,990	2,374	2,639	3,195	3,416
81	1,292	1,664	1,990	2,373	2,638	3,194	3,415
82	1,292	1,664	1,989	2,373	2,637	3,193	3,413
83	1,292	1,663	1,989	2,372	2,636	3,191	3,412
84	1,292	1,663	1,989	2,372	2,636	3,190	3,410
85	1,292	1,663	1,988	2,371	2,635	3,189	3,409
86	1,291	1,663	1,988	2,370	2,634	3,188	3,407
87	1,291	1,663	1,988	2,370	2,634	3,187	3,406
88	1,291	1,662	1,987	2,369	2,633	3,185	3,405
89	1,291	1,662	1,987	2,369	2,632	3,184	3,403
90	1,291	1,662	1,987	2,368	2,632	3,183	3,402
91	1,291	1,662	1,986	2,368	2,631	3,182	3,401
92	1,291	1,662	1,986	2,368	2,643	3,181	3,399
93	1,291	1,661	1,986	2,367	2,643	3,180	3,398
94	1,291	1,661	1,986	2,367	2,629	3,179	3,397
95	1,291	1,661	1,985	2,366	2,629	3,178	3,396
96	1,290	1,661	1,985	2,366	2,628	3,177	3,395
97	1,290	1,661	1,985	2,365	2,627	3,176	3,394
98	1,290	1,661	1,984	2,365	2,627	3,175	3,393
99	1,290	1,660	1,984	2,365	2,626	3,175	3,392
100	1,290	1,660	1,984	2,364	2,626	3,174	3,390
$\infty$	1,290	1,660	1,984	2,364	2,626	3,174	3,390

Tabel F

df untuk penyebut	df untuk Pembilang					
	1	2	3	4	5	6
1	161,448	201,500	215,707	224,583	243,162	233,986
2	18,513	19,000	19,164	19,247	19,296	19,343
3	10,128	9,552	9,277	9,117	9,013	8,941
4	7,709	6,944	6,591	6,388	6,256	6,163
5	6,608	5,786	5,409	5,192	5,050	4,950
6	5,987	5,143	4,757	4,534	4,387	4,284
7	5,591	4,737	4,347	4,120	3,972	3,866
8	5,318	4,459	4,066	3,838	3,687	3,581
9	5,117	4,256	3,863	3,633	3,482	3,374
10	4,965	4,103	3,708	3,478	3,326	3,217
11	4,844	3,982	3,587	3,357	3,204	3,095
12	4,747	3,885	3,490	3,259	3,106	2,996
13	4,667	3,806	3,411	3,179	3,025	2,915
14	4,600	3,739	3,344	3,112	2,958	2,848
15	4,543	3,682	3,287	3,056	2,901	2,790
16	4,494	3,634	3,239	3,007	2,852	2,741
17	4,451	3,592	3,197	2,965	2,810	2,699
18	4,414	3,555	3,160	2,928	2,773	2,661
19	4,381	3,522	3,127	2,895	2,740	2,628
20	4,351	3,493	3,098	2,866	2,711	2,599
21	4,325	3,467	3,072	2,840	2,685	2,573
22	4,431	3,443	3,049	2,817	2,661	2,549
23	4,279	3,422	3,028	2,796	2,640	2,528
24	4,260	3,403	3,009	2,776	2,621	2,508
25	4,242	3,385	2,991	2,759	2,603	2,490
26	4,225	3,369	2,975	2,743	2,587	2,474
27	4,210	3,232	2,960	2,728	2,572	2,459

28	4,196	3,340	2,947	2,714	2,558	2,445
29	4,183	3,328	2,934	2,701	2,545	2,432
43	4,171	3,316	2,922	2,690	2,534	2,421
31	4,160	3,435	2,911	2,679	2,523	2,409
32	4,149	3,295	2,901	2,668	2,512	2,399
33	4,139	3,285	2,892	2,659	2,503	2,389
34	4,143	3,276	2,883	2,650	2,494	2,380
35	4,121	3,267	2,874	2,641	2,485	2,372
36	4,113	3,259	2,866	2,634	2,477	2,364
37	4,105	3,252	2,859	2,626	2,470	2,356
38	4,098	3,245	2,852	2,619	2,463	2,349
39	4,091	3,238	2,845	2,612	2,456	2,342
40	4,085	3,232	2,839	2,606	2,449	2,336
41	4,079	3,226	2,833	2,600	2,443	2,343
42	4,073	3,220	2,827	2,594	2,438	2,324
43	4,067	3,214	2,822	2,589	2,432	2,318
44	4,062	3,209	2,816	2,584	2,427	2,313
45	4,057	3,204	2,812	2,579	2,422	2,438
46	4,052	3,200	2,807	2,574	2,417	2,434
47	4,047	3,195	2,802	2,570	2,413	2,299
48	4,043	3,191	2,798	2,565	2,409	2,295
49	4,038	3,187	2,794	2,561	2,404	2,290
50	4,034	3,183	2,790	2,557	2,400	2,286
51	4,043	3,179	2,786	2,553	2,397	2,283
52	4,027	3,175	2,783	2,550	2,393	2,279
53	4,023	3,172	2,779	2,546	2,389	2,275
54	4,020	3,168	2,776	2,543	2,386	2,272
55	4,016	3,165	2,773	2,540	2,383	2,269
56	4,013	3,162	2,769	2,537	2,380	2,266
57	4,010	3,159	2,766	2,534	2,377	2,263
58	4,007	3,156	2,764	2,531	2,374	2,260

59	4,004	3,153	2,761	2,528	2,371	2,257
60	4,001	3,150	2,758	2,525	2,368	2,254
61	3,998	3,148	2,755	2,523	2,366	2,251
62	3,996	3,145	2,753	2,520	2,363	2,249
63	3,993	3,143	2,751	2,518	2,361	2,246
64	3,991	3,140	2,748	2,515	2,358	2,244
65	3,989	3,138	2,746	2,513	2,356	2,242
66	3,986	3,136	2,744	2,511	2,354	2,239
67	3,984	3,134	2,742	2,509	2,352	2,237
68	3,982	3,132	2,740	2,507	2,350	2,235
69	3,980	3,143	2,737	2,505	2,348	2,233
70	3,978	3,128	2,736	2,503	2,346	2,231
71	3,976	3,126	2,734	2,501	2,344	2,229
72	3,974	3,124	2,732	2,499	2,342	2,227
73	3,972	3,122	2,743	2,497	2,340	2,226
74	3,970	3,120	2,728	2,495	2,338	2,224
75	3,968	3,119	2,727	2,494	2,337	2,222
76	3,967	3,117	2,725	2,492	2,335	2,220
77	3,965	3,115	2,723	2,490	2,333	2,219
78	3,963	3,114	2,722	2,489	2,332	2,217
79	3,962	3,112	2,720	2,487	2,343	2,216
80	3,960	3,111	2,719	2,486	2,329	2,214
81	3,959	3,109	2,717	2,484	2,327	2,213
82	3,957	3,108	2,716	2,483	2,326	2,211
83	3,956	3,107	2,715	2,482	2,324	2,210
84	3,955	3,105	2,713	2,480	2,323	2,209
85	3,953	3,104	2,712	2,479	2,322	2,207
86	3,952	3,103	2,711	2,478	2,321	2,206
87	3,951	3,101	2,709	2,476	2,319	2,205
88	3,949	3,100	2,708	2,475	2,318	2,203
89	3,948	3,099	2,707	2,474	2,317	2,202

90	3,947	3,098	2,706	2,473	2,316	2,201
91	3,946	3,097	2,705	2,472	2,315	2,200
92	3,945	3,095	2,704	2,471	2,313	2,201
93	3,943	3,094	2,703	2,470	2,312	2,198
94	3,942	3,093	2,701	2,469	2,311	2,197
95	3,941	3,092	2,700	2,467	2,310	2,196
96	3,940	3,091	2,699	2,466	2,439	2,195
97	3,939	3,090	2,698	2,465	2,438	2,194
98	3,938	3,089	2,697	2,465	2,437	2,193
99	3,937	3,088	2,696	2,464	2,436	2,192
100	3,936	3,087	2,696	2,463	2,435	2,191
$\infty$	3,936	3,087	2,696	2,463	2,435	2,191