

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. TELKOM  
INDONESIA (PERSERO) TBK SUMATRA UTARA**

**SKRIPSI**

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



**OLEH :**

Nama : Irpa Herawati  
NPM : 1805170193  
Jurusan : Akuntansi  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATRA UTARA  
MEDAN  
2022**



## PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 08 Oktober 2022, Pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**

Nama : **IRPA HERAWATI**  
N P M : **1805170193**  
Program Studi : **AKUNTANSI**  
Judul Skripsi : **PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. TELKOM INDONESIA (PERSERO) TBK MEDAN SUMATERA UTARA**

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

**TIM PENGUJI**

Penguji I

(PANDAPOTAN RITONGA, S.E., M.Si.)

Penguji II

(MASTA SEMBIRING S.E., M.Ak.)

**Pembimbing**

(Assoc. Prof. Dr. Hj. MAYA SARI, SE., M.Si, Ak., CA)

**PANITIA UJIAN**

**Ketua**

(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.)

**Sekretaris**



(Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN SKRIPSI**

**Skripsi ini disusun oleh:**

**Nama : IRPA HERAWATI**  
**N P M : 1805170193**  
**Program Studi : AKUNTANSI**  
**Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN**  
**Judul Skripsi : PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. TELKOM INDONESIA (PERSERO) TBK WITEL MEDAN**

**Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan skripsi.**

Medan, 22 September 2022

**Pembimbing Skripsi**

(Assoc. Prof. Dr. Hj. Maya Sari, S.E., M.Si, Ak., CA)

**Diketahui/Disetujui oleh:**

**Ketua Program Studi Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU**

**Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU**

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



(Dr. LAENURI, S.E., M.M., M.Si.)

### BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI

**Nama Lengkap** : Irpa Herawati  
**N.P.M** : 1805170193  
**Program Studi** : Akuntansi  
**Konsentrasi** : Akuntansi Manajemen  
**Nama Dosen Pembimbing** : Assoc. Prof. Dr. Hj. Maya Sari, S.E., M.Si, Ak., CA  
**Judul Penelitian** : Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk Witel Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Identifikasi masalah - kerangka masalah tidak perlu	23 Mei / 2022	
Bab 2	- Teori pendataan terdahulu - setiap kutipan di susun dengan sumber pilih di setiap deskriptor	02 Juni / 2022	
Bab 3	- Indikator Sistem pengendalian manajemen	21 Juni / 2022	
Bab 4	- Uji SPSS dan smart PLS - Tabel pernyataan responden	15 September / 2022	
Bab 5	- Hasil penelitian - Hasil responden - penelitian terdahulu	20 September / 2022	
Daftar Pustaka	lengkap jurnal dosen ambil 5 di bagian daftar pustaka	20 September / 2022	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ace, Sidy Meja Hijau	22 September / 2022	

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

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

Medan, 22 September 2022  
Disetujui Oleh  
Dosen Pembimbing

(Assoc. Prof. Dr. Hj. Maya Sari, S.E., M.Si, Ak., CA.)

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Irpa Herawati  
NPM : 1805170193  
Program Studi : Akuntansi  
Judul Skripsi : PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. TELKOM INDONESIA (PERSERO) TBK WITEL MEDAN

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul “Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja manajerial Pada PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk Witel Medan” adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

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

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, September 2022

Yang membuat pernyataan



IRPA HERAWATI

## ABSTRAK

### PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

**IRPA HERAWATI**

Prodi : AKUNTANSI

Emai : [Irfaherawati22@gmail.com](mailto:Irfaherawati22@gmail.com)

Permasalahan penelitian ini adalah lemahnya kinerja pengawasan manajemen dan sistem pengendalian manajemen. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada Pt. Telkom Indonesia (persero) Tbk Sumatra Utara. Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan sampel jenuh. Sehingga sampel yang diperoleh sebanyak 34 Manajer dan asisten manajer Pt. Telkom populasi dalam penelitian ini adalah para manajer dan asisten manajer di Pt. Telkom Indonesia (persero) Tbk Sumatra Utara, sampel dalam penelitian ini sebanyak 34 yaitu 14 manajer dan 20 asisten manajer. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik wawancara dan teknik observasi dengan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji kualitas data, uji asumsi klasik, uji regresi linear sederhana, dan uji hipotesis dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%. Metode pengolahan data dengan menggunakan bantuan Smart PLS For Windows. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa sistem pengendalian manajemen memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di Pt. Telkom Indonesia (persero) Tbk Sumatra Utara.

**Kata kunci** : *sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial*

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEM ON MANAGERIAL PERFORMANCE**

**IRPA HERAWATI**

Prodi :AKUNTANSI

Email : [IrfaHerawati22@gmail.com](mailto:IrfaHerawati22@gmail.com)

*The problem of this research is the weak performance of management supervision and management control system. This study aims to determine the effect of the management control system on managerial performance at Pt. Telkom Indonesia (Persero) Tbk witel Medan. This research is a type of quantitative descriptive research. The sampling technique was carried out using saturated samples. So that the samples obtained were 34 managers and assistant managers of Pt. Telkom population in this study are managers and assistant managers at Pt. Telkom Indonesia (Persero) Tbk Sumatra Utara, the sample in this study was 34, namely 14 managers and 20 assistant managers. Data collection techniques used are interview techniques and observation techniques with questionnaires. The data analysis technique used in this research is data quality test, classical assumption test, simple linear regression test, and hypothesis testing using a significant level of 5%. Data processing method Smart PLS. Based on the results of the analysis, it is known that the management control system has a positive and significant effect on managerial performance at Pt. Telkom Indonesian (Persero) Tbk Sumatra Utara.*

***Keywords: management control system on managerial performance***

## KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr. Wb

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas berkat dan karuniaanya, penulis dapat menyelesaikan penulisan proposal ini dengan judul **“pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada PT. Telkom Indonesia (PERSERO) TBK”**. 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 ade dan abang saya tersayang yang selalu memotivasi penulis.

1. Bapak **Prof. Dr Agusani, M.AP.**, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.
2. Bapak **H. Januri, S.E., MM., M.Si.**, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.
3. Bapak **Dr. Ade Gunawan, S.E., 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. Ibu **Assoc. Prof. Dr. Hj. Maya Sari, SE., M.Si, Ak., CA** selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan pengarahaan, saran dan bimbingan kepada penulis demi terselesainya Skripsi tesis 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. Telkom Indonesia (PERSERO) Medan Tbk 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 Wabarkatuh***

Medan, September 2022

Mahasiswa

**Irpa Herawati**  
**NPM 1805170193**

## 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>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>v</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	9
1.3. Rumusan Masalah.....	10
1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	10
1.4.1. Manfaat Teoritis .....	10
1.4.2. Manfaat Praktis.....	10
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
2.1. Landasan Teori .....	11
2.1.1. Sistem Pengendalian Manajemen .....	11
2.1.1.1. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen .....	11
2.1.1.2. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen .....	14
2.1.1.3. Komponen Sistem Pengendalian Manajaemen.....	14
2.1.1.4. Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen...	15
2.1.1.5. Proses Sistem Pengendalian Manajemen .....	15
2.1.1.6. Unsur-unsur Sistem Pengendalian Manajemen ...	17
2.1.1.7. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen .....	18
2.1.1.8. Indikator- indikator Sistem Pengendalian Manajemen.....	18
2.1.2. Kinerja Manajerial .....	19
2.1.2.1. Pengertian Kinerja Manajerial .....	19
2.1.2.2. Penilaian Kinerja Manajerial .....	23
2.1.2.3. Tujuan Penilaian Kinerja .....	23
2.1.2.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	

Manajerial .....	25
2.1.2.5. Indikantor Kinerja Manajerial.....	25
2.1.2.6 Pengukuran Kinerja manajerial.....	25
2.1.2.7. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial .....	27
2.2 Penelitian Terdahulu.....	28
2.3 Kerangka Konseptual .....	30
2.4 Hipotesis .....	30
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>32</b>
3.1. Pendekatan Penelitian.....	32
3.2. Definisi Operasional .....	32
3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian .....	34
3.4. Teknik Pengambilan Sampel .....	35
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.6. Teknik Analisis Data.....	36
3.6.1. Analisis Structural Equation Modeling (SEM) .....	37
3.6.2. Parsial Least Square (PLS).....	37
3.6.3 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) .....	38
3.6.4 Evaluasi Model Struktural (Inner Model) .....	40
3.6.5 Uji Hipotesis (Bootstraping) .....	41
<b>BAB IV HASIL [ENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>42</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	42
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian .....	42
4.1.2 Identitas Responden .....	43
4.1.3 Persentase Jawaban Responden .....	44
4.2 Analisis Data .....	46
4.2.1 Menilai Outer Model atau Measurment Model.....	46
4.2.1.1 Convergen Valididty.....	46
4.2.1.2 Discriminant Validity .....	47
4.2.1.3 Composite Reliability .....	48
4.2.2 Analisis Model Struktural/Structural Model Analysis (Inner Model).....	49

4.2.3 Pengujian Hipotesis.....	50
4.3 Pembahasan.....	52
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>55</b>
5.1 Kesimpulan.....	55
5.2 Saran .....	55
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>38</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	28
Tabel 3.1 Defenisi Operasional.....	32
Tabel 3.2 Kisi-kisi Kuesioner .....	33

Tabel 3.3 Rencana Jadwal Penelitian.....	34
Tabel 3.4 Skor Skala Liker .....	36
Tabel 4.1 Skala Likert.....	41
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis_kelamin.....	43
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	43
Tabel 4.4 Persentase Sistem Pengendalian Manajemen .....	44
Tabel 4.5 Persentase kinerja manajerial.....	45
Tabel 4.6 Heterotrait MonotraitRatio (HTMT).....	48
Tabel 4.7 Composite Reliability .....	48
Tabel 4.8 R-Square.....	49
Tabel 4.9 Direct Effect.....	51

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	30
Gambar 4.1 Outer Loading .....	47
Gambar 4.2 Direct Effect .....	51



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Untuk meningkatkan kualitas perusahaan diperlukan kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh manajer dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, kinerja manajerial sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan untuk keberlangsungan usaha perusahaan. Kinerja manajerial adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan orang lain yang berada didalam wewenang. Kinerja manajerial sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan untuk keberlangsungan usaha perusahaan. Kinerja dapat tercapai apabila organisasi secara keseluruhan, atau para manajer unit bisnis secara bersama-sama telah mencapai tujuan yang ditetapkan dengan kinerja manajerial yang baik.

Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi anggota organisasi untuk melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Tujuan dari sistem pengendalian manajemen di perusahaan adalah untuk memudahkan dalam pencapaian tujuan perusahaan dan membantu manajemen didalam pengendalian keseluruhan aktifitas untuk pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Penerapan sistem pengendalian manajemen perlu dilaksanakan untuk memastikan segala aktifitas berjalan sesuai dengan yang diharapkan serta untuk mengetahui apakah sistem tersebut dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Pada dasarnya sistem pengendalian manajemen terdiri atas struktur dan proses. Struktur pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban adalah suatu organisasi yang dibagi menjadi suatu unit yang membawahi suatu tugas tertentu. Sedangkan proses pengendalian manajemen berkaitan dengan perilaku. Proses ini melibatkan interaksi antar manajer dan manajer dengan bawahannya. Struktur dan proses pengendalian manajemen merupakan dua hal yang membangun sistem pengendalian manajemen.

Sistem pengendalian manajemen diperlukan untuk mengendalikan strategi dalam perusahaan agar berlangsung sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dengan menjalankan sistem pengendalian manajemen dengan efektif, sistem ini dapat membantu mengurangi resiko terjadinya kecurangan, membantu perusahaan menjaga aset perusahaan, menjamin tersedianya pelaporan yang dapat dipercaya, meningkatkan kepatuhan perusahaan terhadap prosedur dan aturan yang berlaku di dalam perusahaan.

Selain itu, sistem pengendalian manajemen merupakan bagian dari akuntansi manajemen dimana akuntansi manajemen berhubungan dengan penyediaan informasi keuangan dan non keuangan bagi para manajer untuk memastikan efisien dan efektivitas kinerja sebuah organisasi. Yang selanjutnya akuntansi manajemen akan mengidentifikasi, mengukur, menganalisis dan mengumpulkan informasi akuntansi untuk para manajer yang akan digunakan untuk merencanakan, mengevaluasi dan mengendalikan sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sehingga bisa dikatakan bahwa akuntansi manajemen merupakan sistem pendukung keputusan yang melayani manajemen

disemua tingkatan dan dapat dianggap sebagai proses perbaikan berkelanjutan yang menambah nilai bagi perusahaan (eko suyono, 2018)

Indikator yang digunakan dalam sistem pengendalian manajemen ini (M, Nur, 2016) adalah sebagai berikut :

- a. Struktur pengendalian manajemen, terdiri atas: Struktur jaringan, Jejaring Informasi, Sistem penghargaan
- b. Proses pengendalian manajemen, terdiri atas: Perumusan strategik, Perencanaan strategik, Penyusunan program, Penyusunan anggaran, Pengimplementasian, pemantauan

Sistem pengendalian manajemen menyediakan struktur yang memungkinkan proses perencanaan dan implementasi rencana. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebagai sistem, struktur dan proses pengendalian manajemen saling berinteraksi dimana tujuan organisasi dapat tercapai (Putri Nur Romadhani, 2016) pada perusahaan manufaktur. Sistem pengendalian manajemen yang baik akan dapat memastikan tujuan dari perusahaan dapat tercapai sehingga kinerja manajerial dapat dikatakan berhasil sesuai dengan visi misi perusahaan.

kinerja manajerial merupakan prestasi yang di peroleh manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Penggunaan indikator kunci untuk mengukur hasil kinerja individu, fungsi-fungsi yang diterjemahkan pada kegiatan atau tindakan dengan landasan standar yang jelas dan tertulis (Rumengan, 2017).

Kinerja manajerial adalah hasil dari proses aktivitas manjerial yang efektif melalui dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pasti akan menghasilkan aktivitas yang baik dan berdaya guna lebih. Tolak ukur un tuk suatu

kinerja dikatakan baik apabila mampu memenuhi fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian.

Indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja manajerial ini adalah sebagai berikut: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, evaluasi, investigasi, perwakilan (Rangkuti, 2019)

Hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan kinerja manajerial sangat keterkaitan. sebagaimana manajer atau kepala bidang dalam proses sistem pengendalian manajemen akan merencanakan suatu kegiatan operasi organisasi, baik rencana 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 (Heliani, 2019).

Penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Putri Nur Romadhani, (2016) Pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial hasil penelitian menunjukkan Sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial secara parsial. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh (Metha Kurnia Sari, 2016) Akuntabilitas dan sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial secara parsial dan simultan. dan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Putra, 2013) 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.

Setiap aktivitas diperusahaan berusaha untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Dalam proses pelaksanaannya manajemen harus dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif, sehingga diperlukan strategi sebagai tolak ukur pencapaian perusahaan. Diperlukan komunikasi antara atasan dan bawahan. Seluruh karyawan terkait harus bekerja keras untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan. Kinerja manajemen merupakan hasil dari kegiatan manajemen yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan penggolongan, pertanggungjawaban, dan pembinaan dan pengawasan.

Untuk mencapai tujuannya seorang manajer harus memperhatikan sumber daya yang dimiliki oleh setiap karyawan, agar dipergunakan secara efisien dan efektif. Karena di era globalisasi sekarang ini pengetahuan dan tenaga kerja merupakan hal penentu demi keberhasilan pembangunan, untuk dibutuhkan manusia-manusiayang memiliki sumberdaya dan pengetahuan yang luas untuk dapat bersaing di era yang akan datang.

Pada saat ini masalah yang sering dihapai oleh setiap perusahaan yaitu peningkatan sistem pengendalian manajemen yang tidak berjalan secara optimal dan otomatis. Oleh karena itu system pengendalia nmanajemen dalam suatu perusahaan akan berjalan dengan optimal apabila didukung dengan sumber daya manusia yang optimal dan berkualitas

Salah satu alat yang penting untuk menunjang kinerja yang optimal dari sebuah perusahaan adalah dibutuhkannya suatu sistem pengendalian manajemen. 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 pemngendalian memantau serta mengevaluasi pengendalian. Dengan demikian seluruh karyawan dalam perusahaan memegang peran penting untuk tujuan pencapaiannya.

Seorang pimpinan diharapkan mampu memantau seluruh kegiatan operasi perusahaannya secara langsung. Namun, semakin kompleksnya kegiatan suatu perusahaan menyebabkan pimpinan tidak lagi mampu memantau seluruh kegiatan perusahaan secara langsung. Oleh karena itu, diperlukan adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab melalui penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Dengan akuntansi pertanggungjawaban, pimpinan dapat mengendalikan tanggung jawab tiap unit kerja atau pusat pertanggungjawaban.

Demi menjaga kelangsungan hidup perusahaan serta agar bisa menghadapi persaingan dunia usaha saat ini, kinerja manajer dituntut untuk terus meningkat dari waktu ke waktu. Namun, tidak jarang karena menghadapi persaingan dunia usaha yang ketat ini justru membuat kinerja manajerial semakin mengalami kemunduran. Hal ini dikarenakan kurangnya komitmen para manajer terhadap pekerjaan dan perusahaan.

PT. Telkom Indonesia (persero) Tbk adalah badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak dibidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi terbesar di indonesia. Oleh karena itu dalam menghadapi persaingan yang ketat, sistem pengendalian manajemen di PT. Telkom Indonesia (persero) Tbk Medan dituntut untuk mengharuskan para manajer untuk bertanggung jawab atas standar operasioanl manajemen Telkom.

Demikian sistem pengendalian manajemen merupakan unsur penting dalam proses pengendalian manajemen yang efektif, untuk mencapai kinerja manajemen terbaik pada perusahaan.

Fenomena kinerja manajerial dari PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk Medan Sumatra Utara ini bisa dinyatakan tidak terlalu bagus, kurang stabil beberapa tahun terakhir ini, terkadang mengalami kenaikan dan terkadang mengalami penurunan. Dikarenakan, sumber daya manusia (SDM) pada PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk Medan Sumatra Utara 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. Manfaat supervisi digunakan untuk menetapkan kegiatan apa yang sudah atau belum dilaksanakan, menilainya dan mengoreksinya dengan maksud pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana atau program yang telah disusun agar tercapainya tujuan perusahaan. Selain diperlukannya supervisi, diperlukannya pengaturan staf (staffing) dan pengawasan (monitoring) guna memberikan pengarahan, membimbing, melatih, memimpin, mengembangkan bawahan dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai. Adanya masalah kinerja manajerial ini menyebabkan produk perusahaan kalah bersaing dengan pesaing lain dan produk baru lainnya.

Pada kasus yang lain, PT Telkom mengalami hambatan dalam mengimplementasikan SAP (System Application and Product). SAP merupakan salah satu software yang mengintegrasikan sistem informasi dalam bentuk ERP. Pada pengimplementasian SAP, PT Telkom mengeluarkan banyak biaya. Enterprise resource planning juga mencerminkan strategis bisnis inovatif karena adopsi enterprise resource planning melibatkan perbaikan proses bisnis, pengimplementasian proses bisnis digunakan untuk mengelola dan mengkoordinasikan semua sumber daya perusahaan. Pengintegrasian ini mengakibatkan terjadinya perubahan yang memenuhi sebagian bahkan seluruh fungsi perusahaan, termasuk strategi, teknologi, sikap, kultur, sistem manajemen, sumber daya manusia dalam struktur organisasi Biaya yang dikeluarkan oleh PT. Telkom tersebut apakah implementasi ERP telah sukses dan memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

Dalam rangka pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan adanya sistem pengendalian manajemen dan kinerjamanajerial yang bertanggung jawab dan dapat memberikan kontribusi bagi PT. Telkom indonesia (persero) Tbk Medan Sumatra Utara, keberhasilan suatu perusahaan memerlukan kinerja manajerial yang merupakan paktor utama suatu organisasi karena pada dasarnya kinerja manajerial merupakan prastasi yang di peroleh manajer yang tercermin dari orientasi untuk mencapai tujuan organisasi. Seiring dengan pengembangan jaman dan tingginya kebutuhan masyarakat akan kominikasi dan internet, sekarang banyak bermunculan produk-produk baru yang merupakan pesaing PT. Telkom (persero) Tbk Medan Sumatra Utara. Hal ini tentu saja menuntut perusahaan untuk lebih meningkatkan sistem pengendalian manajemen

demi mempertahankan kepuasan pelanggan, supaya pelanggan tidak beralih kepada pesaing lainnya.

Sistem Pengendalian Manajemen adalah suatu proses dan struktur yang terusun secara sistematis dan digunakan oleh manajemen. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian merupakan tindakan untuk mengarahkan operasi perusahaan, dimana tindakan ini dapat berupa koreksi atas kekurangan serta penyesuaian aktivitas agar sesuai dengan tujuan dan strategi perusahaan.

Sistem pengendalian manajemen kegiatannya terdiri dari merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi, mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa organisasi, mengkomunikasikan informasi, mengevaluasi informasi, memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil dan mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku. (Anthony & Govindarajan, 2005)

Berdasarkan latar belakang diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “*Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Telkom Indonesia (PERSERO) TBK Sumatra Utara.*”

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka penulis mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

Adapun identifikasi masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Lemahnya Kinerja Pengawasan Manajemen PT. Telkom Indonesia (persero) Tbk Medan Sumatra Utara

2. Kurangnya pengimplementasian sistem pengendalian manajemen pada PT. Telkom Indonesia (persero) Tbk Medan Sumatra Utara.

### **1.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Telkom Indonesia (persero) Tbk di kota medan Sumatra utara ?

### **1.4. Tujuan dan manfaat Penelitian**

#### **1. Tujuan penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk di Kota Medan Sumatra Utara.

#### **2. Manfaat Penelitian**

- 1) **Bagi peneliti**, untuk melatih serta mengembangkan kemampuan berpikir secara ilmiah dan menambah pengetahuan serta wawasan peneliti khususnya mengenai sistem pengendalian manajemen dan kinerja manajerial.
- 2) **Bagi perusahaan**, Sebagai bahan masukan untuk perusahaan khususnya tentang pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial dapat menjadi pertimbangan bagi pihak manajemen dalam pengambilan keputusan pada PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk Medan Sumatra Utara.

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

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

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

##### **2.1.1. Sistem Pengendalian Manajemen**

###### **2.1.1.1. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen**

Perusahaan ibarat manusia yang perlu makan, bekerja dan istirahat secara teratur serta terkendali. Demikian juga untuk mencapai kinerja optimal, perusahaan harus terorganisasi dengan baik, memiliki visi dan misi, memiliki daya pengendalian manajemen serta mempunyai pengetahuan untuk membantu orang agar dapat menciptakan kondisi yang kondusif bagi proses pengambilan keputusan yang tepat. Salah satu pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan tentang sistem pengendalian manajemen. (Sari & Saragih, 2009)

Sistem adalah kumpulan atau himpunan dari unsure atau variabel-variabel yang saling terkait saling berinteraksi, dan saling tergantung satu sama lain untuk mencapai suatu tujuan. Selain itu sistem juga dapat didefinisikan sebagai sekumpulan objek-objek yang saling berelasi dan berinteraksi, serta hubungan antar objek biasa dilihat sebagai satu kesatuan yang dirancang untuk mencapai satu tujuan yang lebih ditetapkan. (Tohari, 2014)

Pengendalian manajemen adalah suatu proses yang menjamin bahwa sumber-sumber diperoleh dan digunakan dengan efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, dengan kata lain pengendalian manajemen dapat diartikan sebagai proses untuk menjamin bahwa sumber manusia, fisik dan teknologi dialokasikan agar mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh. Pengendalian manajemen berhubungan dengan arah kegiatan manajemen sesuai

dengan garis besar pedoman yang sudah ditentukan dalam proses perencanaan strategi. (Elfrianto, 2017).

Sistem pengendalian manajemen dikategorikan sebagai bagian dari pengetahuan perilaku terapan (*applied behavioral science*) yang bertujuan untuk memperoleh keandalan dan integritas informasi, kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku serta melindungi harta perusahaan. Selain itu diharapkan dengan adanya pengendalian manajemen, pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien dapat terwujud pada dasarnya, sistem ini berisi tuntutan kepada kita mengenai cara menjalankan dan mengendalikan perusahaan / organisasi yang “dianggap baik” berdasarkan asumsi-asumsi tertentu. (Elfrianto, 2017)

Pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen yang harus dijalankan dalam mengelola suatu organisasi yang berbentuk perusahaan. Penerapan pengendalian manajemen diperlukan untuk mengendalikan suatu aktivitas dalam perusahaan agar berlangsung sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. (Chandra, 2017)

*Manajemen is the accomplishing of a predeterminendobjectives through the efforts of other people* atau manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan melalui atau bersama-sama usaha orang lain. (Hasbi, 2021).

Adapun fungsi-fungsi manajemen yaitu membagi empat fungsi dasar manajemen yaitu *planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (pelaksanaan) dan *controlling* (pengawasan) keempat fungsi manajemen ini disingkat dengan POAC Menurut. (Hasbi, 2021).

Sistem pengendalian manajemen diperlukan di setiap organisasi, karena sistem tersebut didesain untuk mengatur aktivitas anggota organisasi melalui para pemimpin (manajer) organisasi agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan perusahaan. Adapun bentuk pengendalian dapat berupa pengendalian akuntansi, perilaku dan personal, Sistem pengendalian manajemen semakin menjadi tumpuan dalam mewujudkan organisasi yang sehat dan berhasil. Bagi manajer pengendalian manajemen merupakan alat yang digunakan dalam interaksi diantara mereka dengan bawahan. Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk monitor dan 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. (Heliani, 2019).

“Sistem pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian tindakan atau aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan terus-menerus. Pengendalian manajemen bukan hanya sebuah sistem aja dalam suatu organisasi, melainkan harus dianggap sebagai bagian penting dari setiap sistem yang dipakai manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya. Kesatuan untuk menjalankan suatu proses pencapaian suatu tujuan utama” (Heliani, 2019)

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan sasaran masa depan yang hendak dicapai oleh organisasi berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui visi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana kegiatan tersebut. Sehingga dapat dikatakan sistem pengendalian manajemen adalah suatu

sistema yang saling berhubungan satu dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan. (Mulyadi 2016)

### **2.1.1.2. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen**

Tujuan sistem penegendalian manajemen adalah untuk memotivasi dan memberi semangat kepada para anggota organisasi, dan selanjutnya mencapai tujuan organisasi. Ini merupakan proses mendeteksi dan memperbaiki kesalahan-kesalahan yang tidak disengaja dan ketidakberesan yang disengaja, seperti pencurian atau penyalahan sumberdaya. Karena fokusnya pada manusia dan implementasi rencana, pertimbangan psikologis menjadidi dominan dalam pengendalian manajemen.

Kegiatan-kegiatan seperti komunikasi, meyakinkan, mendesak, memberi semanga, dan memberi kritik adalah nagian penting dalam proses ini. Adapun fungsi pengendalian manajemen adalah pengukuran dalam perbaikan terhadap pelaksanaan tujuan dan rencana perusahaan dapat dicapai. (M,Nur 2016)

### **2.1.1.3. Komponen Sistem Pengendalian Manajaemen**

Menurut (A.J. Berry, J. Broadbent, 2019) Komponen utama dari sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut :

1. *Decision Centres*  
Merupakan komponen yang terdiri dari seseorang-seseorang individu atau kelompok (atau mungkin sebuah mesin) dengan peran dan ruang lingkup tindakan tertentu yang ditugaskan untuk memilih satu tindakan dari total rangkaian tindakan alternatif yang ditentukan dalam situasi apa pun, sesuai dengan keputusan yang diberikan aturan.
2. *Decision Rules*  
Merupakan keputusan yang terdiri dari prosedur (program) tertentu untuk memilih tindakan dari total tindakan alternative yang memungkinkan.
3. *Information Centres*  
Merupakan komponen yang mengumpulkan, menganalisis, menyimpan, dan mentransmisikan informasi tentang operasi internal perusahaan dan / atau lingkungan eksternalnya.
4. *Information Links*

Setiap tautan informasi terdiri dari garis aliran untuk jenis informasi tertentu atau jenis informasi dari satu pusat keputusan / informasi ke yang lain.

#### **2.1.1.4. Karakteristik sistem pengendalian manajemen**

Menurut Chandra (2017) Sistem pengendalian manajemen meliputi baik tindakan untuk menuntun dan motivasi usaha pencapaian tujuan maupun tindakan untuk mendeteksi dan memperbaiki pelaksanaan yang tidak efektif dan efisien. Maka, sistem pengendalian manajemen mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. sistem pengendalian manajemen dipusatkan pada program (berupa proyek produk ini produk, penelitian dan pengembangan atau kegiatan serupa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya) dan pusat pertanggungjawaban (berupa unit perusahaan yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab).
2. Informasi yang diproses dalam sistem pengendalian manajemen terbagi atas dua jenis : data terencana (dalam bentuk program, anggaran dan standar), data aktual (yaitu data yang benar terjadi di dalam maupun diluar organisasi).
3. Sistem pengendalian manajemen adalah sistem perusahaan total yang merangkum semua aspek dalam operasi perusahaan yang berfungsi untuk membantu manajemen memelihara keseimbangan diantara bagian-bagian perusahaan dan mengoperasikan perusahaan secara terkoordinasi.
4. Sistem pengendalian manajemen biasanya berhubungan erat dengan struktur keuangan (*financial structure*), dimana kegiatan-kegiatan dan sumber daya perusahaan dinyatakan dalam suatu uang sehingga dapat dibandingkan satu sama lain. Serta satuan lain yang berupa jumlah karyawan angka kerusakan yang tidak dinyatakan dalam bentuk uang sehingga dapat digunakan untuk memperluas ruang lingkup dan kualitas sistem pengendalian manajemen.
5. Aspek-aspek perencanaan sistem pengendalian manajemen cenderung mengikuti pola dan jadwal tertentu. Misalnya, dalam penyusunan anggaran diambil langkah-langkah tertentu untuk menentukan rangkaian kejadian pada tanggal tertentu setiap tahun.
6. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem terkoordinasi dan terpadu, dimana data yang terkumpul digabungkan untuk saling dibandingkan setiap saat. Data aktual disusun sesuai dengan data yang direncanakan dan diukur secara konsisten untuk memungkinkan perbandingan antara hasil aktual dengan hasil yang diinginkan.

#### **2.1.1.5. Proses Sistem Pengendalian Manajemen**

Menurut (Olivia Novela Suebu, 2018) Proses sistem pengendalian manajemen merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan sistem secara umum proses pengendalian manajemen berbeda dari satu perusahaan ke perusahaan lain dan dari satu pusat pertanggungjawaban dengan

pertanggungjawaban lainnya. Proses pengendalian manajemen terdiri dari empat tahap yaitu.:

#### 1. Pemrograman (Perencanaan strategi)

Pemrograman adalah sebuah proses untuk memilih program demi mencapai tujuan perusahaan (Arief Suadi, 2013). Proses tersebut dijalankan dengan tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, program tersebut dapat berupa keputusan untuk memproduksi barang tertentu, menciptakan jaringan distribusi baru, meningkatkan kualitas produk dan lain sebagainya.

Pelaksana programan tersebut melibatkan penggunaan sumberdaya yang tersedia sekarang dan diharapkan akan menghasilkan sumber daya yang lebih besar dimasa mendatang. Karena sumber daya yang terbatas maka manajemen mampu harus selektif dalam memilih program.

#### 2. Penganggaran

Penganggaran adalah proses pembuatan anggaran, “anggaran adalah pernyataan resmi oleh manajemen tentang harapan manajemen dalam pendapatan, biaya dan transaksi keuangan lain dalam jangka waktu tertentu untuk perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya” (Suadi, Arief, 2013).

Fungsi anggaran yaitu:

- a. Perbaikan program, strategi, sasaran dan tujuan perusahaan
- b. wewenang dan tanggungjawab pertanggungjawaban
- c. Koordinasi antara pusat pertanggung jawaban
- d. Dasar un tuk menilai kinerja pusat pertanggungjawaban

### 3. Pelaksanaan dan pengukuran

Anggaran yang telah disepakati digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan pada masing-masing pusat pertanggungjawaban. Setiap kegiatan yang telah dilakukan dikomunikasikan kepada bagian-bagiannya dan selanjutnya dijadikan dasar dalam pembuatan laporan. Berdasarkan laporan yang disusun, manajer pusat pertanggungjawaban harus mengukur prestasi yang mampu dicapai para bawahannya maupun prestasi bagian yang menjadi tanggungjawabnya sendiri.

### 4. Pelaporan dan analisis

Tahapa terakhir dari proses pengendalian manajemen adalah melaporkan hasil kerja dari pusat-pusat pertanggungjawaban. Pelaporan harus dilakukan secara teratur. Laporan ini berisikan perbandingan antara pendapatan dan biaya sesungguhnya dengan anggaran yang telah ditetapkan .

Proses sistem pengendalian manajemen adalah cara bekerjanya sistem pengendalian manajemen yang terdiri atas perencanaan, strategis, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi (Sujarweni, 2016).

#### **2.1.1.6. Unsur-unsur Sistem Pengendalian Manajemen**

Menurut Sumarsan (2013) Suatu sistem pengendalian manajemen yang dapat diandalkan (reliable) harus memenuhi unsur-unsur berikut :

- a. Keahlian karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya.
- b. Pemisahan tugas
- c. Sistem pemberian wewenang, tujuan dan teknik serta pengawasan yang wajar untuk mengadakan pengendalian atas harta, utang penerimaan dan pengeluaran
- d. Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting.

- e. Periksa fisik harta dengan catatan-catatan harta dan hutang, atau yang benar-benar ada, dan mengadakan tindakan koreksi jika dijumpai adanya perbedaan.

### **2.1.1.7. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen**

Struktur pengendalian manajemen merupakan elemen-elemen yang membentuk sistem pengendalian yang terdiri dari struktur organisasi, pendelegasian wewenang, pusat pertanggungjawaban, pengukuran kinerja, dan sistem informasi dan komunikasi (Sujarweni, 2016). Struktur pengendalian manajemen harus didukung dengan struktur pengendalian yang memadai. Struktur pengendalian manajemen terdiri atas :

1. Struktur organisasi  
Struktur organisasi yang dipakai akan mempengaruhi pula rancangan sistem pengendalian manajemennya. Pertumbuhan dan perubahan lingkungan organisasi yang mempengaruhi struktur organisasi khususnya pada pertumbuhan departemen-departemen.
2. Pendelegasian wewenang dan tanggungjawab  
Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai wewenang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan. Desentralisasi atau pendelegasian wewenang pimpinan kepada bawahannya, pada umumnya dalam suatu organisasi yang relatif besar.
3. Pusat pertanggungjawaban  
Pusat pertanggungjawaban adalah bagian atau unit organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Suatu organisasi merupakan kumpulan dari berbagai pusat pertanggungjawaban . Pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai masukan dan keluaran. Pada dasarnya terdapat empat jenis pusat pertanggungjawaban menurut (Sumarsan, 2013) yaitu sebagai berikut:
  1. Pusat biaya (cost center)
  2. Pusat pendapatan (revenue center)
  3. Pusat laba (profit center)
  4. Pusat investasi (investment center)

### **2.1.1.8. Indikator- indikator Sistem Pengendalian Manajemen**

Menurut (M, Nur. (2016) Indikator dalam sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut:

- a. Proses pengendalian manajemen, terdiri atas:
  - 1) Perumusan Strategik
  - 2) Perencanaan Strategik
  - 3) Penyusunan Perogram
  - 4) Penyusunan Anggaran
  - 5) Pengimplementasian
  - 6) Pemantuan

## **2.1.2. Kinerja Manajerial**

### **2.1.2.1. Pengertian Kinerja Manajerial**

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja memiliki arti penting sebagai pandangan hidup dan sikap mental seluruh pegawai, dimana pegawai selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan, keadaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan mutu kehidupan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Hal ini yang memberi dorongan untuk berusaha dan meningkatkan kinerja dalam melaksanakan pekerjaan yang baik. Selain itu pentingnya kinerja ini adalah perencanaan pengembangan dan pelaksanaan cara-cara produktif dengan menggunakan sumber-sumber daya secara efisien namun tetap menjaga kualitas. Oleh karena itu kinerja para pegawai perlu mendapat perhatian yang serius dari pimpinan perusahaan, sehingga perusahaan dapat berusaha memperbaiki dan meningkatkan kinerja pegawainya. (Rozi, Sari & Widia, 2021).

Kinerja dapat diartikan sebagai penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu perusahaan, bagian dari perusahaan dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Perusahaan dijalankan oleh manusia sehingga penilaian kinerja merupakan penilaian perilaku manusia terhadap peran mereka dalam perusahaan (Lubis, 2008).

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 (Putra Nainggolan, 2018)

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat di nilai dari hasil kerja. (Syahputra, 2021).

Kinerja merupakan tanda keberhasilan atau kegagalan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam fungsinya tidak berdiri sendiri tetapi terkait dengan faktor individu, organisasi dan lingkungan eksternal. (Hasibuan & Hanum, 2022)

Kinerja merupakan pencapaian atas apa yang direncanakan baik oleh pribadi maupun organisasi. Apabila pencapaian sesuai dengan yang telah direncanakan, maka kinerja yang dilakukannya terlaksana dengan baik, Apabila pencapaian melebihi dari apa yang direncanakan dapat dikatakan kinerja tersebut sangat baik. Namun apabila pencapaiannya tidak sesuai dengan apa yang direncanakan atau kurang dari apa yang telah direncanakan, maka kinerja tersebut jelek (Hafsah, 2017)

Kinerja merupakan hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan

secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika. (Muis, Fahmi & Jufrizen, 2018)

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. Kinerja 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 menunjukkan kemampuan dan prestasi manajer perusahaan dalam menjalankan perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan agar dapat tercapai kepuasan pelanggan. Kepentingan kinerja manajerial diperuntukkan bagi perusahaan. Dengan adanya kepentingan tersebut, maka kinerja perusahaan sangat dibutuhkan untuk menilai seberapa jauh perusahaan dapat menerapkan visi, misalnya agar kepuasan pelanggan dapat terwujud. Salah satu bentuk konsistensinya adalah perlu dilakukannya pengendalian mutu atau bentuk aktivitas mutu produk yang dihasilkan, melalui sistem pengendalian mutu terpadu sehingga dapat tercipta suatu sistem yang dapat mencegah terjadinya kesalahan dan klaim, yang akhirnya dapat menghindari kerugian bagi pihak yang bersangkutan (Lubis, 2008).

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar “kerja” yang menerjemahkan kata dari bahasa asing adalah prestasi, bisa pula berarti hasil kerja (Didi Piand, ST., 2018). Kinerja dalam bahasa Inggris disebut juga dengan job performance atau actual performance, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. (Denis, 2018). Kinerja menjadi tolak ukur keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja menjadi bentuk keberhasilan yang diperhitungkan melalui kinerja yang dihasilkan para individu yang tergabung dalam organisasi. Kinerja suatu organisasi atau perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawan dengan kata lain kinerja karyawan baik atau buruk akan menentukan tercapainya atau tidak tercapainya tujuan dari perusahaan. (Kurnia & Daulay, 2021)

Kinerja diartikan sebagai prestasi karyawan tidak hanya kepada menjalankan tanggung jawab yang diberikan tapi juga sebagai pencapaian tingkah laku kerja. (Sutrisno 2016;151).

Mendefinisikan kinerja sebagai berikut: kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut profit oriented dan nonprofit oriented yang dihasilkan selama atau periode. (Irham Fahmi, 2016).

Manajerial adalah “suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya diri anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. (Aswaja Abdullah, 2014 : 17)

Kinerja manajerial adalah pencapaian organisasi yang berdasarkan atas visi misi sebuah organisasi (Elwisa Julyalahi, 2017). Sedangkan kinerja manajerial merupakan prestasi yang diperoleh manajer untuk mencapai tujuan

organisasi. Penggunaan indikator kunci untuk mengukur hasil kinerja individu, fungsi-fungsi yang diterjemahkan pada kegiatan atau tindakan dengan landasan standar yang jelas dan tertulis. (Rumengan, 2017).

Kinerja dalam bahasa Inggris, sering diartikan dengan kata performance yang mempunyai arti pelaksanaan. Manfaat pengukuran kinerja adalah memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen, memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan, dan untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja. (Sari, 2018).

Menurut Anwar (2017:35) Kinerja manajerial merupakan proses pengorganisasian pelaksanaan dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan komunikasi secara terus menerus oleh pimpinan kepada karyawan, antara karyawan dengan atasan langsung agar fungsi dalam manajemen dapat berjalan sesuai dengan harapan, maka manajer memiliki beberapa kemampuan yaitu:

- a. Kemampuan perencanaan, yaitu kemampuan untuk menentukan tugas apa yang harus dilaksanakan, siapa yang melakukan dan bagaimana cara mengelompokkan tugas-tugas tersebut.
- b. Kemampuan kepemimpinan, yaitu kemampuan manajemen yang mencakup proses pemantauan kinerja bawahannya kemudian membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan dan melakukan evaluasi.
- c. Kemampuan pengendalian, yaitu kemampuan manajemen untuk mendefinisikan sasaran dan menetapkan strategi untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

#### **2.1.2.2. Penilaian Kinerja Manajerial**

Penilaian Kinerja atau performance appraisal adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja manajerial pada dasarnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkan dalam organisasi. Manajemen tingkat atas akan mendelegasikan

wewenangannya kepada manajemen dibawah disertai dengan alokasi sumber daya yang diperlukan. (Wibowo, 2016)

### **2.1.2.3. Tujuan Penilaian Kinerja**

Kinerja perlu dinilai untuk mengetahui tentang pelaksanaan tugas, seperti kesulitan yang dihadapi dan bagaimana penyelesaiannya, serta apakah tujuan atau organisasi telah tercapai (Harahap, 2021)

Dilaksanakan dalam penilaian kinerja tentu memberikan tujuan dan manfaat yang besar bagi individu yang bersangkutan maupun perusahaan. Tujuan kinerja manajerial ialah untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja setiap individu. Ketika seorang berfikir tentang kinerja, maka sering tertuju pada tujuan yang lebih spesifik sebagai berikut:

- a. Untuk meninjau kinerja yang lalu.
- b. Untuk membantu pengembangan individu.
- c. Untuk mengetahui kondisi perusahaan ini. Untuk digunakan penentuan kebijakan yang akan datang.
- d. Untuk pengembangan perusahaan (menutup atau membukcabang, perwakilan, atau kantor baru di daerah).
- e. Untuk mempersiapkan menghadapi kompetisi yang semakin ketat, termasuk karena tujuan menciptakan produk baru atau memasarkan produk baru.
- f. Untuk mengaudit keterampilan (skills) didalam organisasi.
- g. Untuk menyusun sasaran-sasaran kinerja yang akan datang.

Didalam penjelasan diatas maka kita dapat menyimpulkan bahwa tujuan dari penilaian kinerja manajer ini yaitu untuk mengetahui apakah manajer pusat

pertanggungjawaban telah melaksanakan tugas seperti yang direncanakan sebelumnya dan apakah hasil yang mereka mcapai telah sesuai dengan yang dianggarkan. Hasil yang dicapai tersebut dapat dijadikan sebagai alat dalam penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut. Dengan demikian setiap penyimpangan yang terjadi dapat segera ditindak lanjuti.

#### **2.1.2.4. Faktor-Faktor Ynag Mempengaruhi Kinerja Manajerial**

(Rivai, veithzal Zainal, 2011) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial sebagai berikut:

1. Kemampuan teknis  
Kemampuan teknis adalah kemampuan menggunakan pengetahuan metode teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan Konseptual  
Kemampuan konseptual adalah kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggungjawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal  
Kemampuan konseptual adalah kemampuan untuk bekrja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.  
Sseluruh 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.

#### **2.1.2.5.Indikator Kinerja Manajerial**

Menurut Rangkuti ( 2019) Indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja manajerial addalah sebagai berikut :

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

### **2.1.2.6. Pengukuran Kinerja manajerial**

ukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002 dalam Mohamad Mahsun, 2006: 25). Sedangkan Anderson dan Clancy (1991) dalam Sony Yuwono dkk (2004: 21) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai:

*“feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustment in future planning and controlling activities”.*

Dari definisi- definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan (Sony Yuwono dkk, 2004:23). Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi suatu organisasi, pengukuran kinerja menurut Lynch dan Cross (1993) dalam Sony Yuwono dkk (2006:29) bermanfaat untuk:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.

- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi "*reward*" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Dari beberapa pengertian dan penjabaran tentang pentingnya pengukuran kinerja yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dan hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai masukan untuk perbaikan dan peningkatan organisasi di masa yang akan datang.

#### **2.1.2.7. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial**

Tujuan sistem pengendalian manajemen adalah untuk memotivasi dan memberi semangat kepada para anggota organisasi, dan selanjutnya mencapai tujuan organisasi. Ini merupakan proses mendeteksi dan memperbaiki kesalahan-kesalahan yang tidak disengaja dan ketidakberesan yang disengaja, seperti pencurian atau penyalahan sumber daya. Karena fokusnya pada manusia dan implementasi rencana, pertimbangan psikologis menjadidi dominan dalam pengendalian manajemen.

Sisitem pengendalian manajemen adalah salah satu alat organisasi yang penting untuk menunjang kinerja optimal dari suatu perusahaan untuk

menentukan keberhasilan dan pengembangan yang berkelanjutan, maka perusahaan saat ini harus memiliki sistem yang baik dan tenaga kerja yang berkualitas, sistem yang baik salah satunya sistem pengendalian manajemen yang optimal (Porporato, 2006).

Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen dapat digunakan sebagai alat untuk memastikan perencanaan, pengimplementasian dan pemantauan dapat dilaksanakan sesuai dengan yang ditetapkan secara efektif dan efisien.

Definisi kinerja “adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok didalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi” ( Torang, Syamsir, 2013)

## 2.2. Penelitian 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**

<b>NO</b>	<b>Nama peneliti</b>	<b>Judul peneliti</b>	<b>Hasil penelitian</b>
1	(Yustien, 2012)	Pengaruh penerapan stuktur sistem pengendalian manajemen melalui nproses pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada rumah sakit pemerintah dikota	penerapan proses pengendalian manajemen, struktur pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

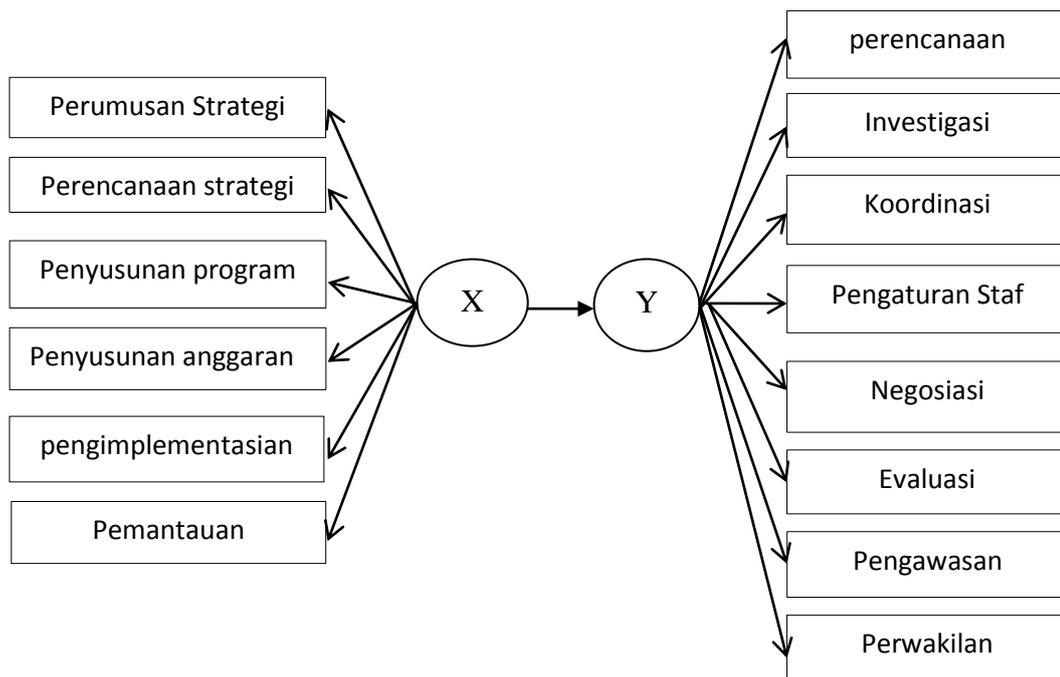
		jambi.	
2	Suci, Widia Lestasri, 2021	Pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial	penerapan sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial
3	(Rahmad, Lestari and Fitriah, 2016)	Pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial	Penerapan sistem pengendalian manajemen pada perusahaan pertambangan yang terdaftar di BEI berpengaruh terhadap kinerja manajerial
4	(Deliani, M and Meyla, 2021)	Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Bank Nagari Wilayah Padang	Sistem Akuntansi Manajemen berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Manajerial Pada Bank Nagari Wilayah Padang. Variable Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial Pada Bank Nagari Wilayah Padang. Variable Sistem Akuntansi Manajemen dan Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial Pada Bank Nagari Wilayah Padang.
5	(Putri Nur Romadhani, 2016)	Pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial (studi empiris pada perusahaan manufaktur di kabupaten sukaharjo)	Sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial secara parsial.
6	Putra (2013)	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 Susanti (2017)	Pengaruh sistem akuntansi manajemen dan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial	Secara signifikan, hanya timeliness, intergration, 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 siltmutan.
10	(Putri, 2017)	Pengaruh sistem akuntaansi 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

Berdasarkan landasan teori yang ada dijelaskan diatas dapat di defenisikan Hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan kinerja manajerial sangat keterkaitan. sebagaimana manajer atau kepala bidang dalam proses sistem pengendalian manajemen akan merencanakan suatu kegiatan operasi organisasi, baik rencana 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.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan dari variabel pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja majerial secara simultan maupun secara parsial. Pola hubungan tersebut dapat digambarkan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

#### 2.4 Hipotesis

Hipotesis penelitian adalah jawaban sementara terhadap yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Hipotesis merupakan jawaban terhadap masalah penelitian yang secara teoritis dianggap paling mungkin dan paling tinggi tingkat kebenarannya (Sumadi Suryabrata, 2013). Dari definisi hipotesis maka penulis menetapkan hipotesis yaitu ada pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada PT. Telkom Indonesia (persero) Tbk Medan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah Penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang memberikan gambaran lebih detail mengenai suatu gejala berdasarkan data yang ada, menyajikan data, menganalisis dan menginterpretasi.

Penelitian kuantitatif adalah suatu metode didasarkan pada satu filsafat positivisme, yang kemudian akan digunakan pada penelitian yang menggunakan sampel tertentu, dan pengambilan sampel tersebut menggunakan satu instrumen untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2016).

#### **3.2. Definisi Operasional**

Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur atau mempermudah pemahaman dalam membahas suatu penelitian. Maka definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial.

Variabel dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua yaitu variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen). Pada penelitian ini, peneliti mengkaji besarnya pengaruh suatu variabel independen yaitu sistem pengendalian manajemen, terhadap satu variabel dependen yaitu kinerja manajerial. Definisi dari variabel-variabel yang digunakan adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**Defenisi Operasional**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi</b>	<b>Indikator Variabel</b>
<b>Kinerja Manajrial (Y)</b>	kinerja manajerial merupakan prstasi yang di peroleh manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Penggunaan indikator kunci untuk mengukur hasil inerja individu, fungsi-fungsi yang diterjemahkan pada kegiatan atau tindakan dengan landasan standar yang jelas dan tertulis (Rangkuti, 2019)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan</li> <li>2. Investigasi</li> <li>3. Koordinasi</li> <li>4. Pengaturan staf</li> <li>5. Negosiasi</li> <li>6. Evaluasi</li> <li>7. Pengawasan</li> <li>8. Perwakilan</li> </ol>
<b>Sistem Pengendalian Manajemen (X 1)</b>	Sistem pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian tindakan atau aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan terus-menerus. Pengendalian manajemen bukan hanya sebuah sistem aja dalam suatu organisasi, melainkan harus dianggap sebagai bagian penting dari setiap sistem yang dipakai manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya. Kesatuan untuk menjalankan suatu proses pencapaian suatu tujuan utama” (Heliani, 2019)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perumusan Strategi</li> <li>2. Perencanaan Strategik</li> <li>3. Penyusunan Perogram</li> <li>4. Penyusunan Anggaran</li> <li>5. Pengimplement asian</li> <li>6. Pemantuan</li> </ol>

Untuk mengukur variabel dalam penelitian ini digunakan teknik kuesioner, adapun kisi-kisi kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.2 Kisi-kisi Kuesioner

NO	Variabel	Indikator	No Butir
1.	Pengaruh sistem pengendalian manajemen (Heliani, 2019)	<p>a. Strategi yang dipilih oleh PT. Telkom Indonesia (persero) Tbk Medan mampu mengarahkan sumber daya organisasi untuk mewujudkan visi misi perusahaan.</p> <p>b. PT. Telkom selalu menentukan sasaran atau target yang akan dicapai.</p> <p>c. dalam penyusunan program dan anggaran PT. Telkom selalu melibatkan berbagai fungsi yang terlibat serta menunjuk penanggungjaeab dan pengalokasian sumber daya untuk melaksanakan kegiatan tersebut.</p> <p>d. manajemen dan karyawan melaksanakan rencana yang tercantum dalam anggaran kedalam kegiatan nyata.</p> <p>e. PT. Telkom melakukan pemantauan terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh target telah dicapai.</p>	<p>1</p> <p>2,3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p>
2.	Kinerja Manajerial (Rangkuti, 2019)	<p>a. Anda telah menentukan tujuan, kebijakan, dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, merancang prosedur, pemerograman.</p> <p>b. manajemen melakukan pengumpulan dan menyampaikan informasi untuk catatan laporan mengukur hasil menentukan persedian, dan analisis pekerjaan.</p> <p>c. manajemen melakukan tykar menukar informasi dengan manajemen dibidang yang lain untuk meningkatkan dan menyesuaikan program-program perusahaan.</p> <p>d. manajemen melakukan penelian dan mengukur Skripsi kinerja yang diamati atau dilaporkan penilaian catatan hasil, pemeriksaan jasa.</p> <p>e. manajemen melakukan pengarahannya, memimpin, membimbing, melatih dan memberikan penjelasan tentang peraturan kerja kepada bawahaan dan mengawasi hasil kerja bawahaan.</p>	<p>1</p> <p>2,3</p> <p>4,5</p> <p>6,7</p> <p>8</p>

### 3.3. Tempat Dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian ini dilaksanakan di PT. Telkom Indonesia (persero) Tbk yang beralamat di jalan Hm Yamin No 13 Medan.

Waktu penelitian ini direncanakan dimulai pada bulan april 2022 dan pelaksanaan penulisan laporan yang dilakukan sebagaimana yang terlihat dalam tabel dibawah ini :

**Tabel 3.3**  
**Rencana Jadwal Penelitian**

JADWAL KEGIATAN		Bulan																											
		April				Mei				Juni				Juli				Agustus				September							
		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	Penelitian Pendahuluan (Prariset)																												
2	Penyusunan Skripsi																												
3	Pembimbingan Skripsi																												
4	Seminar Skripsi																												
5	Penyempurnaan Skripsi																												
6	Pengumpulan Data																												
7	Pengolahan dan Analisis data																												
8	Penyusunan Skripsi (Laporan Penelitian)																												
9	Pembimbingan Skripsi																												
10	Sidang Meja Hiaju																												
11	Penyempurnaan Skripsi dan Penulisan Jrnal																												

### 3.4. Teknik Pengambilan Sampel

#### 1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi (Arikunto, 2019).

Populasi dalam penelitian ini seluruh manajer dan asisten manajer PT. Telkom Indonesia (persero) Tbk Medan JL. Hm Yamin No 13 yang berjumlah 34 manajer dan asisten manajer.

#### 2. Sampel

Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini penulis menggunakan sampel jenuh sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua populasi yang digunakan sebagai sampel yang terdiri dari 34 responden yaitu 14 manajer

dan 20 asisten manajer di PT. Telkom Indonesia (persero) Tbk Witel Medan digunakan sebagai sampel. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus.

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

Untuk memperoleh data yang lengkap dan teliti, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan sebagai berikut :

#### **1. Wawancara**

Wawancara adalah salah satu teknik yang digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian. Secara sederhana dapat dijelaskan wawancara adalah suatu proses atau kejadian interaksi antar pewawancara dan sumber informasi (orang yang diwawancarai) melalui komunikasi langsung.

#### **2. 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 manejer dan asesment manajer pada PT. Telkom Indonesia (persero) Tbk Medan 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 .

#### **3. 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

### 3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah upaya atau cara mengolah data menjadi informasi sehingga karakteristik data tersebut bisa dipahami dan bermanfaat untuk solusi permasalahan, terutama masalah yang berkaitan dengan penelitian.

#### 3.6.1 Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Metode pengolahan data dalam penelitian ini adalah dengan persamaan permodelan Structural Equation Modeling (SEM). Permodelan SEM merupakan pengembangan lebih lanjut dari path analysis, pada metode SEM hubungan kausalitas antar variabel eksogen dan variabel endogen dapat ditentukan secara lebih lengkap, Abdullah (2015). Dengan menggunakan SEM tidak hanya hubungan kausalitas (langsung dan tidak langsung) pada variabel atau konstruk yang diamati bisa terdeteksi, tetapi juga komponen-komponen yang berkontribusi terhadap pembentukan konstruksi itu dapat ditentukan besarnya. Dengan demikian, hubungan kausalitas diantara variabel atau konstruksi menjadi lebih lengkap dan akurat.

#### 3.6.2 Parsial Least Square (PLS)

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis kuantitatif yang mengadopsi Partial Least Square (PLS). PLS Merupakan metode analisis yang

powerfull karena tidak didasarkan atas banyak asumsi, Abdullah (2015). Keunggulan dari metode PLS ini adalah data tidak harus berdistribusi normal multivariate, ukuran sampel tidak harus besar, dan PLS tidak saja bisa digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini analisis data statistic inferensial. Statistik inferensial, (statistic induktif atau statistic probabilitas) adalah teknik statistic yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi, Sugiyono (2013). Kemudian diukur dengan menggunakan software SmartPLS (Partial Least Square) mulai dari pengujian hipotesis.

### 3.6.3 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Outer model sering juga disebut (outer relation atau model measurement model) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya sebagai berikut:

$$x = \Lambda_x \xi + \epsilon$$

$$y = \Lambda_y \eta + \epsilon$$

Di mana  $x$  dan  $y$  adalah indikator untuk variabel laten eksogen ( $\xi$ ) dan endogen ( $\eta$ ). Sedangkan  $\Lambda_x$  dan  $\Lambda_y$  merupakan matriks loading yang menggambarkan seperti koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya. Residul yang diukur dengan  $\epsilon$  dan dapat diinterpretasikan sebagai kesalahan pengukuran (Jaya & Sumertajaya, 2008). Model pengukuran (outer model) digunakan untuk menilai validitas dan reabilitas model.

## 1. Uji Validitas

Menurut Ghazali dan Latan (2015: 74) uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau sah tidaknya kuesioner. Uji validitas ini perlu dilakukan guna mengetahui apakah alat ukur yang disusun benar-benar mengukur apa yang perlu diukur. Pengukuran ini dilakukan karena penyusunan angket penelitian ini dilakukan dengan mendasarkan atas konstruksi teoritik masing-masing variabel penelitian. Kemudian dari variabel tersebut dicari indikatornya, selanjutnya dijabarkan pada setiap item dalam angket. Terdapat dua kriteria untuk menilai uji validitas dalam outer model yaitu convergent validity dan discriminant validity.

Convergent validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran reflektif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5.

Namun menurut Chin dalam Ghazali dan Latan (2015: 74) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading factor 0,5 - 0,6 masih dianggap cukup memadai. *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan cross loading untuk setiap variabel harus lebih besar dari 0,7. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar dari pada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik dari pada blok lainnya. Cara lain untuk mengukur dan menguji discriminant validity adalah dengan

membandingkan akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Menurut Fornell dan Larcker dalam Ghozali dan Latan (2015: 74) discriminant validity yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam model.

## **2. Uji Realibilitas**

Menurut Ghozali dan Latan (2015: 75) menyatakan realibilitas sebenarnya adalah alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban responden terhadap pernyataan dalam kuesioner konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji realibilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, kosnsiten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Pengukuran uji relibilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability*. Konstruk dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* lebih dari 0,7 untuk penelitian bersifat confirmatory dan nilai 0,6 – 0,7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat explorator.

### **3.6.4 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)**

Inner model, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (structural model), disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikatornya atau variabel manifest diskala zero means dan unit varian sama dengan satu, sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model (Jaya, 2008).

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

#### **a. R-Square ( $R^2$ )**

Dalam menilai struktural dimulai dengan melihat nilai R-squares untuk setiap nilai variabel endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai R-squares ( $R^2$ ) dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Nilai R-squares 0.75, 0.50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderat dan lemah (Hair et al. dalam Ghozali dan Latan (2015).

Hasil dari PLS R-squares merepresentasikan jumlah variance dari konstruk yang dijelaskan oleh model (Ghozali dan Latan, 2015). Semakin tinggi nilai ( $R^2$ ) berarti semakin baik model prediksi dan model penelitian yang diajukan.

#### **3.6.5 Uji Hipotesis (Bootstraping)**

Dalam menilai signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur Bootstraping, Bootstraping dilakukan menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan resempling kembali. Penerapan metode resempling, memungkinkan berlakunya data bebas distribusi, tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Deskripsi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini dijelaskan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan deskriptif. Penelitian ini menjadikan pengolahan data dengan menggunakan instrument dalam bentuk angket sebanyak 14 butir pernyataan dimana variabel sistem pengendalian manajemen (X1) didalamnya 6 butir pertanyaan dan variabel kinerja manajerial (Y) yang didalamnya terdapat 8 butir pertanyaan angket penelitian ini disebarkan dan diberikan kepada 34 orang asisten dan manajer PT. Telkom Indonesia (persero) Tbk Witel Sumatra Utara metode skala likert

Ketentuan skala likert berlaku dalam menghitung variabel sistem pengendalian manajemen (X1) dan variabel Kinerja Manajerial (Y) dimana setiap pernyataan mempunyai 5 (lima) opsi jawaban sebagaimana terlihat pada tabel berikut :

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

<b>Uraian</b>	<b>Bobot</b>
Sangat setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

## 2. Identitas Responden

Peneliti sudah menyebarkan 34 angket untuk meneliti Pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial Pada PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk Witel Medan Jl. Hm. Yamin No 13 identitas diri yang ditanyakan adalah jenis kelamin, Usia

**Tabel 4.2**  
**Krakteristik Responden Berdasarkan Jenis\_kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Laki-Laki	19	55,8%
Perempuan	15	44,1%
Total	34	100%

Sumber : Hasil Penelitian 2022

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa dari 34 responden terdapat 19 orang (55,9%) lai-laki dan 15 orang perempuan (44,1%). Hal ini menunjukan bahwa sebagian besar manajer PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk Witel Medan menemukan hampir sama banyaknya jumlah Manajer laki-laki dan perempuan

**Tabel 4.3**  
**Krakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah	Presentase
20 - 29	6	17,6%
30 - 39	17	50,0%
40 - 49	11	32,4%
Total	34	100%

Sumber Hasil Penelitian 2022

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa dari 34 responden yang berusia 20-29 ahun sebanyak 6 orang atau 17,6%, responden yang berusia 30-39 tahun sebanyak 17 orang atau 50,0% dan yang berusia 40-49 tahun sebanyak 11 orang atau 32,4% yang berarti pada usia yang sudah dewasa, pengalaman kerja yang dimiliki *relative* lebih memuaskan

### 3. Persentase Jawaban Responden

Dibawah ini akan dijelaskan distribusi jawaban responden untuk masing masing variabel penelitian, peneliti menggunakan skala likert dengan skala skor 1-5, penjelasan dari persentase jawaban responden akan dibahas dibawah ini.

**Tabel 4.4**  
**Persentase Sistem Pengendalian Manajemen**

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-rata	Keterangan
		STS	TS	KS	S	SS		
1	<b>Indikator : Sistem pengendalian manajemen</b> strategi yang dipilih oleh PT. Telkon indonesia (persero) tbk witel medan mampu mengarahkan sumber daya oraganisasi untuk mewujudkan visi misi perusahaan	0	0	1	21	12	61,7	Setuju
2	PT. Telkon indonesia (persero) tbk witel medan selalu menentukan sasaran atau target yang dicapai	0	0	2	15	17	52,9	Sangat Setuju
3	Dalam penyusunan anggaran PT. Telkon indonesia (persero) tbk witel medan selalu melibatkan berbagai fungsi serta menunjuk penanggung jawabdan pengalokasian sumber daya untuk melaksanakan kegiatan tersebut	0	0	3	12	19	55,8	Sangat Setuju
4	Perusahaan membuat perencanaan dengan penyusunan anggaran	0	0	2	18	14	52,9	Setuju
5	Manajemen dan karyawan melaksanakan rencana yang tercantum dalam anggaran kedalam kegiatan nyata	0	0	5	14	15	44,1	Sangat Setuju
6	PT. Telkon indonesia (persero) tbk witel medan melakukan pemantau terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh target telah dicapai	0	0	2	16	16	47,0	Sangat Setuju
Rata-Rata							52,4	Sangat Setuju

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat rata-rata jawaban responden sebesar 52,4 hal ini berada di kategori sangat setuju dan dari 6 item pernyataan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan nomor 1 strategi yang dipilih oleh PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk Witel Medan mampu mengarahkan sumber daya organisasi untuk mewujudkan visi misi perusahaan dengan jumlah responden sebanyak 34 responden.

**Tabel 4.5**  
**Persentase kinerja manajerial**

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-rata	Keterangan
		STS	TS	KS	S	SS		
1	<b>Indikator : Kinerja Manajerial</b> pada pernyataan “ manajemen melakukan penentuan juaan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman	0	0	0	16	18	55,8	Sangat Setuju
2	pada pernyataan“ manajemen melakukan pengumpulan dan menyampaikan informasi untuk catatan laporan, dan rekening, mengukur hasil menentukan persedian	0	0	2	21	11	61,7	Setuju
3	pada pernyataan“ manajemen melakukan tukar menukar informasi dengan manajemen dibidang yang lain untuk meningkatkan dan menyesuaikan program.	0	0	4	15	15	44,1	Sangat Setuju
4	pada pernyataan“ manajemen melakukan penilaian dan mengukur proposar kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catan hasil, pemeriksaan jasa	0	0	1	14	19	55,8	Setuju
5	pada pernyataan“ manajemen melakukan pengarahaan, memimpin dan mengembangkan bawahaan memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahaan	0	0	0	15	19	55,8	Sangat Setuju
6	pada pernyataan“ manajemen melakukan perekrutan dan mewawncarai, serta memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mengataasi pegawai	0	0	1	20	13	58,8	Setuju
7	pada pernyataan“ manajemen melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, taawar-menawar secara kelompok	0	0	0	21	13	61,7	Sangat Setuju
8	pada pernyataan“ perawakilan staf pimpinan menghadiri pertemuan dengan lembaga lain dan melakukan penjelasan program kerja dan lain-lain yang	0	0	3	15	16	47,0	Sangat Setuju

	bertujuan untuk mempromosikan tujuan umum perusahaan.							
Rata-Rata							55,0	Sangat Setuju

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat rata-rata jawaban responden sebesar 55,0 hal ini berada di kategori sangat setuju dan dari 8 item pernyataan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan nomor 2 manajemen melakukan pengumpulan dan menyampaikan informasi untuk catatan laporan, dan rekening, mengukur hasil menentukan persediaan dengan jumlah responden sebanyak 34 responden.

## 4.2 Analisis Data

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbais Partial Last Square (PLS) memerlukan dua tahap unruk menilai Fit Model dari sebuah model penelitian (Ghozali, 2006) tahap tersebut adalah sebagai berikut :

### 4.2.1 Menilai Outer Model atau Measurment Model

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (Outer Model) menggunakan 3 pengujian, antara lain :

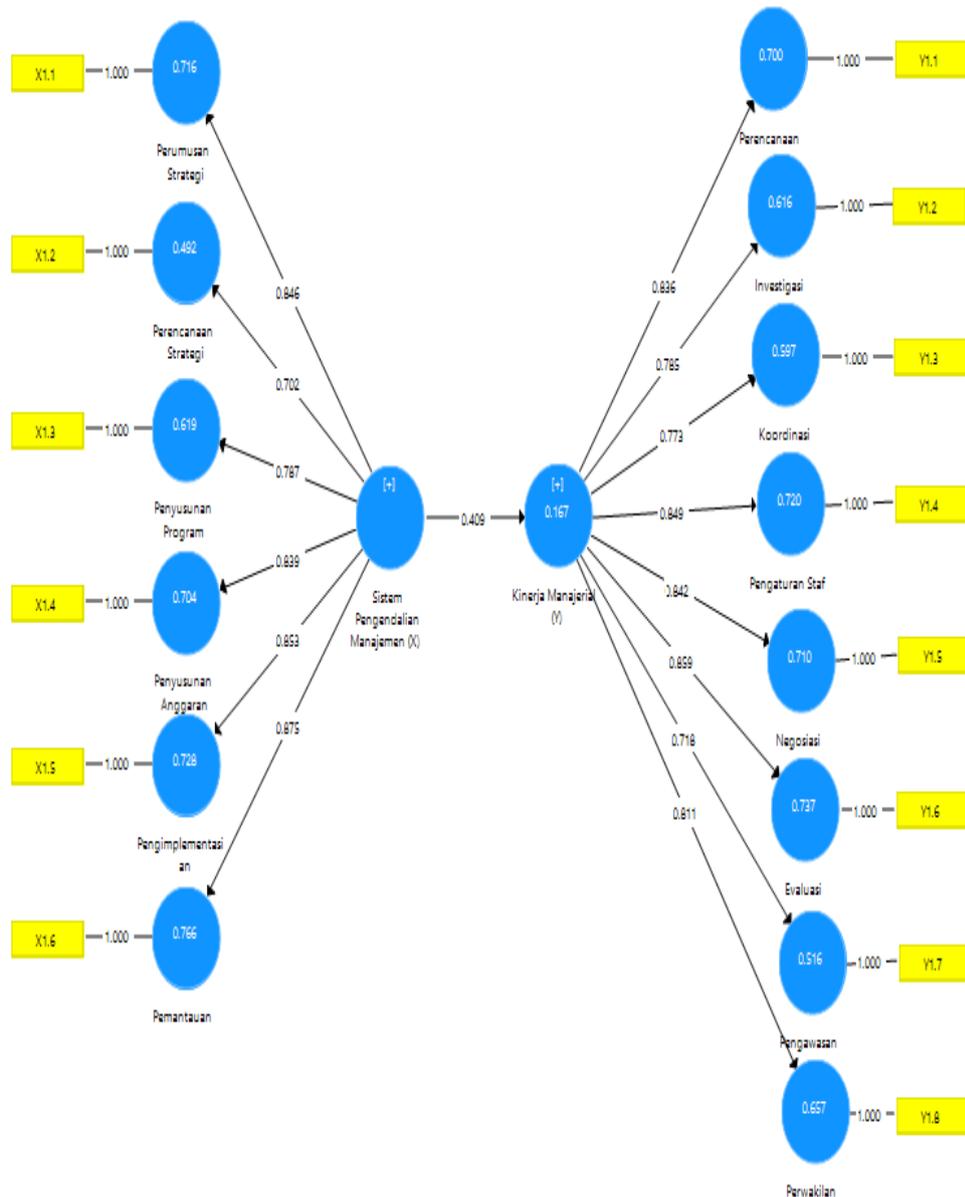
1. Convergen validity
2. Discriminant Validity
3. Composite Reliability

Berikut ini adalah hasil pengujian untuk ketiga analisis yang telah disebutkan diatas.

#### 4.2.1.1 Convergen Validity

Untuk menguji convergen validity digunakan nilai outer loading atau loading faktor. Suatu indikator dinyatakan memenuhi convergen validity dalam kategori baik apabila nilai outer loading  $> 0,7$ .

Berikut adalah hasil pengujian nilai outer loading masing-masing indikator pada variabel penelitian dapat dilihat dibawah ini :



**Gambar 4.1 Outer Loading**

**Sumber : Data yang diolah dengan Smart PLS 2022**

Berdasarkan gambar dapat dilihat besaran loading factor hasil restiminasinya menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memiliki nilai  $> 0,7$ , sehingga

secara keseluruhan masing-masing variabel laten telah mampu menjelaskan varian dari setiap indikator-indikator yang mengukurnya.

#### 4.2.1.2 Discriminant Validity

Pengertian discriminant validity (validitas diskriminan) adalah sejauh mana suatu konstruk (variabel) benar-benar berbeda dari konstruk (variabel) yang lain, dengan kata lain, variabel adalah unik (Juliandi, 2018). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai Hetertrait-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai  $< 0,90$  maka suatu konstruk (variabel) memiliki validitas deskriminan yang valid (baik) atau unik, sebaliknya jika nilai nilai HTMT  $> 0,90$  maka suatu konstruk/variabel memiliki validitas deskriminan yang tidak valid (buruk) atau tidak unik (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.6**  
**Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)**

	Heterotrait-Monotrait Ratio HTMT Sistem Pengendalian Manajemen	Kinerja manajerial
Sistem Pengendalian Manajemen (X)		0,323
Kinerja Manajerial (Y)		

Sumber : data yang diolah dengan Smart PLS 2022

Kesimpulan pengujian Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) yaitu variabel X (Sistem pengendalian manajemen) terhadap Y (kinerja manajerial) memiliki nilai Heterotrait-Monotrait Ratio  $0,323 < 0,90$  menunjukkan adanya validitas deskriminan yang baik (valid).

#### 4.2.1.3 Composite Reliability

Composite Reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi Composite Reliability apabila memiliki nilai Composite Reliability  $> 0,6$  (Juliandi, 2018). Berikut ini adalah nilai Composite Reliability dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini :

**Tabel 4.7**  
**Composite Reliability**

	<b>Composite Reliability</b>
sistem pengendalian manajemen	0,924
Kinerja Manajerial	0,938

Sumber : Data yang diolah dengan Smart PLS, 2022

Dari tabel diatas dapat disimpulkan berdasarkan nilai-nilai yang ada dalam tabel pengujian composite reliability adalah sebagai berikut :

1. Variabel X (Sistem pengendalian Manajemen) adalah konstruk yang reliabel (handal), karena nilai composite reliability X adalah  $0,924 > 0,6$
2. Variabel Y (Kinerja Manajerial) adalah konstruk yang reliabel (handal), karena nilai composite reliability Y adalah  $0,938 > 0,6$

#### **4.2.2 Analisis Model Struktural/Structural Model Analysis (Inner Model)**

##### **4.2.2.1 R-Square**

Pengertian R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk (Juliandi 2018, hal.79).

Kriteria dari R-Square (Juliandi, 2018, hal. 79) adalah :

1. Jika nilai  $R^2$  (Adjusted) = 0,75 → Model adalah substansial (kuat).
2. Jika nilai  $R^2$  (Adjusted) = 0,50 → Model adalah moderate (sedang)
3. Jika nilai  $R^2$  (Adjusted) = 0,25 → Model adalah buruk (lemah)

**Tabel 4.8**  
**R-Square**

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Y	0,167	0,141

Sumber : Data yang diolah dengan Smart PLS, 2022

Kesimpulan dari pengujian nilai R-Square adalah  $XY = 0.167$ . Artinya kemampuan variabel X (sistem pengendalian manajemen) dalam menjelaskan Y (Kinerja manajerial) adalah sebesar 16,7%. Dengan demikian model adalah Sedang (Moderet)

#### **4.2.3 Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dalam bagian ini bertujuan untuk menjawab rumusan masalah, tujuan penelitian dan hipotesis dalam bab-bab sebelumnya. Pengujian yang dilakukan yaitu Pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effects).

Berikut ini merupakan hasil pengujian yang disebutkan diatas :

#### **Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)**

Tujuan pengujian direct effects (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018).

Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effects) dibawah ini,

1. Koefisien jalur (path coefficient):

- a. Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, artinya, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik
- b. Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

2. Nilai probabilitas/signifikansi (p-values):

- a. Jika nilai p-values  $< 0.05$ , maka pengaruhnya adalah signifikan
- b. Jika nilai p-values  $> 0.05$ , maka pengaruhnya adalah tidak signifikan (Juliandi, 2018).

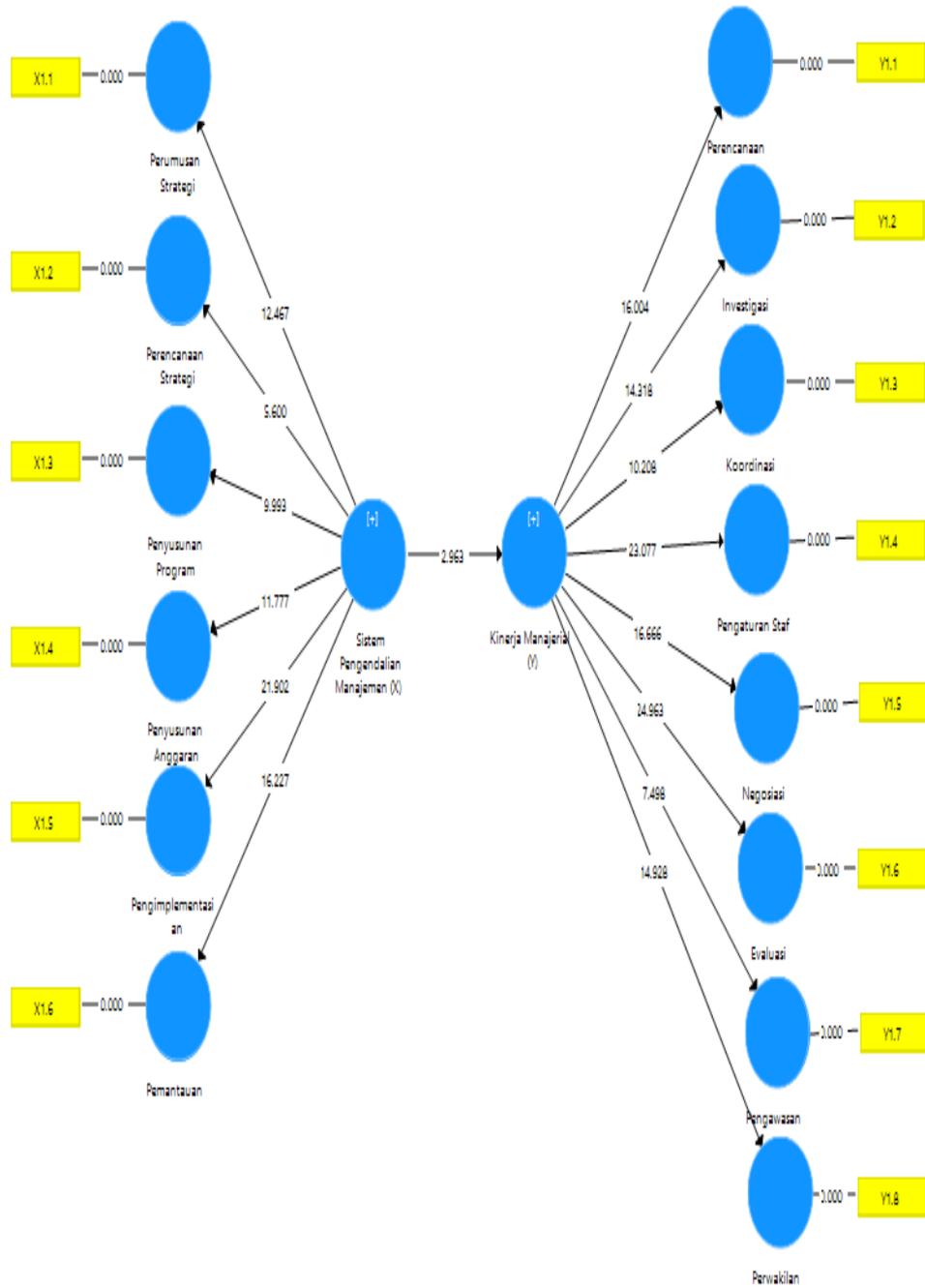
**Tabel 4.9**

**Dirrect Effect**

Hubungan	<i>Original Sampel (O)</i>	<i>Sampel Mean (M)</i>	<i>Standart Deviaton</i>	<i>T-Statistics (/O/STDEV)</i>	<i>P-Values (Signifikansi)</i>
X → Y	0.409	0.409	0.138	2.963	0.003

Sumber : Data yang diolah dengan Smart PLS 2022

Kesimpulan dari koefisien jalur (Path Coefficient) berdasarkan nilai dari tabel yaitu pengaruh X terhadap Y koefisien jalur = 0.409 dan P-Value = 0.003  $< 0.05$ , artinya pengaruh X (Sistem pengendalian manajemen) terhadap Y (Kinerja Manajerial) adalah positif dan signifikan.



**Gambar 4.2 Direct Effect**

Sumber : Data yang diolah dengan Smart PLS 2022

### 4.3 Pembahasan

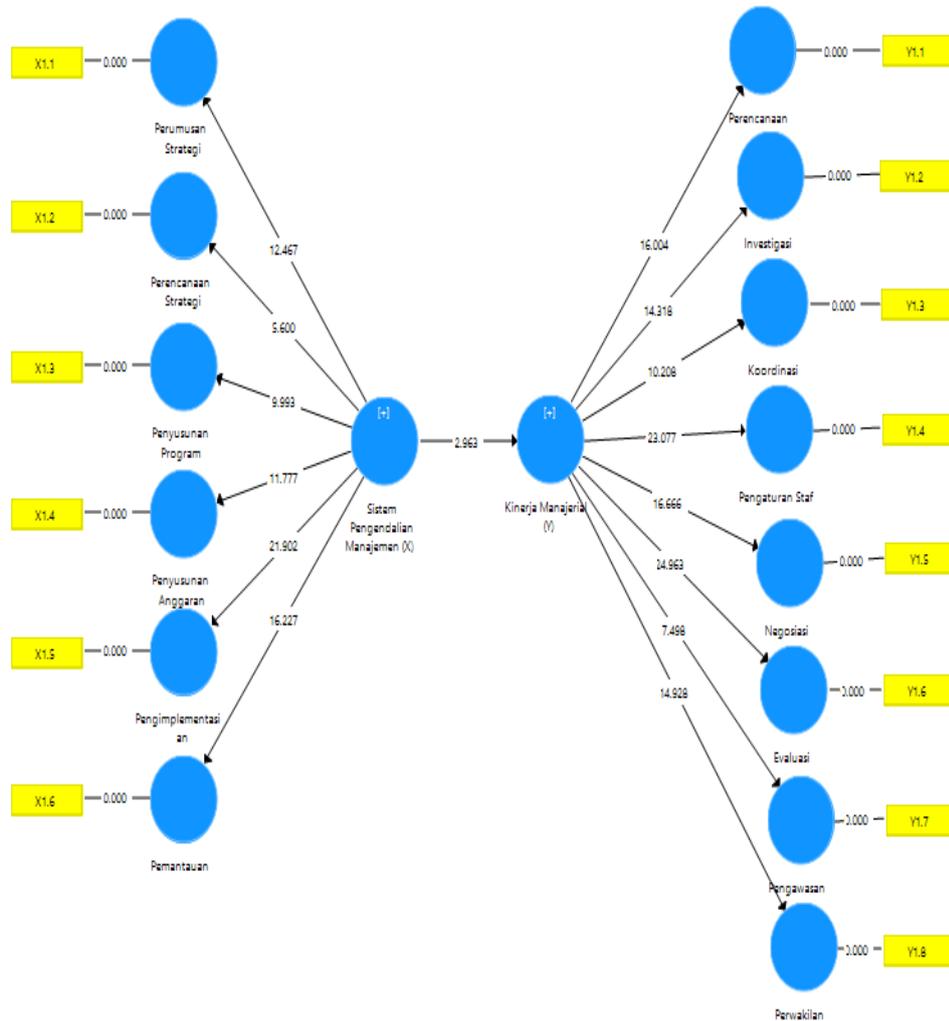
Pada bagian ini akan dilakukan pembahasan yang ditujukan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan. Selanjutnya akan dibahas

penerimaan terhadap hipotesis penelitian disertai dengan dukungan fakta atau penolakan terhadap hipotesis penelitian disertai penjelasan yang diperlukan dengan menggunakan bantuan program software Smart PLS, dan hasil uji koefisien jalur serta taraf signifikansinya. Secara keseluruhan pengujian pengaruh Sistem pengendalian manajemen terhadap Kinerja manajerial pada PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk Witel Medan dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### **4.3.1 Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial**

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan sasaran masa depan yang hendak dicapai oleh organisasi berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui visi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana kegiatan tersebut. Sehingga dapat dikatakan sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang saling berhubungan satu dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Kinerja manajerial adalah hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif melalui dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pasti akan menghasilkan aktivitas yang baik dan berdaya guna lebih. Tolak ukur untuk suatu kinerja dikatakan baik apabila mampu memenuhi fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengerahaan, serta pengendalian.



Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa sistem pengendalian manajemen (X) terhadap kinerja manajerial (Y) berpengaruh positif dan signifikan terhadap : koefisien jalur yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,409 Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar  $0,003 < 0,005$ , dengan bila  $t_{hitung}$  ( $2,963 > 0,3388$ ). Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh (Susu widia & Rini Lestari 2020) yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antar penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial.

Sistem pengendalian manajemen diperlukan di setiap organisasi, karena sistem tersebut didesain untuk mengatur aktivitas anggota organisasi melalui para pemimpin (manajer) organisasi agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan perusahaan. Adapun bentuk pengendalian dapat berupa pengendalian akuntansi, perilaku dan personal, Sistem pengendalian manajemen semakin menjadi tumpuan dalam mewujudkan organisasi yang sehat dan berhasil. Bagi manajer pengendalian manajemen merupakan alat yang digunakan dalam interaksi diantara mereka dengan bawahan. Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk monitor dan 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.

Berdasarkan identifikasi masalah yang ditemukan bahwa Lemahnya Kinerja pengawasan manajemen, pada PT. Telkom Indonesia (persero) Tbk Witel Medan. Dalam penelitian berdasarkan hasil jawaban responden atau manajer-manajer di kantor PT. Telkom Indonesia (persero) Tbk Witel Medan, menjawab sudah memegang teguh profesinya sebagai seorang manajer, responden juga menyatakan bahwa sangat setuju bahwa manajer memiliki rasa tanggung jawab bila hasil pemeriksaan dan kinerjanya masih memerlukan perbaikan dan penyempurnaan sehingga kinerja manajerial yang dihasilkan memuaskan dan tidak menimbulkan keraguan dan berdasarkan jawaban hasil responden bahwa responden tidak memihak kepada siapapun yang mempunyai kepentingan atas hasil pekerjaannya.

Hasil penelitian ini telah mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Naibaho (2019) yang menyimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh manajemen Sriwijaya Air berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Sriwijaya Air. Sistem pengendalian manajemen memberikan peranan yang sangat penting bagi perusahaan. Gagalnya penerapan sistem pengendalian manajemen akan memberikan dampak yang besar bagi sebuah perusahaan misalnya kerugian keuangan yang sangat besar, rusaknya reputasi perusahaan, dan berakhir pada kegagalan organisasi.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial PT. Telkom Indonesia (persero) Tbk Witel Medan. Dapat disimpulkan sebagai berikut ini :

Dari penelitian ditemukan bahwa pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial adalah pengaruh secara positif dan signifikan. Dengan melihat *direct effect* Koefisien jalur dengan nilai 0,409 dan *P-Value* 0,003 dengan taraf signifikan  $0,003 < 0,05$ . Dan nilai t-statistik  $2,963 >$

#### **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka untuk meningkatkan kinerja manajerial pada Pt. Telkom Indonesia (poersero) Tbk Witel Medan dapat diberikan saran sebagai berikut :

1. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan agar memperluas wilayah penelitian sehingga dapat dilihat dari berbagai sektor, bukanya hanya berfokus pada satu sektor saja.
2. Sebaiknya sistem pengendalian manajemen lebih ditegakan oleh seluruh anggota perusahaan sehingga akan meningkatkan kinerja manajerial dan mewujudkan pencapaian terbaik untuk perusahaan.
3. Kinerja manajerial yang ada diperusahaan dapat dibentuk melalui sistem pengendalian manajemen yang baik, sebab dengan adanya sistem pengendalian manajemen yang baik dapat meningkat kan hasil kinerja manajerial untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **C. Keterbatasan Penelitian**

1. faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial dalam penelitian ini hanya terdiri dari satu variabel yaitu sistem pengendalian manajemen, sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja manajerial.
2. Populasi penelitian merupakan manajer dan asisten manajer pada PT. Telkom Indonesia (persero) Tbk Witel Medan.
3. adanya keterbatasan waktu dalam penelitian ini yaitu dalam pembagian kuesioner dikarenakan penelitian dilakukan dalam masa pandemi covid yang membuat penulis sulit mendapatkan data.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.J. Berry, J. Broadbent, D.T.O. (2019) 'Management Control Theory', p. 522. doi:<https://doi.org/10.4324/97804294>.
- Chandra, R. (2017) 'penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja keuangan pada pt. indojoya agri nusa', *samudra ekonomi dan bisnis*, 8.
- Deliani, R., M, A. & Meyla, delori N. (2021) 'Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial The Influence Of Management Accounting Systems And ( Empirical Study On Bank Nagari Region Padang )', *Pareso Jurnal*, 3(1), pp. 11–22.
- Denis (2018) 'Pengaruh Audit Operasional Dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Pada Pt Graha Pangan Lestari)', 2(1).
- Didi Piand, ST., M. (2018) *Kinrja Guru*.
- Dr. Syamsir Torang (2013) 'Organisasi & mnajemen (perilaku, struktur, budaya & perubahan organisasi)'. Edited by zanafa, p. 658. 1 Sya o.
- eko suyono (2018) 'pentingnya Sistem pengendalian Manajemen dalam pengelolaan usaha kecil dan menengah di kabupaten bayu mas, jawa tengah', *ilmiah akuntansi*, pp. 64–83.
- Elfrianto (2017) 'Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Mutu Perguruan Tinggi', *HIJRI: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Keislaman*, 6(1), pp. 28–39.
- Elwisa Julyalahi (2017) 'Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Skpd Kabupaten Bintan'.
- Hafsah, H. (2017) 'Analisis Penerapan Rasio Keuangan Sebagai Alat Ukur Kinerja Keuangan Pada Suatu Perusahaan', *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, pp. 1–8.
- Harahap, R.U. (2021) 'Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Pegawai', *Tangible Journal* [Preprint].
- Hasbi, I. (2021) *administrasi pendidikan tinjauan konsep dan praktik*.
- Hasibuan, J.S. & Hanum, Z. (2022) 'The Effect of Motivation and Work Environment on The Performance of Tirtanadi PDAM Head Office Employees North Sumatra Province', pp. 1–14. doi:10.4108/eai.10-8-2022.2320923.
- Heliani (2019) 'Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Penelitian pada Perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung)', *Jurnal*

*Aktiva : Riset Akuntansi dan Keuangan*, 1(1), pp. 38–49.

- Irham Fahmi (2016) *Pengantar manajemen sumber daya manusia konsep dan kinerja*. Jakarta.
- Kurnia, E. & Daulay, R. (2021) ‘Analisis Dampak Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan’, *Proceding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), pp. 301–306.
- Lubis, H.Z. (2008) ‘Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Perusahaan Manufaktur Di Kim)’, *Pengaruh Kualitas Produk Dalam Perusahaan Pemasaran*, Vol. 8, No(1), pp. 1–18.
- M, Nur. (2016) *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan Pt. Indojoya*.
- Metha Kurnia Sari (2016) ‘Pengaruh Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran, Dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Skpd Di Kabupaten Sukoharjo’, 13 1 (May), pp. 31–48.
- Muis, muhammad ras & Hasibuan, jasman saripudin (2021) ‘Peranan Kinerja Pegawai: Disiplin Kerja dan Kepemimpinan Muhammad Ras Muis 1 , Jasman Saripuddin Hasibuan 2’, *Sintesa*, 1, pp. 275–288.
- Muis, M.R., Jufrizen, J. & Fahmi, M. (2018) ‘Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan’, *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), pp. 9–25. doi:10.36778/jesya.v1i1.7.
- Olivia Novela Suebu (2018) *pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen pusat pendapatan dan pusat biaya terhadap kinerja manajerial hotel aerotel smile makasar*. Universitas Hasanuddin.
- Porporato, M. (2006) ‘impact of manangement control system ’ intensity of use on joint ferformance : an Empirical assesment’, pp. 512–562.
- Putra Nainggolan, E. (2018) ‘Analisis Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Penerimaan Pajak Bumi Dan Bangunan Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan’, *Prosiding:ISSN: 2621 - 1572 The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018 “Pemberdayaan dan Penguatan Daya Saing Bisnis Dalam Era Digital*, pp. 546–560.
- 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)’, *Vol37, No.1/2*, 135(January 2006), pp. 1–27.
- Putri Nur Romadhani (2016) ‘Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Sukoharjo)’.

- Rahmad, R., Lestari, R. & Fitriah, E. (2016) 'Pengaruh Penerapan Sistem Akuntansi Manajemen dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial', *Prosiding Akuntansi*, 2(2), pp. 466–472.
- Rangkuti, M.S. (2019) 'Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Total Quality Management Dan Sistem Reward Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt Perkebunan Nusantara Iii (Persero) Medan', *Jurnal Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember*, 13, pp. 1–121.
- Rozi, F., Sari, M. & Widia, A. (2021) 'Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi, Pengawasan Internal Dan Key Performance Indicators (KPI) Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Bekerja Sebagai Variabel Moderating Di Perum Perumnas Regional I Medan', *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 8(September), pp. 270–280.
- Sari, Eka N. & Saragih, F. (2009) 'Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Pada Hotel Berbintang Di Kota Medan', *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 9(2), p. 40.
- Sari, M. (2018) 'Penerapan Good Corporate Governance dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan', *Publikasi Ilmiah*, pp. 17–27.
- Setiawan, I. (2016) 'Pengaruh Sistem Akuntansi, Manajemen dan Sistem Pengendalian Manajemen', *Seminar Nasional IENACO*, pp. 794–801.
- Sujarweni, v. wiratna (2016) *akuntansi manajemen: teori dan akuntansi*.
- Sumadi Suryabrata (2013) *Metodologi penelitian*. makasar: Rajawali Pers, 2013.
- Syahputra, F. (2021) 'Pengaruh Disiplin Kerja, Etika Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pasti Jaya Elektrik Medan', 1, pp. 1–13.
- Tohari, H. (2014) *analisi seta perancangan sistem informasi melalui pendekatan uml*.
- veithzal Rivai Zainal (2011) *manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan : dari teori ke praktik*. Jakarta.
- Wibowo (2016) 'Manajemen Kinerja Edisi Ke 5. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada', p. 5.
- Yustien, R. (2012) 'Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Pusat Pendapatan Dan Pusat Biaya Terhadap Kinerja Manajerial Rumah Sakit Umum Tipe B Di Provinsi Jawa Barat', *Pekbis Jurnal, Vol.4, No.1, Maret 2012: 44-53*, 4, pp. 44–53.

## **Lampiran 1. Kuesioner**

### **KUESIONER PENELITIAN**

Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada

PT.Telkom Indonesia (Persero) Tbk Witel Medan

Berikut ini adalah kuisisioner yang berkaitan dengan penelitian tentang sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu disela-sela kesibukan ibu, bapak, kakak, abang, saya memohon dengan hormat kesediaan untuk dapat mengisi kuesioner berikut ini. Atas kesediaan dan partisipasi sekalian untuk mengisi kuesioner yang ada, saya ucapkan banyak terimakasih.

### **IDENTITAS RESPONDEN**

Nama :

Umur :

Jenis Kelamin :

### **DAFTAR KUESIONER**

Mohon untuk memberikan tanda (✓) pada setiap pernyataan yang anda pilih

Keterangan

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

KS = Kurang Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

No	PERNYATAAN KINERJA MANAJERIAL	PILIHAN JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
1	<b>Perencanaan</b> Manajemen melakukan penentuan tujuan, kebijakan, dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman.					
2	<b>Investigasi</b> Manajemen melakukan pengumpulan dan menyampaikan informasi untuk catatan laporan, dan rekening, mengukur hasil menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.					
3	<b>Pengkoordinasian</b> Manajemen melakukan tukar menukar informasi dengan manajemen di bidang yang lain untuk meningkatkan dan menyesuaikan program.					
4	<b>Evaluasi</b> Manajemen melakukan penilaian dan mengukur kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, pemeriksaan jasa.					
5	<b>Pengawasan (Supervisi)</b> Manajemen melakukan pengarahan, memimpin, dan mengembangkan bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.					
6	<b>Pengaturan staff</b> Manajemen melakukan perekrutan dan mewawancarai, serta memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai.					
7	<b>Negosiasi</b> Manajemen melakukan pembelian, penjualan, atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjual, tawar-menawar secara kelompok					
8	<b>Perwakilan (Representatif)</b> Perwakilan staff/ pimpinan menghadiri pertemuan dengan lembaga lain dan melakukan penjelasan program kerja dan lain-lain yang bertujuan untuk mempromosikan tujuan umum perusahaan.					

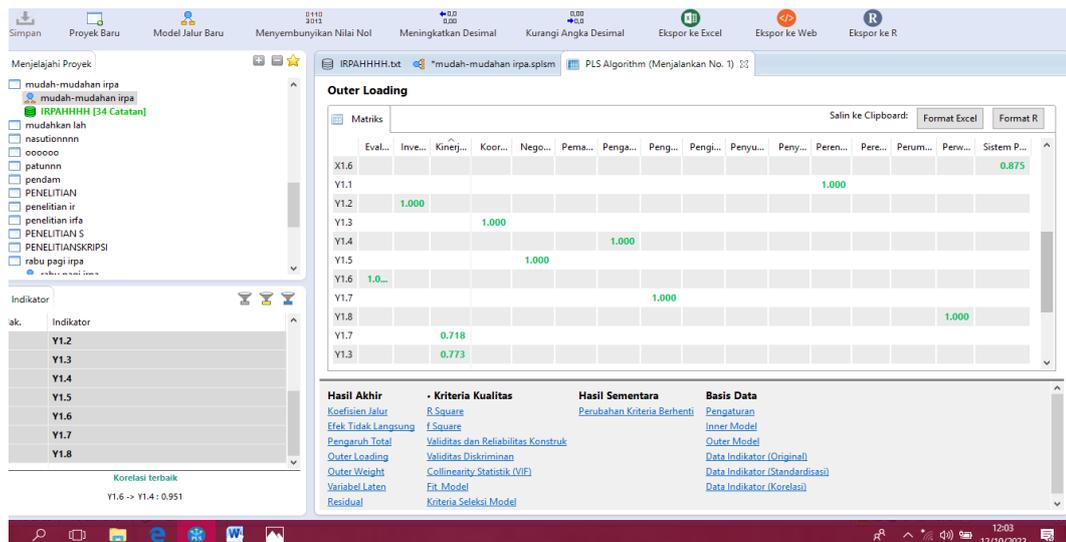
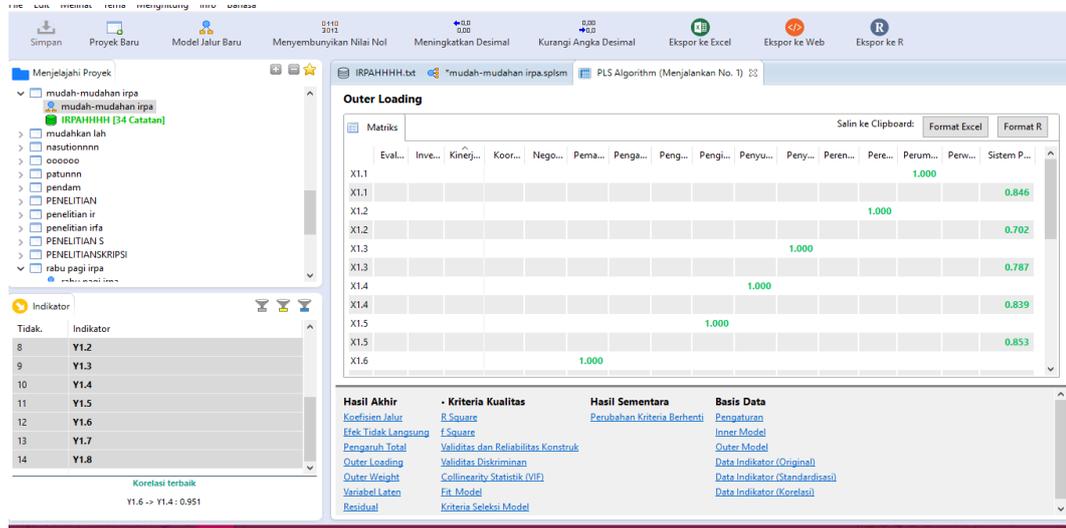
No	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
	<b>SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN</b>					
<b>1</b>	<b>Perumusan Strategi</b> Strategi yang dipilih oleh PT. Telkom Indonesia (persero) Tbk Medan selalu menentukan sasaran atau target yang dicapai.					
<b>2</b>	<b>Perencanaan Strategi</b> PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk Witel Medan selalu menentukan sasaran atau target yang di capai					
<b>3</b>	<b>Penyusunan Anggaran</b> Perusahaan membuat perencanaan dengan penyusunan anggaran					
<b>4</b>	<b>Penyusunan Program</b> Dalam penyusunan anggaran PT. Telkon Indonesia (persero) Tbk Witel medan selalu melibatkan berbagai fungsi serta menunjuk penanggung jawabdan pengalokasian sumber daya untuk melaksanakan kegiatan tersebut					
<b>5</b>	<b>Pengimplementasi</b> Manajemen dan karyawan melaksanakan rencana yang tercantumdalam anggaran kedalam kegiatan nyata.					
<b>6</b>	<b>Pemantauan</b> PT. Telkom Indonesia (persero) Tbk Medan melakukan pemantauan terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh target telah dicapai.					

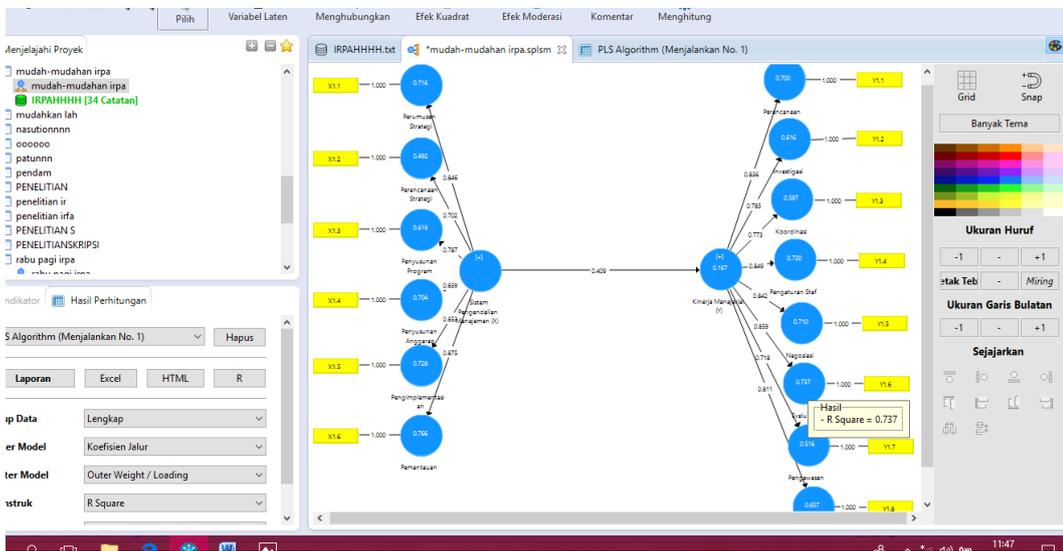
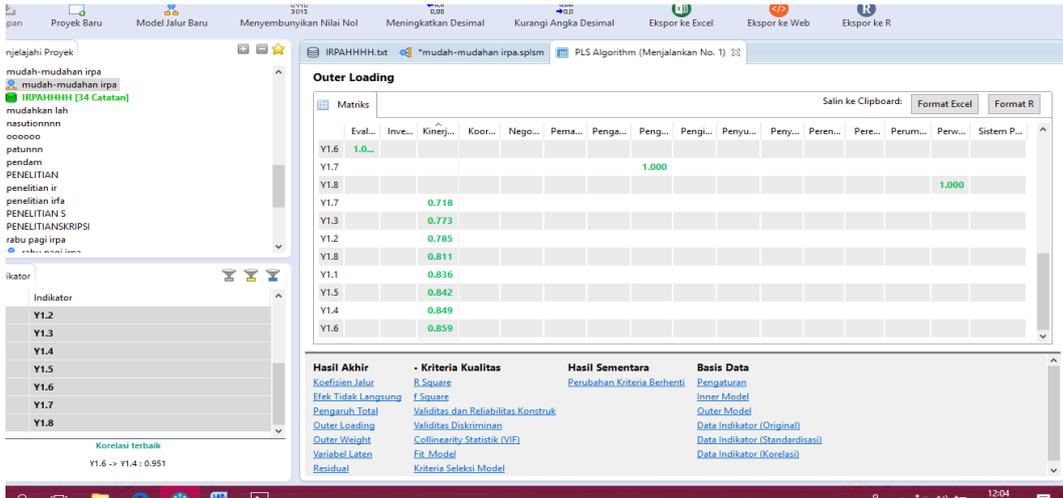
## Lampiran 2. Rekapitulasi Hasil Pengumpulan Data

No. Responden	Sistem Pengendalian Manajemen (X1)					
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6
1	5	5	5	4	5	5
2	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	4	3
4	4	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
6	4	4	5	4	4	4
7	4	5	4	4	3	4
8	5	4	5	5	5	5
9	4	4	4	4	4	4
10	4	5	3	4	4	4
11	4	4	3	4	3	4
12	4	4	4	4	4	4
13	5	5	5	5	5	5
14	4	5	5	5	5	5
15	4	4	5	4	3	4
16	4	3	5	4	4	4
17	5	5	5	5	5	5
18	5	4	5	5	4	5
19	4	4	4	4	4	4
20	5	5	5	5	5	5
21	4	5	4	4	3	4
22	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4
24	5	5	5	5	5	5
25	5	5	5	4	5	5
26	3	3	3	3	3	3
27	4	4	5	5	4	5
28	4	5	5	4	5	4
29	5	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	5	4	5
32	5	5	5	5	5	4
33	5	5	5	4	5	4
34	4	5	5	5	5	5

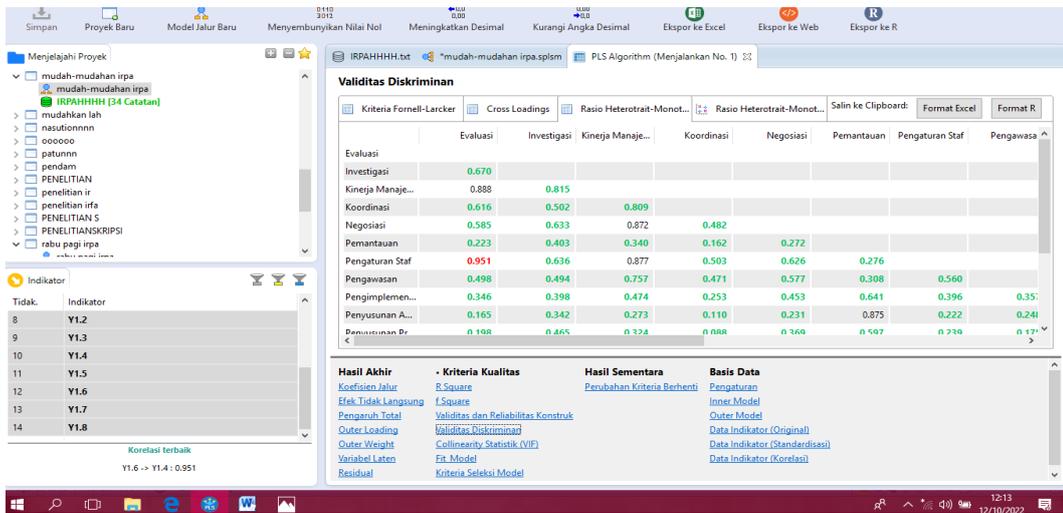
No. Responden	Kinerja Manajerial (Y)							
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8
1	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	4	4	5	5	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5
6	4	4	3	4	4	4	4	3
7	4	4	3	4	4	4	4	3
8	5	4	5	4	5	4	5	5
9	5	4	4	4	5	4	5	4
10	4	3	4	4	4	4	4	4
11	4	3	4	4	4	4	4	4
12	5	5	4	4	5	4	4	4
13	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5
15	4	4	4	3	4	3	4	4
16	5	4	5	5	5	5	4	5
17	4	4	3	4	4	4	4	3
18	5	5	4	5	5	5	4	4
19	5	4	4	4	5	4	5	4
20	5	5	5	5	5	5	5	5
21	5	5	5	5	5	5	5	5
22	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	5	5	4	5	5	5
24	5	4	5	4	5	4	4	5
25	5	5	5	5	5	5	5	5
26	4	4	5	4	4	4	4	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	4	4	4	5	4	4	4
29	5	5	5	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4
33	5	5	5	5	5	5	5	5
34	4	4	3	5	5	4	5	5

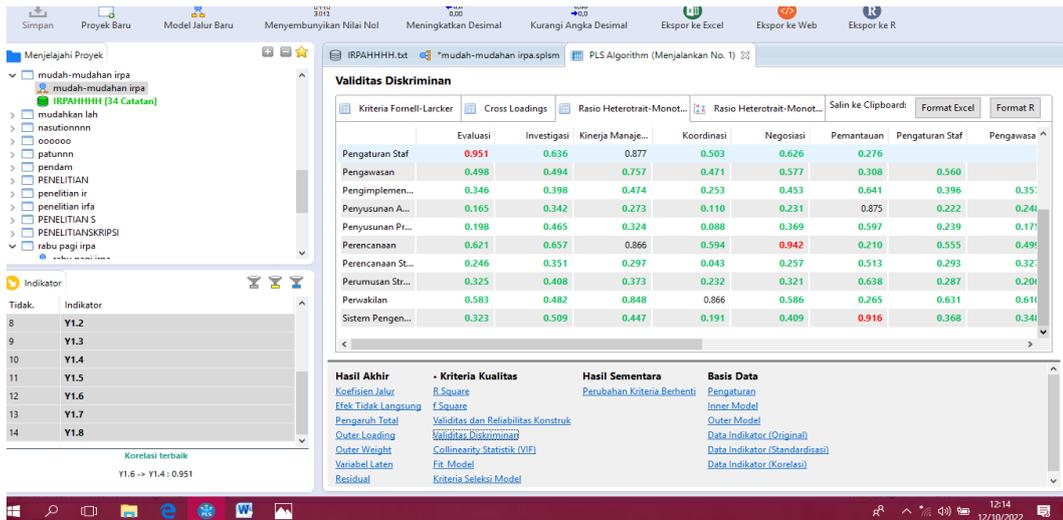
### Lampiran 3. Output Hasil



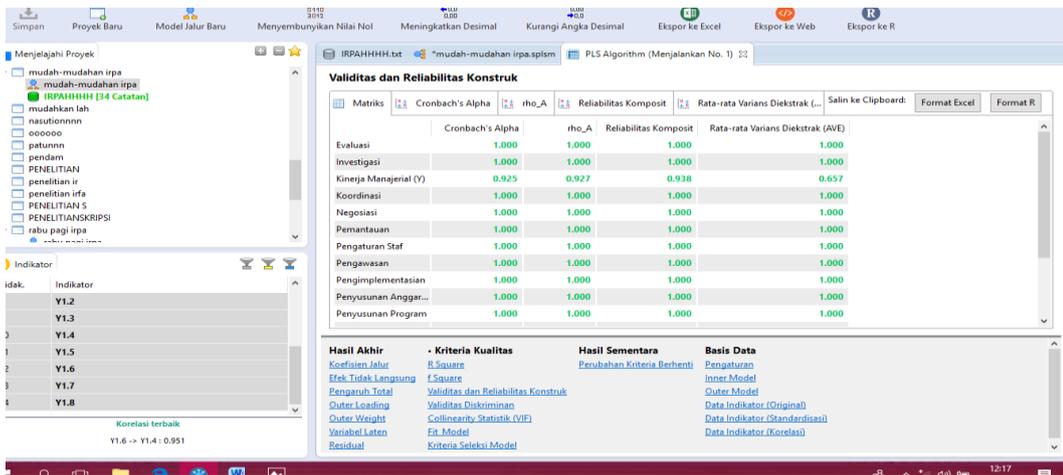


## Outer Loading

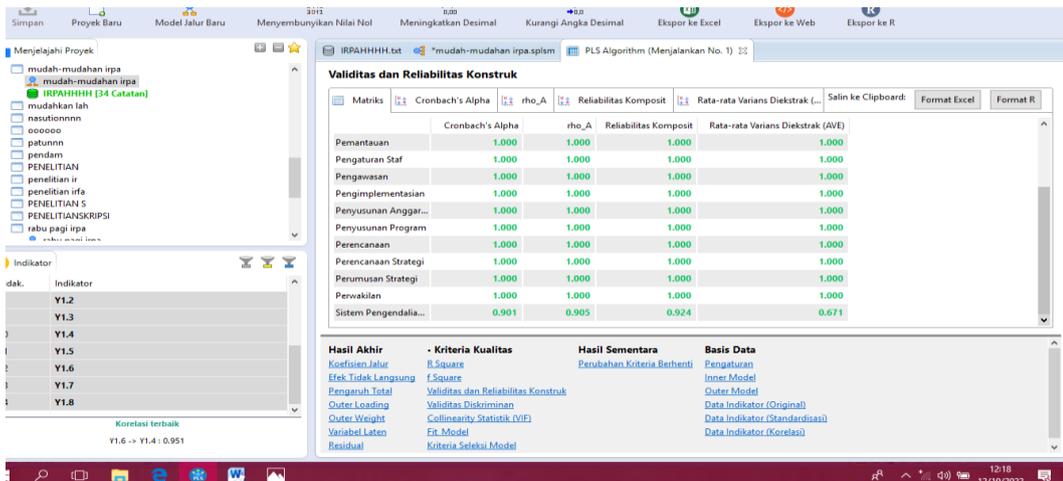




## Validitas Discriminant



## Validitas Dan Reliabilitas Konstruktif



Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

Menjelajahi Proyek

- mudah-mudahan irpa
  - mudah-mudahan irpa
    - IRPAHHHH (34 Catatan)
  - mudahkan lah
  - nasutionnn
  - ooooo
  - patunnn
  - pendam
  - PENELITIAN
  - penelitian ir
  - penelitian irfa
  - PENELITIAN 5
  - PENELITIANSKRIPSI
  - rabu pagi irpa

Indikator

Tidak	Indikator
1	Y1.2
1	Y1.3
0	Y1.4
1	Y1.5
2	Y1.6
3	Y1.7
4	Y1.8

Korelasi terbaik  
Y1.6 -> Y1.4 : 0.951

IRPAHHHH.txt \*mudah-mudahan irpa.splsm PLS Algorithm (Menjalankan No. 1)

### R Square

Matriks	R Square	Adjusted R Square
Evaluasi	0.737	0.729
Investigasi	0.616	0.604
Kinerja Manajerial (Y)	0.167	0.141
Koordinasi	0.597	0.585
Negosiasi	0.710	0.701
Pemantauan	0.766	0.759
Pengaturan Staf	0.720	0.712
Pengawasan	0.516	0.501
Pengimplementasian	0.728	0.719
Penyusunan Anggaran	0.704	0.695
Penyusunan Program	0.619	0.607

Salin ke Clipboard: [Format Excel](#) [Format R](#)

Hasil Akhir	Kriteria Kualitas	Hasil Sementara	Basis Data
<a href="#">Koefisien Jalur</a>	<a href="#">R Square</a>	<a href="#">Perubahan Kriteria Berhenti</a>	<a href="#">Pengaturan</a>
<a href="#">Efek Tidak Langsung</a>	<a href="#">f Square</a>		<a href="#">Inner Model</a>
<a href="#">Pengaruh Total</a>	<a href="#">Validitas dan Reliabilitas Konstruk</a>		<a href="#">Outer Model</a>
<a href="#">Outer Loading</a>	<a href="#">Validitas Diskriminan</a>		<a href="#">Data Indikator (Original)</a>
<a href="#">Outer Weight</a>	<a href="#">Collinearity Statistik (VIF)</a>		<a href="#">Data Indikator (Standarisasi)</a>
<a href="#">Variabel Latent</a>	<a href="#">Fit Model</a>		<a href="#">Data Indikator (Korelasi)</a>
<a href="#">Residual</a>	<a href="#">Kriteria Seleksi Model</a>		

12:20 12/10/2022

Simpan Proyek Baru Model Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

Menjelajahi Proyek

- mudah-mudahan irpa
  - mudah-mudahan irpa
    - IRPAHHHH (34 Catatan)
  - mudahkan lah
  - nasutionnn
  - ooooo
  - patunnn
  - pendam
  - PENELITIAN
  - penelitian ir
  - penelitian irfa
  - PENELITIAN 5
  - PENELITIANSKRIPSI
  - rabu pagi irpa

Indikator

Tidak	Indikator
1	Y1.2
1	Y1.3
0	Y1.4
1	Y1.5
2	Y1.6
3	Y1.7
4	Y1.8

Korelasi terbaik  
Y1.6 -> Y1.4 : 0.951

IRPAHHHH.txt \*mudah-mudahan irpa.splsm PLS Algorithm (Menjalankan No. 1)

### R Square

Matriks	R Square	Adjusted R Square
Negosiasi	0.710	0.701
Pemantauan	0.766	0.759
Pengaturan Staf	0.720	0.712
Pengawasan	0.516	0.501
Pengimplementasian	0.728	0.719
Penyusunan Anggaran	0.704	0.695
Penyusunan Program	0.619	0.607
Perencanaan	0.700	0.690
Perencanaan Strategi	0.492	0.476
Perumusan Strategi	0.716	0.708
Perwakilan	0.657	0.647

Salin ke Clipboard: [Format Excel](#) [Format R](#)

Hasil Akhir	Kriteria Kualitas	Hasil Sementara	Basis Data
<a href="#">Koefisien Jalur</a>	<a href="#">R Square</a>	<a href="#">Perubahan Kriteria Berhenti</a>	<a href="#">Pengaturan</a>
<a href="#">Efek Tidak Langsung</a>	<a href="#">f Square</a>		<a href="#">Inner Model</a>
<a href="#">Pengaruh Total</a>	<a href="#">Validitas dan Reliabilitas Konstruk</a>		<a href="#">Outer Model</a>
<a href="#">Outer Loading</a>	<a href="#">Validitas Diskriminan</a>		<a href="#">Data Indikator (Original)</a>
<a href="#">Outer Weight</a>	<a href="#">Collinearity Statistik (VIF)</a>		<a href="#">Data Indikator (Standarisasi)</a>
<a href="#">Variabel Latent</a>	<a href="#">Fit Model</a>		<a href="#">Data Indikator (Korelasi)</a>
<a href="#">Residual</a>	<a href="#">Kriteria Seleksi Model</a>		

12:20 12/10/2022

## R- Square

Menjelajahi Proyek

- mudah-mudahan irpa
- mudah-mudahan irpa
- IRPAHHHH [34 Catatan]
- mudahkan lah
- nasutionnn
- ooooo
- patunnn
- pendam
- PENELITIAN
- penelitian ir
- penelitian irfa
- PENELITIAN S
- PENELIANSKRIPSI
- rabu pagi irpa

Indikator

Y1.2
Y1.3
Y1.4
Y1.5
Y1.6
Y1.7
Y1.8

Korelasi terbaik  
Y1.6 -> Y1.4 : 0.951

**Pengaruh Total**

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (  O/...	P Values
Kinerja Manajerial (Y) -> Evaluasi	0.659	0.861	0.034	24.963	0.000
Kinerja Manajerial (Y) -> Investigasi	0.785	0.784	0.055	14.318	0.000
Kinerja Manajerial (Y) -> Koordinasi	0.773	0.773	0.076	10.208	0.000
Kinerja Manajerial (Y) -> Negosiasi	0.842	0.841	0.051	16.666	0.000
Kinerja Manajerial (Y) -> Pengaturan Staf	0.849	0.852	0.037	23.077	0.000
Kinerja Manajerial (Y) -> Pengawasan	0.718	0.714	0.096	7.498	0.000
Kinerja Manajerial (Y) -> Perencanaan	0.836	0.834	0.052	16.004	0.000
Kinerja Manajerial (Y) -> Perwakilan	0.811	0.812	0.054	14.928	0.000
Sistem Pengendalian Manajemen (X) -> Evaluasi	0.351	0.353	0.122	2.890	0.004
Sistem Pengendalian Manajemen (X) -> Investigasi	0.321	0.323	0.116	2.766	0.006
Sistem Pengendalian Manajemen (X) -> Kinerja Manajeri...	0.409	0.409	0.138	2.963	0.003

**Hasil Akhir**  
[Koefisien Jalur](#)  
[Total Pengaruh Tidak Langsung](#)  
[Efek Tidak Langsung Spesifik](#)  
[Pengaruh Total](#)  
[Outer Loading](#)  
[Outer Weight](#)

**Histogram**  
[Histogram Koefisien Jalur](#)  
[Histogram efek tidak langsung](#)  
[Histogram Total Efek](#)

**Basis Data**  
[Pengaturan](#)  
[Inner Model](#)  
[Outer Model](#)  
[Data Indikator \(Original\)](#)  
[Data Indikator \(Standarisasi\)](#)

Menjelajahi Proyek

- mudah-mudahan irpa
- mudah-mudahan irpa
- IRPAHHHH [34 Catatan]
- mudahkan lah
- nasutionnn
- ooooo
- patunnn
- pendam
- PENELITIAN
- penelitian ir
- penelitian irfa
- PENELITIAN S
- PENELIANSKRIPSI
- rabu pagi irpa

Indikator

Y1.2
Y1.3
Y1.4
Y1.5
Y1.6
Y1.7
Y1.8

Korelasi terbaik  
Y1.6 -> Y1.4 : 0.951

**Pengaruh Total**

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (  O/...	P Values
Sistem Pengendalian Manajemen (X) -> Kinerja Manajeri...	0.409	0.409	0.138	2.963	0.003
Sistem Pengendalian Manajemen (X) -> Koordinasi	0.316	0.317	0.115	2.741	0.006
Sistem Pengendalian Manajemen (X) -> Negosiasi	0.345	0.345	0.121	2.844	0.005
Sistem Pengendalian Manajemen (X) -> Pemantauan	0.875	0.871	0.054	16.227	0.000
Sistem Pengendalian Manajemen (X) -> Pengaturan Staf	0.347	0.349	0.121	2.881	0.004
Sistem Pengendalian Manajemen (X) -> Pengawasan	0.294	0.293	0.110	2.680	0.008
Sistem Pengendalian Manajemen (X) -> Pengimplement...	0.853	0.857	0.039	21.902	0.000
Sistem Pengendalian Manajemen (X) -> Penyusunan An...	0.839	0.832	0.071	11.777	0.000
Sistem Pengendalian Manajemen (X) -> Penyusunan Pr...	0.787	0.783	0.079	9.993	0.000
Sistem Pengendalian Manajemen (X) -> Perencanaan	0.342	0.342	0.121	2.834	0.005
Sistem Pengendalian Manajemen (X) -> Perencanaan Str...	0.702	0.695	0.125	5.600	0.000

**Hasil Akhir**  
[Koefisien Jalur](#)  
[Total Pengaruh Tidak Langsung](#)  
[Efek Tidak Langsung Spesifik](#)  
[Pengaruh Total](#)  
[Outer Loading](#)  
[Outer Weight](#)

**Histogram**  
[Histogram Koefisien Jalur](#)  
[Histogram efek tidak langsung](#)  
[Histogram Total Efek](#)

**Basis Data**  
[Pengaturan](#)  
[Inner Model](#)  
[Outer Model](#)  
[Data Indikator \(Original\)](#)  
[Data Indikator \(Standarisasi\)](#)

Menjelajahi Proyek

- mudah-mudahan irpa
- mudah-mudahan irpa
- IRPAHHHH [34 Catatan]
- mudahkan lah
- nasutionnn
- ooooo
- patunnn
- pendam
- PENELITIAN
- penelitian ir
- penelitian irfa
- PENELITIAN S
- PENELIANSKRIPSI
- rabu pagi irpa

Indikator

Y1.2
Y1.3
Y1.4
Y1.5
Y1.6
Y1.7
Y1.8

Korelasi terbaik  
Y1.6 -> Y1.4 : 0.951

**Pengaruh Total**

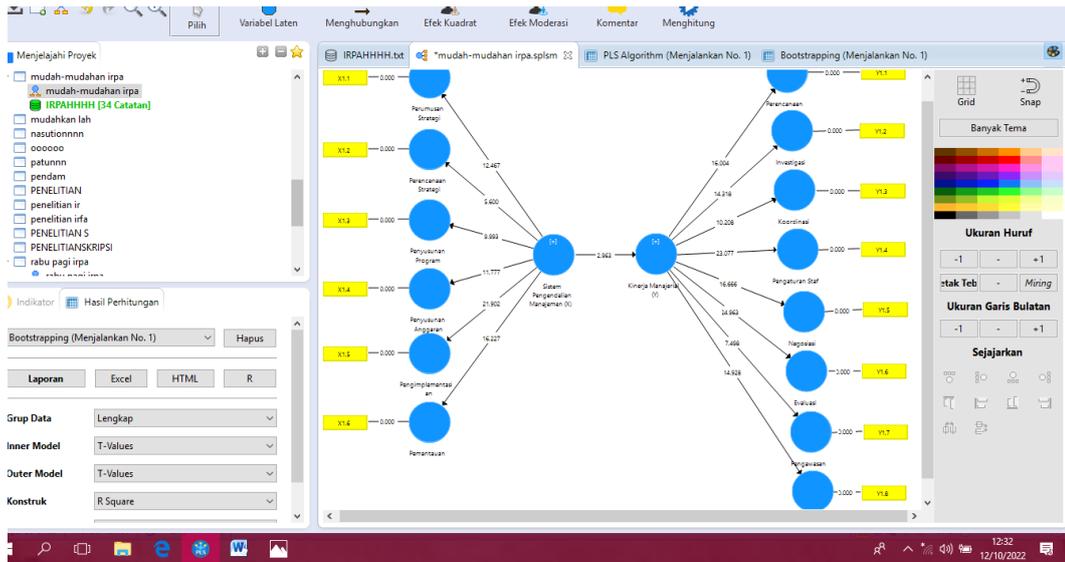
	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (  O/...	P Values
Sistem Pengendalian Manajemen (X) -> Negosiasi	0.345	0.345	0.121	2.844	0.005
Sistem Pengendalian Manajemen (X) -> Pemantauan	0.875	0.871	0.054	16.227	0.000
Sistem Pengendalian Manajemen (X) -> Pengaturan Staf	0.347	0.349	0.121	2.881	0.004
Sistem Pengendalian Manajemen (X) -> Pengawasan	0.294	0.293	0.110	2.680	0.008
Sistem Pengendalian Manajemen (X) -> Pengimplement...	0.853	0.857	0.039	21.902	0.000
Sistem Pengendalian Manajemen (X) -> Penyusunan An...	0.839	0.832	0.071	11.777	0.000
Sistem Pengendalian Manajemen (X) -> Penyusunan Pr...	0.787	0.783	0.079	9.993	0.000
Sistem Pengendalian Manajemen (X) -> Perencanaan	0.342	0.342	0.121	2.834	0.005
Sistem Pengendalian Manajemen (X) -> Perencanaan Str...	0.702	0.695	0.125	5.600	0.000
Sistem Pengendalian Manajemen (X) -> Perumusan Stra...	0.846	0.840	0.068	12.467	0.000
Sistem Pengendalian Manajemen (X) -> Perwakilan	0.332	0.333	0.118	2.813	0.005

**Hasil Akhir**  
[Koefisien Jalur](#)  
[Total Pengaruh Tidak Langsung](#)  
[Efek Tidak Langsung Spesifik](#)  
[Pengaruh Total](#)  
[Outer Loading](#)  
[Outer Weight](#)

**Histogram**  
[Histogram Koefisien Jalur](#)  
[Histogram efek tidak langsung](#)  
[Histogram Total Efek](#)

**Basis Data**  
[Pengaturan](#)  
[Inner Model](#)  
[Outer Model](#)  
[Data Indikator \(Original\)](#)  
[Data Indikator \(Standarisasi\)](#)

Direct effect



## Direct Effect