

ISBN : 978-602-5553-51-6



Buku Monograf

**PENGARUH PENGENDALIAN AKUNTANSI,
PENGENDALIAN PERILAKU, DAN PENGENDALIAN
PERSONAL TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
PADA PT. PELITA MEKAR SEMESTA DI GRESIK**

Oleh : Erna Sulistyowati

Penerbit : Mitra Sumber Rejeki

BUKU MONOGRAF

**PENGARUH PENGENDALIAN AKUNTANSI,
PENGENDALIAN PERILAKU, DAN PENGENDALIAN
PERSONAL TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT.
PELITA MEKAR SEMESTA DI GRESIK**

Oleh :

Erna Sulistyowati

Penerbit : . CV. Mitra Sumber Rejeki

Buku Monograf :

**Pengaruh Pengendalian Akuntansi, Pengendalian Perilaku, Dan
Pengendalian Personal Terhadap Kinerja Manajerial Pada
PT. Pelita Mekar Semesta Di Gresik**

Penulis :

Erna Sulistyowati

Diterbitkan pertama kali dalam bahasa Indonesia
oleh : CV. Mitra Sumber Rejeki
Jl. Gunung Anyar Tambak IV Kav 28
Surabaya, 60294

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang memproduksi atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi
buku ini tanpa seijin tertulis dari penerbit.

ISBN : 978-602-5553-51-6

Cetakan pertama, Mei 2019

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami ucapkan, atas Rahmat dan Hidayah-Nya akhirnya Buku monograf ini dapat diselesaikan. Tanpa Izin Allah Buku ini tidak akan pernah bisa terwujud.

Laporan keuangan harus disajikan pada kurun waktu yang teratur untuk memperlihatkan perubahan keadaan perusahaan yang pada dasarnya akan mempengaruhi prediksi dan keputusan pemakai. Tujuan pada buku monograf ini adalah membuktikan secara empiris pengaruh pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku, dan pengendalian personal berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Buku ini disusun dengan lebih menarik, dengan bahasa yang lebih mudah dipahami, Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi banyak orang, dan setiap saran serta umpan balik untuk perbaikan sangat kami harapkan.

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	iii

BAB I PENDAHULUAN

BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	6

BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN

MODEL	7
2.1. Penelitian Terdahulu	7
2.2. Landasan Teori	9
2.2.1. Kinerja Manajerial	9
2.2.2. Sistem Pengendalian Manajemen	15
2.2.3. Pengendalian Akuntansi	18
2.2.4. Pengertian Pengendalian Perilaku	21
2.2.5. Pengertian Pengendalian Personal	23
2.3. Kerangka Pikir	24
2.4. Hipotesis	25

BAB III METODE PENELITIAN	26
3.1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	26
3.1.1. Definisi Operasional	26
3.1.2. Pengukuran Variabel	27
3.2. Teknik Penentuan Sampel	28
3.2.1. Obyek Penelitian	28
3.2.2. Populasi dan Sampel	28
3.3. Teknik Pengumpulan Data	28

3.3.1. Sumber Data	28
3.3.2. Jenis Data	28
3.3.3. Metode Pengumpulan Data	29
3.4. Uji Kualitas Data	30
3.4.1. Uji Validitas	30
3.4.2. Uji Reliabilitas	30
3.4.3. Uji Normalitas	31
3.5. Uji Asumsi Klasik	31
3.5.1. Autokorelasi	32
3.5.2. Multikolinieritas	32
3.5.3. Heteroskedastisitas	33
3.6. Teknik Analisis dan Uji Hipotesis	33
3.6.1. Teknik Analisis	33
3.6.2. Uji Hipotesis	34

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Obyek Penelitian	36
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan	36
4.1.2. Tujuan Perusahaan	36
4.1.3. Struktur Organisasi	37
4.1.4. Karakteristik Responden	39
4.2. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden	41
4.2.1. Variabel Pengendalian Akuntansi	41
4.2.2. Variabel Pengendalian Perilaku	42
4.2.3. Variabel Pengendalian Personal	43
4.2.4. Variabel Kinerja Manajerial	43
4.3. Deskripsi Hasil Penelitian	44
4.3.1. Hasil Uji Validitas	44
4.3.2. Hasil Uji Reabilitas	48
4.3.3. Hasil Uji Normalitas	49
4.3.4. Hasil Uji Asumsi Klasik	49
4.3.5. Regresi Linier Berganda	51
4.3.6. Uji Kesesuaian Model (Uji F)	53
4.3.7. Uji Hipotesis (Uji t)	53
4.4. Pembahasan Hasil Penelitian	54

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	58
5.1. Kesimpulan	58
5.2. Saran	58

DAFTAR PUSTAKA

**PENGARUH PENGENDALIAN AKUNTANSI, PENGENDALIAN
PERILAKU DAN PENGENDALIAN PERSONAL TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL PADA
PT. PELITA MEKAR SEMESTA DI GRESIK**

ABSTRAKSI

Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keefektifan organisasi, untuk itu perusahaan memerlukan sistem pengendalian manajemen. Adapun bentuk pengendalian berupa pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku, dan pengendalian personal. Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku, dan pengendalian personal berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder pada PT. Pelita Mekar Semesta melalui kuesioner dengan jumlah responden sebanyak 30 orang, dengan teknik pengambilan sampel jenuh. Variabel penelitian yang digunakan adalah pengendalian akuntansi (X1), pengendalian perilaku (X2), pengendalian personal (X3), dan kinerja manajerial (Y), serta dianalisis dengan menggunakan uji regresi linier berganda.

Hasil pengujian diperoleh kesimpulan bahwa variabel yang terbukti berpengaruh terhadap kinerja manajerial adalah pengendalian akuntansi, sedangkan pengendalian perilaku, dan pengendalian personal tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sehingga hipotesis penelitian ini “Bahwa pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku, dan pengendalian personal berpengaruh terhadap kinerja manajerial” sebagian teruji kebenarannya.

Keywords : pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku, pengendalian personal, dan kinerja manajerial

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi ini persaingan antar perusahaan semakin ketat, hal ini akan membuat setiap perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya semaksimal mungkin agar dapat memenangkan persaingan, tetapi peningkatan kinerja tidak akan berhasil apa bila tidak didukung dengan sumber daya yang memadai. Salah satu sumber daya yang paling penting dalam organisasi adalah sumber daya manusia atau tenaga kerja. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan faktor penting yang melakukan investasi untuk merekrut, menyeleksi dan mempertahankan sumber daya manusia.

Suatu perusahaan dapat dilihat sebagai sistem organisasi sumber daya manusia, sumber daya alam dan sumber daya ekonomi lainnya untuk mencapai tujuan. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan salah satu faktor paling penting yang menentukan keefektifan organisasi, untuk itu setiap perusahaan memerlukan sistem pengendalian manajemen dengan tujuan untuk mengatur aktivitas organisasi melalui para pimpinan organisasi agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan perusahaan.

Pengendalian manajemen merupakan suatu proses dimana seorang manajer berusaha untuk mempengaruhi anggota-anggota organisasi untuk mengimplementasikan strategi-strategi organisasi. Beberapa aktivitas yang termasuk dalam pengendalian manajemen adalah perencanaan aktivitas yang akan dilakukan, pengorganisasian aktivitas, pengkomunikasian dan pengevaluasian informasi, pembuatan keputusan tentang apakah suatu aktivitas akan dilakukan atau tidak dan bagaimana mempengaruhi orang dalam organisasi untuk merubah perilakunya (Faisal dan Kusuma, 2013:162).

Setiap perusahaan memerlukan pengendalian manajemen, karena sistem tersebut didesain untuk mengatur aktifitas anggota organisasi

melalui para pimpinan (manajer) organisasi agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan perusahaan dan menjadi suatu tolak ukur dalam pencapaian tujuan organisasi. Adapun bentuk pengendalian dapat berupa : Pengendalian Perilaku, Personal, dan Sistem Akuntansi. Proses pengendalian dilakukan oleh para pemimpin (manajer) dengan penentuan tujuan dan strategi, pelaksanaan dan pengukuran, serta analisis prestasi dan penghargaan. Karena dalam pelaksanaan pembangunan nasional di era globalisasi, tenaga kerja memiliki peran dan kedudukan yang sangat penting sebagai pelaku dalam mencapai tujuan pembangunan (Muslimin, 2014:450)

Konsep pengendalian manajemen dirasakan sebagaimana proses yang dirancang untuk mengendalikan aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam organisasi, sebagai konsekuensinya pemahaman tentang sistem pengendalian hanya didasarkan pada mekanisme penginvestigasian yang diimplementasikan oleh manajemen untuk mengendalikan pekerjaan melalui pengamatan dan pemantauan perilaku dan output. (Faisal dan Kusuma, 2013: 163).

Penerapan suatu sistem pengendalian tertentu secara otomatis akan terbentuk norma-norma, aturan-aturan, dan sistem nilai yang berlaku dalam organisasi tersebut, apabila sistem pengendalian itu tidak sesuai dengan lingkungan organisasi, maka penerapan sistem tersebut akan bisa menimbulkan *dysfunctional behavior* atau perilaku menyimpang bagi anggota organisasi.

Atribut sistem kontrol akuntansi adalah semua prosedur dan sistem formal yang menggunakan informasi untuk menjaga atau mengubah pola aktivitas organisasi, dalam hal ini termasuk di dalam sistem kontrol organisasi adalah sistem perencanaan, sistem pelaporan, dan prosedur monitoring yang didasarkan pada informasi yang tidak termasuk di dalam sistem kontrol akuntansi adalah mekanisme sistem kontrol kultural dan kontrol sosial.

Pengendalian perilaku merupakan salah satu bentuk pengendalian administratif. Pengendalian administratif meliputi : struktur otoritas, peraturan-peraturan formal, prosedur standar pengoperasian, standar untuk mengatur perilaku para manajer dan pekerja, anggaran, *reward*, dan sistem insentif (dalam jurnal Faisal dan Kusuma 2013).

Pengendalian perilaku bertujuan untuk menjamin hasil yang ingin dicapai meliputi aktivitas pengawasan, *monitoring*, dan aktivitas yang sedang berjalan, dimana aktivitas tersebut berperilaku sesuai dengan cara yang dikehendaki, sehingga dalam suatu organisasi pengendalian perilaku akan mempengaruhi kinerja organisasional.

Pengendalian personal yang sering disebut pengendalian profesional (*clan control*) merupakan pengendalian yang didasarkan pada proses sosial dan *self control*. Menurut Faisal dan Kusuma (2002), pengendalian personal merupakan salah satu bentuk pengendalian di depan. Pengendalian di depan sumber daya manusia dilaksanakan melalui proses seleksi dan pengaturan staf. Pemilihan dan penempatan karyawan sesuai dengan persyaratan kerja dan keterampilan berdasarkan spesifikasi sifat dan tugas yang akan dijalankan, hal ini penting karena kecakapan manajerial adalah suatu penentu fundamental dan keberhasilan organisasi. Jadi pengendalian personal merupakan suatu pengendalian didasarkan pada pembuatan kebijakan yang menyangkut tentang sumber daya manusia (Merchant, 1998).

Menurut Muslimin (2014:454) dari hasil penelitiannya menunjukan bahwa pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku, dan pengendalian personal secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil pengujian persamaan regresi penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa semakin tinggi pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku, dan pengendalian personal yang diterapkan, maka akan semakin meningkatkan kinerja manajerial.

Menurut Muchamad Syafruddin (2012) dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kontrol akuntansi mempunyai pengaruh yang

signifikan terhadap kinerja, sedangkan sistem kontrol akuntansi yang dimoderasi dinamika lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, dinamika lingkungan secara signifikan mempunyai hubungan antara sistem kontrol akuntansi dengan kinerja perusahaan.

Menurut Faisal dan Kusuma (2013) dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengendalian akuntansi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial, sedangkan pengendalian perilaku dan pengendalian personal tidak mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Penelitian tersebut dilakukan pada *research and development*. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengendalian perilaku dan personal tidak bisa diterapkan pada *research and development*.

PT. Pelita Mekar Semesta merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang daur ulang plastik (*recycling*), banyaknya perusahaan daur ulang plastik menimbulkan persaingan antar perusahaan, oleh karena itu, PT. Pelita Mekar Semesta berusaha meningkatkan produksinya untuk memenuhi kebutuhan pasar dengan mempertimbangkan mutu dan waktu pengerjaannya. PT. Semesta Mekar Semesta hanya menerima order terutama dari luar negeri, karena bahan baku yang diolah juga berasal dari luar negeri.

Tabel 1.1 Perbandingan Antara Target Penjualan dan Realisasi Penjualan

PT. PELITA MEKAR SEMESTA 2015

Bulan	Target	Realisasi Penjualan	Selisih
Januari	Rp 10.012.250.000	Rp 7.750.721.000	(Rp 2.261.529.000)
Februari	Rp 10.012.250.000	Rp 8.014.900.250	(Rp 1.997.349.750)
Maret	Rp 10.012.250.000	Rp 8.079.650.000	(Rp 1.932.600.000)
April	Rp 10.012.250.000	Rp 9.010.593.300	(Rp 1.001.656.700)
Mei	Rp 10.012.250.000	Rp 10.616.600.550	Rp 604.350.550

Juni	Rp 10.012.250.000	Rp 11.019.350.200	Rp 1.007.100.200
Juli	Rp 10.012.250.000	Rp 10.821.200.000	Rp 808.950.000
Agustus	Rp 10.012.250.000	Rp 10.005.420.450	(Rp 6.829.550)
September	Rp 10.012.250.000	Rp 9.313.210.000	(Rp 699.040.000)
Oktober	Rp 10.012.250.000	Rp 8.195.900.000	(Rp 1.816.350.000)
November	Rp 10.012.250.000	Rp 8.067.754.000	(Rp 1.944.496.000)
Desember	Rp 10.012.250.000	Rp 7.682.700.250	(Rp 2.329.549.750)

Sumber : PT. Pelita Mekar Semesta

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa pada bulan Januari, Februari, Maret, dan April 2015, perusahaan tidak mencapai target penjualan, tetapi pada bulan Mei, Juni, Juli, perusahaan mengalami kenaikan sehingga target penjualan tercapai dan pada bulan Agustus sampai Desember, perusahaan mengalami penurunan, dengan adanya kondisi yang dialami PT. Pelita Mekar Semesta tersebut kemungkinan sistem pengendalian akuntansi, perilaku, dan personal belum diterapkan secara maksimal sehingga mempengaruhi kinerja manajerialnya dan membuat perusahaan mengalami penurunan dan tidak mencapai sasaran.

Berdasarkan hal tersebut, maka dilakukan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Pengendalian Akuntansi, Pengendalian Perilaku, dan Pengendalian Personal Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Pelita Mekar Semesta di Gresik”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah : “Apakah pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku, dan pengendalian personal berpengaruh terhadap kinerja manajerial?”

1.3 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan perumusan diatas, maka tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menguji secara empiris pengaruh pengendalian

akuntansi, pengendalian perilaku, dan pengendalian personal berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk beberapa pihak diantaranya :

1. Bagi peneliti

Memberikan tambahan informasi untuk dapat dipergunakan sebagai tambahan ilmu pengetahuan khususnya tentang indikator kinerja manajer. Penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai suatu perbandingan antara teori-teori yang selama ini peneliti dapatkan dengan kenyataan yang ada.

2. Bagi akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan sesuatu yang berharga bagi pihak universitas sebagai tambahan referensi bagi peneliti lainnya dengan materi yang berhubungan dengan tema ini.

3. Bagi praktisi

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan perusahaan sebagai sumbangan pemikiran dalam pengambilan keputusan untuk memilih jenis pengendalian yang tepat dalam rangka meningkatkan efektifitas pengendalian tersebut. Yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja baik individu, manajerial, maupun organisasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh pihak lain yang dapat digunakan sebagai bahan masukan dan bahan pengkajian yang berkaitan dengan penelitian ini, telah dilakukan oleh :

1. Faisal dan Indra Wijaya Kusuma (JRAI, 2013)

Judul : Pengaruh Karakteristik Tugas terhadap Keefektifan Bentuk Pengendalian Akuntansi, Perilaku, dan Personal dalam Peningkatan Kinerja Manajer Riset dan Pengembangan.

Dalam penelitian tersebut permasalahan yang dikemukakan untuk mengetahui apakah bentuk pengendalian akuntansi, perilaku dan personal mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial, serta untuk mengetahui apakah ada pengaruh karakteristik tugas (*task analyzability* dan *number of exception*) terhadap keefektifan bentuk pengendalian akuntansi, perilaku, dan personal dalam meningkatkan manajerial. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah : pengendalian perilaku dan personal tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan pengendalian akuntansi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial dan untuk karakteristik tugas tidak mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

2. Muchamad Syafruddin (2012)

Judul : Pengaruh Moderasi Dinamika Lingkungan pada Sistem Kontrol Akuntansi dan Kinerja Perusahaan.

Dalam penelitian tersebut alat uji yang digunakan adalah regresi linier berganda, adapun hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah : kontrol akuntansi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, sedangkan sistem kontrol akuntansi yang dimoderasi dinamika lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, dinamika lingkungan

secara signifikan mempunyai hubungan antara sistem kontrol akuntansi dengan kinerja perusahaan.

3. Muslimin (2014)

Judul : Pengaruh Pengendalian Akuntansi, Pengendalian Perilaku, dan Pengendalian Personal terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Berkat Agung Jaya Abadi di Gresik. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat diambil kesimpulan bahwa pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku dan pengendalian personal secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil pengujian persamaan regresi penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa semakin tinggi pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku, dan pengendalian personal yang diterapkan, maka akan semakin meningkatkan kinerja manajerial.

Dalam penelitian ini ditekankan bahwa hasil penelitian terdahulu hanya digunakan sebagai pembandingan baik landasan teori maupun uji hipotesisnya.

Tabel 2.1 Perbedaan penelitian sekarang dan penelitian terdahulu :

No.	Peneliti Terdahulu	Variabel yang digunakan
1.	Muchamad Syafuruddin (2012)	Moderasi Dinamika Lingkungan, Sistem Kontrol Akuntansi dan Kinerja Perusahaan.
2.	Faisal dan Indra Wijaya Kusuma (2013)	Karakteristik Tugas, keefektifan Bentuk Pengendalian Akuntansi, Perilaku, Personal, dan Kinerja Manajer.
3.	Muslimin (2014)	Pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku, dan kinerja manajerial.

2.2 Landasan Teori

2.2.1. Kinerja Manajerial

Kinerja adalah evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan lewat atasan langsung, teman, dirinya sendiri dan bawahan (Suartana,2000 dalam Faisal dan Kusuma, 2013:167)

Menurut Asri (2011 : 97) kinerja manajer dijabarkan sebagai usaha-usaha yang dilakukan oleh perusahaan yang berbentuk pengembangan manajemen, perbaikan sistem kerja, dan usaha-usaha mengadakan alih teknologi baik yang menengah maupun teknologi tingkat atas, sehingga kualitas personal yang dimiliki oleh perusahaan meningkat.

Menurut Halim, Tjahjono, dan Husein, (2012 : 35) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan kinerja manajerial antara lain :

1. Perencanaan
Menentukan tujuan, kebijakan dan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, dan penyusunan program.
2. Investigasi
Mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan dan rekening mengukur hasil dan analisis pekerjaan.
3. Pengkoordinasian
Tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain, hubungan dengan manajer lain.
4. Evaluasi
Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, pemilaian laporan keuangan, pemeriksaan kualitas jasa.
5. Pengawasan
Mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahan, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, serta memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan.

6. Pemilihan staf

Mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai, dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan, dan mutasi pegawai.

7. Negosiasi

Penyediaan fasilitas penunjang dan melakukan kontrak dengan calon pembeli dan tawar menawar secara kelompok.

8. Perwakilan

Mempromosikan tujuan umum perusahaan dengan cara memberikan konsultasi secara lisan atau berhubungan dengan individu di luar perusahaan.

2.2.1.1 Tugas Manajer

Efektifitas kinerja merupakan suatu ukuran tentang pencapaian suatu tugas atau tujuan, apabila seorang supervisor dalam sebuah perusahaan manufaktur, efektifitas kinerja adalah apabila unit kerja mampu memenuhi target produksi baik dalam hal kuantitas maupun kualitas yang dihasilkan. Efisiensi kerja mengukur biaya sumber daya yang diperlukan sehubungan dengan pencapaian tujuan, dalam hal ini perbandingan antara keluaran (*output*) riil yang dihasilkan dengan masukan (*input*) yang digunakan (John R. Schermerhorn. Jr, 2009 : 5).

Menurut T. Hani Handoko (2008:29) tugas penting yang dilaksanakan oleh manajer adalah sebagai berikut :

1. Manajer bekerja dengan orang lain. Istilah “orang” mencakup tidak hanya bawahan atau atasan tetapi juga manajer lainnya dalam organisasi. Di samping itu “orang” juga termasuk individu dari luar organisasi, seperti pelanggan, pemasok, pemerintah dan sebagainya.
2. Manajer memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas. Para manajer akan menghadapi setiap tujuan, masalah dan kebutuhan organisasional yang semuanya ini bersaing untuk memperebutkan sumber daya organisasi (manusia, material atau bahkan waktu manajer). Karena berbagai sumber

daya tersebut selalu terbatas, manajer harus menjaga keseimbangan di antara berbagai tujuan dan kebutuhan organisasional.

3. Manajer bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan. Para manajer ditugaskan untuk mengelola pekerjaan-pekerjaan tertentu secara sukses. Mereka biasanya dievaluasi atas dasar seberapa baik mengatur tugas-tugas yang harus diselesaikan. Lebih lanjut, manajer juga bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan para bawahan. Kesuksesan atau kegagalan bawahan adalah cermin langsung kesuksesan dan kegagalan manajer.
4. Manajer harus berfikir secara analitis dan konseptual. Untuk menjadi pemikiran yang analitis, manajer harus mampu merinci dan memisahkan suatu masalah menjadi komponen-komponen masalah. Menganalisisnya dan kemudian mencari penyelesaian yang layak dan akurat, dan yang lebih penting bagi manajer adalah menjadi pemikir konseptual yang mampu memandang keseluruhan tugas dan mengaitkan suatu tugas dengan tugas-tugas lainnya.
5. Manajer adalah suatu mediator. Organisasi terdiri dari orang-orang dan kadang mereka tidak saling setuju satu sama lain, bila hal ini terjadi, maka akan merusak suasana kerja, mengakibatkan konflik atau bahkan mungkin karyawan-karyawan yang cakap akan meninggalkan perusahaan, kejadian seperti ini menuntut manajer sebagai mediator (penengah).
6. Manajer adalah seorang politisi. Seperti apa yang dilakukan politisi dalam mengkampanyekan program-programnya, manajer harus mengembangkan hubungan-hubungan baik untuk mendapatkan dukungan atas kegiatan-kegiatan usulan-usulan atau keputusan-keputusannya. Setiap manajer yang efektif “memainkan politik” dengan mengembangkan jaringan kerjasama timbal balik dengan para manajer lain dalam organisasi.
7. Manajer adalah seorang diplomat. Manajer mungkin harus berperan sebagai wakil (representatif) resmi kelompok kerjanya pada pertemuan-pertemuan organisasional. Manajer juga mungkin mewakili organisasi dalam berurusan dengan kontraktor, langganan, pejabat pemerintah, atau personalia organisasi lain.

8. Manajer mengambil keputusan-keputusan yang sulit. Organisasi selalu menghadapi banyak masalah misalnya kesulitan financial, masalah personalia, masalah dengan pihak eksternal perusahaan dan sebagainya, dengan demikian manajer diharapkan dapat menentukan pemecahan berbagai masalah sulit dan mengambil keputusan yang akurat.

2.2.1.2. Penilaian Kinerja Manajerial

Penilaian kinerja menurut Mulyadi (2012:415) adalah penentuan secara periodik dan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku atas manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi.

Tujuan utama penilaian kerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran organisasi.

2.2.1.3. Manfaat dan Tahap Penilaian Kinerja Manajerial

Menurut Mangkuprawira, (2010 : 224) penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut :

- a. Perbaikan Kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

- b. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

c. Keputusan Penetapan

Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif, misalnya dalam bentuk penghargaan.

d. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan kebutuhan kembali.

e. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karier spesifik karyawan.

f. Definisi Proses Penempatan Staf

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.

g. Ketidakakuratan Informasi

Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal.

h. Kesalahan Rancangan Pekerjaan

Kinerja buruk mungkin sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalah-kesalahan tersebut.

i. Kesempatan Kerja Yang Sama

Penilaian kerja yang akurat secara actual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah suatu yang bersifat diskriminasi.

j. Tantangan-tantangan Eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.

2.2.1.4. Tingkatan Manajemen dan Ketrampilan Manajerial

Secara umum manajer berarti setiap orang yang mempunyai tanggungjawab atas bawahan dan sumber daya organisasi lainnya.

Tingkatan manajemen dalam organisasi menurut Handoko (2008:17) akan membagi manajer menjadi tiga golongan yang berbeda, yaitu :

1. Manajer lini pertama

Tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Manajer lini sering disebut dengan kepala atau pimpinan (*leader*), mandor (*foreman*) dan penyedia (*supervisor*).

2. Manajer Menengah

Manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan karyawan operasional. Sebutan lain bagi manajer menengah adalah manajer departemen Kepala Pengawas dan sebagainya.

3. Manajer Puncak

Klasifikasi manajer ini terdiri dari sekelompok kecil eksekutif. Manajer puncak bertanggungjawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Yang termasuk dalam manajer puncak adalah direktur, presiden, kepala divisi, wakil presiden senior dan sebagainya.

Ketrampilan yang dibutuhkan untuk menjadi seorang manajer yang efektif menurut T. Hani Handoko (2008:36) adalah sebagai berikut :

1. Ketrampilan Konseptual (*conceptual skills*) adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi.
2. Keterampilan Kemanusiaan (*human skill*) adalah untuk bekerja dengan memahami, dan memotivasi orang lain, baik sebagai individu ataupun kelompok. Manajer membutuhkan keterampilan ini agar dapat memperoleh partisipasi dan mengarahkan kelompoknya dalam pencapaian tujuan.
3. Keterampilan teknik (*technical skill*) adalah kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur, dan teknik-teknik dari suatu bidang tertentu, seperti akuntansi, produksi, penjualan, penjualan, atau permesinan, dan sebagainya.

2.2.2. Sistem Pengendalian Manajemen

Setiap perusahaan memerlukan sistem pengendalian manajemen, karena sistem tersebut didesain untuk mengukur aktivitas anggota organisasi melalui para pimpinan (manajer) orang agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan perusahaan. Proses pengendalian dilakukan melalui para pimpinan dengan penentuan tujuan dan strategi pelaksanaan dan pengukuran serta analisis prestasi dan penghargaan.

Menurut Mamduh M. Hanafi (2009: 405). Pengendalian manajemen adalah usaha sistematis untuk menetapkan standar prestasi tertentu dengan merencanakan mendesain sistem umpan balik informasi, membandingkan prestasi yang sesungguhnya dengan standar prestasi, menentukan apakah terjadi penyimpangan dan mengukur apakah penyimpangan ini berarti (signifikan), dan melakukan perbaikan yang diperlukan untuk memastikan bahwa semua sumber daya perusahaan digunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Supriyono (2011: 27). Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi anggota organisasinya agar melaksanakan strategi dan kebijakan strategi dan kebijakan organisasi secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2.2.2.1. Elemen Sistem Pengendalian

Menurut Anthony dan Govindarajan (2007: 1) setiap sistem pengendalian sedikitnya memiliki empat elemen, yaitu :

- a. Pelacak (*detector*) atau sensor adalah sebuah perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.
- b. Penaksir (*assesor*) adalah suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa actual, dengan membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.

- c. *Effector* adalah suatu perangkat (yang sering disebut “*feedback*”) yang mengubah perilaku jika assesor mengindikasikan kebutuhan yang perlu dipenuhi.
- d. Jaringan komunikasi adalah perangkat yang meneruskan informasi antara *detector*, *assesor*, dan *effector*.

2.2.2.2. Proses Pengendalian Manajemen

Menurut Halim, Tjahjono, dan Husein, (2009 : 15) proses pengendalian manajemen terutama berkaitan dengan perilaku. Proses ini melibatkan interaksi antara manajer dan manajer dengan bawahannya. Proses pengendalian manajemen formal meliputi kegiatan-kegiatan:

1. Perencanaan strategi. Perencanaan strategi (pemrogaman) adalah proses memutuskan program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi dan menaksir jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun yang akan datang.
2. Penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran adalah proses pengoperasionalan rencana dalam bentuk pengkuantifikasian, biasanya dalam unit moneter untuk kurun waktu tertentu.
3. Pelaksanaan. Selama tahun anggaran manajer melakukan program atau bagian dari program yang menjadi tanggungjawabnya. Laporan yang dibuat hendaknya menunjukkan dapat menyediakan informasi tentang program dan pusat pertanggungjawaban. Laporan pusat pertanggungjawaban juga harus menunjukkan informasi tentang anggaran dan realisasinya baik informasi untuk mengukur kinerja keuangan maupun non keuangan, informasi internal maupun informasi eksternal.
4. Evaluasi kinerja. Kegiatan akhir dari proses pengendalian manajemen adalah menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.2.2.3. Manfaat Pengendalian Manajemen

Menurut Stoner, dkk (1994:224) juga mengungkapkan manfaat pengendalian :

- a) Untuk menanggulangi perubahan
- b) Untuk menciptakan daur yang lebih cepat
- c) Untuk menambah nilai
- d) Untuk menyatukan pekerja dari berbagai latar belakang dan kultur.
- e) Untuk memudahkan delegasi dan kerja tim.

2.2.2.4. Jenis-jenis Pengendalian Manajemen

Jenis-jenis metode pengendalian menurut Stoner, dkk (1994-246) :

- a) Pengendalian pra tindakan
Adalah memastikan bahwa sebelum suatu tindakan maka sumber daya manusia, bahan dan keuangan yang diperlukan dianggarkan. Dikenal juga dengan pra-pengendalian (*precontrol*).
- b) Pengendalian kemudi
Yaitu pengendalian yang dirancang untuk mendeteksi penyimpangan dari standart atau tujuan tertentu dan memungkinkan tindakan perbaikan diambil sebelum suatu urutan tindakan tertentu dirampungkan.
- c) Pengendalian ya/tidak atau penyaringan
Merupakan proses penyaringan dimana aspek-aspek spesifik dari suatu prosedur harus disetujui atau syarat tertentu harus dipenuhi sebelum kegiatan dapat dilanjutkan.
- d) Pengendalian purna-tindakan
Mengukur hasil-hasil dari suatu tindakan yang telah dirampungkan.

2.2.2.5. Teori Kontinjensi (teori kemungkinan)

Satu cara yang paling sering digunakan dalam pengendalian kegiatan organisasi adalah dengan menstrukturisasi kegiatan organisasi tersebut, dengan memberikan otoritas dan pertanggungjawaban untuk berbagai tugas manajer yang ada dan kelompok pegawai, walaupun struktur organisasi merupakan mekanisme yang bias menjamin yang

dibebankan dapat dilaksanakan, namun kesulitan yang biasanya muncul adalah perhatian manajer yang hanya terfokus pada bagiannya saja. Akibatnya adalah pengabaian terhadap tugas-tugas yang memerlukan koordinasi dengan bagian lain (Halim, Tjahjono, Husein, 2009 : 21)

Pendekatan dalam memandang desain struktur formal organisasi telah diformalisasikan dengan pendekatan teori kontinjensi, teori kontinjensi merupakan konsep yang luas, pada dasarnya teori ini menyatakan bahwa pembuatan dan penggunaan desain sistem pengendalian manajemen bergantung pada karakteristik organisasi dan kondisi lingkungan dimana sistem tersebut diterapkan (Ikhsan dan Ishak, 2005 : 14). Merchant (1981) menemukan bahwa terdapat hubungan kontinjensi antara aspek-aspek perusahaan (ukuran perusahaan, jenis produk, dan desain organisasi) dengan penggunaan informasi akuntansi (Ikhsan dan Ishak 2005:15)

2.2.3. Pengendalian Akuntansi

Menurut Heckert dalam Faisal (1996:163) pengendalian adalah mengembangkan dan merevisi norma (standar) yang memusatkan sebagai ukuran pelaksanaan dan penyediaan pedoman serta bantuan kepada para anggota manajemen yang lain dalam menjamin adanya penyesuaian hasil pelaksanaan yang sebenarnya terhadap norma-norma.

Akuntansi merupakan proses pengolahan informasi yang berkaitan dengan kesatuan ekonomi yang bersifat kualitatif yang dapat menjadi dasar bagi pihak ekstern untuk mengambil keputusan, sehingga akuntansi disebut sebagai bahasa bisnis karena akuntansi mengukur dan mengkomunikasikan informasi keuangan dan lainnya kepada pembuat keputusan. Selain itu akuntansi juga sebagai sistem akuntansi karena menerima akuntansi dan lingkungan, mengukurnya, mencatat, memproses dan mengeluarkan laporan kembali ke lingkungan dan orang-orang mengambil tindakan berdasarkan laporan tersebut.

Pengendalian akuntansi adalah pengendalian yang berdasarkan pada angka-angka akuntansi seperti anggaran, standard costing, flexible budgeting (Hopwood, 1976 dalam Faisal dan Kusuma 2013:167).

Pengendalian akuntansi menekankan pada tindakan-tindakan untuk mencegah kesalahan (kekeliruan yang tidak disengaja) dan ketidakberesan (tindakan-tindakan penyimpangan yang disengaja). Menurut Anthony dkk, (2002:26) manfaat pengendalian akuntansi adalah sebagai berikut :

1. Sarana untuk memastikan bahwa transaksi-transaksi hanya dilakukan sesuai dengan ijin manajemen.
2. Sarana untuk memastikan bahwa semua transaksi tersebut dicatat untuk memungkinkan, setidaknya, penyusunan laporan keuangan yang semestinya dan untuk menjaga tanggung jawab atas sumber daya.
3. Sarana untuk memastikan, melalui pemeriksaan fisik berkala dan perhitungan sumber daya organisasi, bahwa laporan akuntansi yang mencatat pertanggungjawaban atas sumber daya organisasi adalah benar.
4. Sarana untuk memastikan bahwa akses ke sumber daya, seperti bahan pembantu dan barang dagangan, serta penggunaan sumber daya, seperti peralatan dan mesin-mesin, hanya dilakukan berdasarkan ijin tertulis manajemen.

Menurut Supriyono (2011:33) manfaat pengendalian adalah sebagai berikut :

1. Menjaga kekayaan dan catatan organisasi.
2. Mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi.

2.2.3.1. Manfaat Pengendalian Akuntansi

Pengendalian akuntansi menekankan pada tindakan-tindakan untuk mencegah kesalahan (kekeliruan yang tidak disengaja) dan ketidakberesan (tindakan-tindakan yang disengaja). Menurut Anthony dkk, (2002 : 26) manfaat pengendalian akuntansi adalah sebagai berikut:

- a. Sarana untuk memastikan bahwa transaksi-transaksi hanya dilakukan sesuai dengan ijin manajemen.
- b. Sarana untuk memastikan bahwa semua transaksi tersebut dicatat untuk memungkinkan, penyusunan laporan keuangan yang semestinya dan untuk menjaga tanggungjawab atas sumber daya.
- c. Sarana untuk memastikan, melalui pemeriksaan fisik berkala dan perhitungan sumber daya organisasi, bahwa laporan akuntansi yang mencatat pertanggungjawaban atas sumber daya organisasi.
- d. Sarana untuk memastikan bahwa akses ke sumber daya, seperti bahan pembantu dan barang dagangan, serta penggunaan sumber daya, seperti peralatan dan mesin-mesin, hanya dilakukan berdasarkan ijin tertulis manajemen.

2.2.3.2. Tujuan Pengendalian Akuntansi

Menurut Supriyono (2011 : 33) manfaat pengendalian akuntansi internal adalah sebagai berikut:

- 1. Menjaga kekayaan dan catatan organisasi.
- 2. Mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi.

2.2.3.3. Teori yang Melandasi Pengaruh Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial

Teori kendala mengakui bahwa kinerja setiap perusahaan dibatasi oleh kendala-kendalanya. Kemudian, teori kendala mengembangkan pendekatan yang spesifik untuk mengendalikan kendala, untuk mendukung tujuan, yaitu kemajuan yang terus menerus bagi suatu perusahaan. Menurut teori kendala, jika ingin meningkatkan kinerja, suatu perusahaan harus mengidentifikasi kendala-kendalanya, mendayagunakan kendala-kendala dalam jangka pendek dan dalam jangka panjang dan menemukan cara untuk mengatasi kendala-kendala (Hansen dan Mowen, 2001:666).

Teori yang melandasi hubungan pengendalian akuntansi dan kinerja manajerial adalah teori X dari McGregor (Ikhsan dan Ishak 2005 : 169). Teori X dari McGregor mengimplikasikan bahwa anggaran akan disusun oleh manajemen menengah (kontroler atau direktur perencanaan) dan dikenakan pada manajer tingkat bawah, dengan demikian anggaran didesain untuk memastikan kepatuhan karyawan terhadap harapan dari manajemen puncak, dalam fase tindak lanjut, varians anggaran akan diinvestigasi oleh kontroler atau direktur perencanaan dan bukan ditangani fungsi lini, hal ini memungkinkan manajemen untuk mempertahankan tanggungjawab atas pengendalian biaya (Ikhsan dan Ishak 2005 : 169)

Para akuntan sangat berkepentingan terhadap pemahaman tentang hubungan rancangan sistem kontrol akuntansi dengan berbagai variable organisasional seperti ukuran organisasi, teknologi dan lingkungan organisasi. Berbagai contoh atribut sistem kontrol akuntansi adalah ketatnya sasaran yang ada dalam anggaran, penggunaan sistem kontrol cost, frekuensi pelaporan dan intensitas monitoring terhadap hasil kinerja manajerial (Faisal, 2013 : 166).

2.2.4. Pengertian Pengendalian Perilaku

Pengendalian perilaku adalah pengendalian yang berdasarkan struktur otoritas, peraturan-peraturan formal serta prosedur standar pengoperasian (Faisal dan Kusuma 2013 : 163), disini yang dimaksud dengan perilaku adalah perilaku manajer. Perilaku manajer pada hakikatnya bukanlah hal yang mudah untuk dipelajari, meskipun perilaku manusia secara keseluruhan, karena perilaku manajer menyangkut pikiran, kehendak, sikap, dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi dan kompleks sifatnya serta sulit untuk diduga.

Pengendalian perilaku bertujuan untuk menjamin hasil yang ingin dicapai meliputi aktivitas pengawasan, monitoring, dan aktivitas yang sedang berjalan, dimana aktivitas tersebut berperilaku sesuai sesuai dengan cara yang dikehendaki, sehingga dalam suatu organisasi

pengendalian perilaku akan mempengaruhi kinerja organisasional (Muslimin, 2014:451)

Menurut L. Masie (1985:156) macam perilaku pimpinan (manajer) terdiri dari :

- a. Perilaku instrumental (*instrumental behavior*), bersamaan dengan struktur permulaan, terdiri dari : perencanaan, organisasi, control, dan koordinasi bawahan dalam tugasnya secara dekat.
- b. Perilaku yang mendukung (*supportive behavior*), sangat mirip dengan pertimbangan, terdiri dari : menunjukkan perhatian atas minat, kebutuhan, dan kesejahteraan bawahan.
- c. Perilaku partisipatif (*participative behavior*), ditandai dengan sumbang dan saran informasi serta penekanan atas konsultasi dengan bawahan.
- d. Perilaku berorientasi pada pencapaian (*achievement-oriented behavior*), mencanangkan sasaran yang menantang, mengharapkan bawahan suatu pelaksanaan yang tinggi, dan selalu mencari perbaikan dalam prestasi.

2.2.4.1. Teori yang Melandasi Pengaruh Pengendalian Perilaku Terhadap Kinerja Manajerial

Teori pembentukan perilaku (*operant conditioning*) menyatakan bahwa perilaku yang diikuti dengan konsekuensi-konsekuensi memuaskan cenderung terulang, sedangkan perilaku yang diikuti konsekuensi-konsekuensi hukuman cenderung tidak diulang. Teori ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja manajerial apabila penilaian kinerjanya diikuti dengan konsekuensi yang memuaskan seperti dengan memberikan penghargaan (Handoko, 2006:246).

Pengendalian perilaku merupakan salah satu bentuk pengendalian administrative. Pengendalian administratif meliputi : struktur otoritas, peraturan-peraturan formal, prosedur standar pengoperasian, standar

untuk mengatur perilaku para manajer dan pekerja, anggaran, *reward*, dan sistem insentif (Faisal, 2013 : 167).

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa suatu pengendalian perilaku bertujuan untuk menjamin hasil yang ingin dicapai meliputi aktivitas pengawasan, monitoring, dan aktivitas yang sedang berjalan. Dimana aktivitas tersebut berperilaku sesuai dengan cara yang dikehendaki, sehingga dalam suatu organisasi, pengendalian perilaku akan mempengaruhi terhadap kinerja manajerial.

2.2.5. Pengertian Pengendalian Personal

Pengendalian personal adalah pengendalian yang berdasarkan pada pembuatan kebijakan-kebijakan yang menyangkut sumber daya manusia (Faisal dan Kusuma 2013:163). Kebijakan-kebijakan ini menyediakan informasi personal untuk perencanaan dan pengambilan keputusan manajemen atau organisasi tersebut. Dengan adanya kebijakan yang baik maka perusahaan dapat menghasilkan kinerja yang diharapkan. (Muslimin 2014:451).

Pengendalian diri (*self control*) yaitu setiap perilaku manusia yang diupayakan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar tercipta keteraturan sosial. Sedangkan usaha individu itu sendiri untuk mengarahkan perilaku pribadinya sesuai dengan cita-cita, tujuan atau nilai-nilai yang telah diputuskan oleh diri berdasarkan nilai-nilai dan tujuan yang ingin diwujudkan, yang sebenarnya tidak berbeda banyak dengan tata nilai dan cita-cita kelompok individu (Astrid, 2011:155). Sedangkan pengawasan sosial adalah pengembangan (kemampuan) anggota organisasi untuk menyelesaikan diri dengan norma yang berlaku (Astrid, 2011:150).

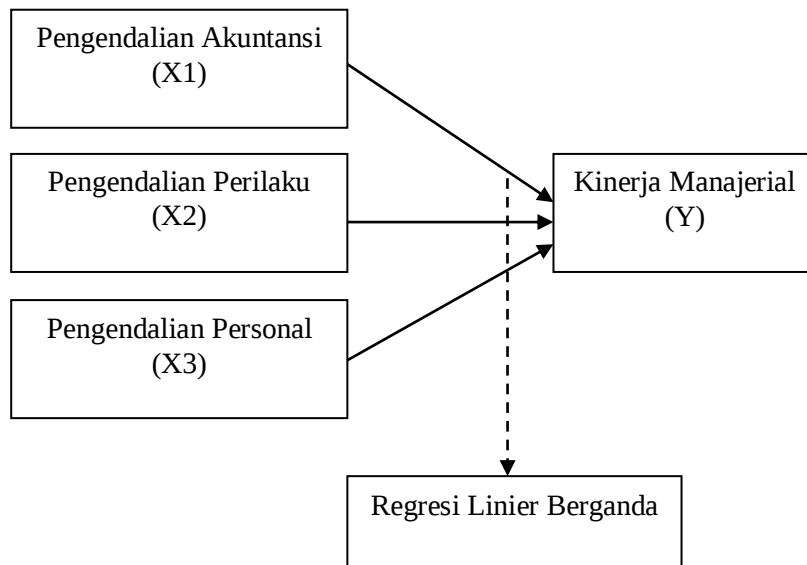
Tujuan pengendalian personal adalah untuk mengawasi dan memonitor tindakan bawahan untuk memastikan bahwa tindakan tersebut sesuai dengan aturan yang ditetapkan (Faisal dan Indra WK, 2013:164).

2.2.5.1 Teori yang Melandasi Pengaruh Pengendalian Personal Terhadap Kinerja Manajerial

Sistem pengendalian yang dilakukan oleh perusahaan harus meliputi semua aspek, artinya efektivitas rancangan sistem kontrol baik sistem kontrol akuntansi, personal dan perilaku yang ada dalam organisasi tergantung pada konteks penggunaan sistem kontrol tersebut. Studi yang dilakukan oleh Merchant (1981, 1984), Macintosh (1981), dan Antony (2002) dalam Faisal dan Kusuma (2013) menunjukkan adanya hubungan antara atribut perencanaan strategi dengan sistem kontrol personal dengan menyatakan bahwa setiap organisasi akan memodifikasi rancangan sistem kontrol personal tergantung pada konteks organisasi bersangkutan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja manajerial. Contoh atribut sistem kontrol personal adalah keterlibatan manajer dalam pembuatan keputusan, adanya revisi atasan terhadap usulan manajer, seberapa besar pengaruh personal yang tercermin dalam keputusan yang dibuat, seberapa sering manajer menyampaikan laporan kepada lebih dari satu atasan dan intensitas monitoring terhadap kinerja manajemen (Hage dan Aiken, 1967 dalam Faisal dan Kusuma, 2013:168) dari contoh pengendalian personal di atas maka memberikan suatu implikasi kepada pihak manajemen agar lebih memperhatikan sistem pengendalian personal sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial dalam organisasi.

2.3. Kerangka Pikir

Berdasarkan landasan teori yang telah dikemukakan diatas, maka kerangka pikir dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 : Diagram Kerangka Pikir

2.4. Hipotesis

Sesuai dengan pokok permasalahan yang dikemukakan dan landasan teori yang ada, maka hipotesis dari penelitian ini adalah “Bahwa pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku, dan pengendalian personal berpengaruh terhadap kinerja manajerial”.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.1.1. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variable atau konstruk dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variable tersebut (Nazir, 2005:126).

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kinerja manajerial (Y) sebagai variabel terikat dan variabel bebasnya adalah :

- a) Pengendalian Akuntansi (X1)
- b) Pengendalian Perilaku (X2)
- c) Pengendalian Personal (X3)

Definisi operasional variabel-variabel sebagai berikut :

a. Pengendalian akuntansi (X1)

adalah pengendalian yang berdasarkan pada angka-angka akuntansi, seperti anggaran, standard costing dan flexible budgeting. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Hopwood (Faisal dan Wijaya Kusuma, 2013:167)

b. Pengendalian perilaku (X2)

adalah pengendalian yang didasarkan pada struktur otoritas, peraturan-peraturan formal dan prosedur standar pengoperasian. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Brownell dan Hirst, Vancil, Ferrel, dan Skineer dalam Faisal dan Indra W.K (2013).

c. Pengendalian personal (X3)

Pengendalian personal didefinisikan oleh Merchant (1998) sebagai pengendalian yang berdasarkan pada pembuatan kebijakan yang menyangkut sumber daya manusia. Variabel ini diukur dengan

menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Hage dan Aiken (Faisal dan Wijaya Kusuma 2013:168).

d. Kinerja Manajerial (Y)

adalah hasil dari kegiatan manajerial yang meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi dan perwakilan. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Mahoney dkk (Faisal dan Wijaya Kusuma 2013:167).

3.1.2. Pengukuran Variabel

Skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan skala Simantic Differential, skala ini tersusun dalam satu kontinum dengan jawaban yang sangat positif di sebelah kanan dan negatifnya terletak di sebelah kiri atau bahkan sebaliknya. Skala data yang digunakan adalah skala interval, yang terdiri atas variabel bebas dan terikat.

Contoh Kuisioner :

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

Definisi di atas merupakan pengembangan dari penelitian terdahulu dimana jawaban nilai 7 berarti sangat setuju dengan pernyataan yang diberikan, jawaban 1 berarti sangat tidak setuju dengan pernyataan yang diberikan, sedangkan jawaban nilai 4 merupakan nilai tengah antara sangat setuju dan sangat tidak setuju dari pernyataan yang diberikan. Jadi jawaban antara nilai 5 dan 7 berarti cenderung sangat setuju dengan pernyataan yang diberikan dan jawaban antara nilai 1 sampai 3 berarti cenderung sangat tidak setuju dengan pernyataan yang diberikan.

3.2. Teknik Penentuan Sampel

3.2.1. Obyek Penelitian

Obyek yang digunakan dalam penelitian ini adalah PT. Pelita Mekar Semesta di Gresik.

3.2.2. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi merupakan kelompok obyek dan subyek yang memiliki ciri-ciri atau karakteristik tertentu yang berbeda dengan kelompok atau subyek yang lain, dan kelompok tersebut akan dikenai generalisasi dan hasil penelitian (Sumarsono, 2004: 44).

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah para manajer, kepala bagian dan koordinator yang keseluruhannya 30 orang.

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi (Nazir, 2005 : 271). Dalam penelitian ini sampelnya adalah seluruh populasi yang ada pada obyek sehingga penelitian ini menggunakan metode sensus.

Karena jumlah sampel yang sedikit, maka sampel ini disebut sampling jenuh atau sensus, yaitu teknik pengumpulan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sampel. Berdasarkan uraian diatas maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 30 orang.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

3.3.1. Sumber Data

Sumber data dalam data ini diperoleh melalui jawaban kuesioner dari para responden, yaitu manajer pada PT. Pelita Mekar Semesta di Gresik.

3.3.2. Jenis Data

Mengutip pendapat Mc. Leod (Umar, 2010 : 81) data adalah suatu fakta atau angka yang relative belum dapat dimanfaatkan oleh pemakai.

Oleh karena itu, data harus data harus ditransformasikan terlebih dahulu.

Menurut Umar, (2010 : 81), jenis data terdiri dari :

a. Data Primer

Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama (perusahaan) yang diteliti, contoh : hasil wawancara, pengisian kuesioner, tahun bukti transaksi. Data ini merupakan data mentah yang akan diproses atau diolah untuk tujuan tertentu.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut. Data ini disusun oleh pihak perusahaan yang berupa table, grafik, arsip, dokumen, seperti struktur organisasi perusahaan, sejarah perusahaan, dan lokasi perusahaan.

Namun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, karena sumber data penelitian ini diperoleh secara langsung dari perusahaan yang diteliti.

3.3.3 Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2009: 129), pengumpulan data berdasarkan tekniknya, yaitu melalui :

1. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.

2. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel

yang akan diukur dan tahu apa yang diharapkan dari responden. Kuesioner juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar.

3. Observasi

Sutrisno Hadi dalam (Sugiyono, 2009: 139) mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.

3.4. Uji Kualitas Data

3.4.1. Uji Validitas

Validitas dalam penelitian dijelaskan sebagai suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Paling tidak yang dapat dilakukan dalam menetapkan validitas suatu instrument pengukuran adalah menghasilkan derajat yang tinggi dari kedekatan data yang diperoleh dengan apa yang kita yakini dalam pengukuran (Umar, 2010: 85).

Langkah dalam menentukan uji validitas adalah dengan mengkorelasikan antara skor yang diperoleh pada masing-masing item pertanyaan dengan total skor yang diperoleh dari penjumlahan semua skor pertanyaan, jika hingga korelasi dibawah 0,30 maka item instrument tersebut dinyatakan tidak valid (Sugiyono, 2009: 116).

3.4.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Dengan perkataan lain, hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap obyek dan alat pengukuran yang sama (Sumarsono, 2004 : 34).

Uji reliabilitas instrument dilakukan dengan cara melihat hasil dari kolom alpha. Dasar pengambilan keputusan (Santoso, 2008 : 208).

1. Jika r_{Alpha} positif, serta $r_{\text{Alpha}} > r_{\text{tabel}}$, maka butir atau variabel tersebut reliabel.
2. Jika r_{Alpha} tidak positif, serta $r_{\text{Alpha}} > r_{\text{tabel}}$, maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel.

3.4.3. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah suatu data mengikuti sebaran normal atau tidak. Untuk mengetahui apakah data tersebut mengikuti sebaran normal, dapat dilakukan beberapa metode diantaranya adalah *Kolmogorov Smirnov* dan metode *Shapiro Wilk* (Sumarsono, 2004:43).

Pedoman suatu data berdistribusi normal (Sumarsono, 2004 : 43) adalah :

- Jika nilai signifikan (nilai probabilitasnya) lebih kecil dari 5%, maka distribusi adalah tidak normal.
- Jika nilai tidak signifikan (nilai probabilitasnya) lebih besar dari 5% maka distribusi adalah normal.

3.5. Uji Asumsi Klasik

Regresi linier berganda dengan persamaan $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$ persamaan regresi tersebut harus bersifat BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*) artinya pengambilan keputusan uji F dan uji t tidak boleh bias. Untuk bisa dikatakan sebagai alat ukur yang BLUE, maka persamaan regresi linier harus memenuhi ketiga asumsi klasik berikut ini :

1. Tidak boleh terjadi autokorelasi
2. Tidak boleh terjadi multikolinearitas
3. Tidak boleh terjadi heteroskedastisitas

Apabila salah satu dari ketiga asumsi tersut dilanggar, maka persamaan regresi yang diperoleh tidak lagi bersifat BLUE, sehingga pengambilan keputusan melalui uji F dan uji t menjadi bias.

3.5.1. Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menentukan apakah dalam suatu model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka terdapat autokorelasi.

Autokorelasi pada sebagian besar kasus ditemukan pada regresi yang datanya *time series* atau berdasarkan waktu berkala seperti mingguan, bulanan, dan tahunan. Dalam penelitian ini, uji autokorelasi tidak dilakukan karena data yang digunakan bukan data *time series* melainkan *cross section* sehingga untuk menguji autokorelasi tidak perlu dilakukan (Umar, 2010 : 157).

3.5.2. Multikolinieritas

Menurut Ghazali (2009 : 57), uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas.

Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas :

1. Nilai koefisien determinasi berganda (*R square*) tinggi.
2. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebas. Jika antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas.
3. Menghitung nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Apabila VIF lebih besar dari 10 hal ini berarti terdapat multikolinieritas pada persamaan regresi linier.

3.5.3 Heteroskedastisitas

Maksud dari penyimpangan heteroskedastisitas adalah jika nilai residual tidak konstan untuk setiap nilai tertentu variabel bebas. Jika ketentuan ini dilanggar maka akan terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2009 : 69), hal ini bias diidentifikasi dengan cara menghitung korelasi Rank Spearman antara residual dengan seluruh variabel bebas.

Menurut Santoso (2008 : 301), untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah :

1. Nilai probabilitas > 0,05 berarti bebas dari heteroskedastisitas.
2. Nilai probabilitas < 0,05 berarti terkena heteroskedastisitas.

3.6. Teknik Analisis dan Uji Hipotesis

3.6.1. Teknik Analisis

Sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk menganalisis pengaruh pengendalian akuntansi, perilaku, dan personal terhadap kinerja manajerial, maka teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda, dengan model persamaan sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana :

Y	= Kinerja Manajerial
X ₁	= Pengendalian Akuntansi
X ₂	= Pengendalian Perilaku
X ₃	= Pengendalian Personal
β ₀	= Konstanta
β ₁ , β ₂ , β ₃	= Koefisien Regresi X ₁ , X ₂ , X ₃
e	= Koefisien pengganggu

(Suharyadi, 2010: 80)

3.6.2. Uji Hipotesis

3.6.2.1. Uji Kesesuaian Model

Uji F ini dilakukan untuk menguji sesuai atau tidaknya model regresi yang dihasilkan guna memprediksi pengaruh X_1 (pengendalian akuntansi), X_2 (pengendalian perilaku), X_3 (pengendalian personal) terhadap Y (kinerja manajerial) pada PT. Pelita Mekar Semesta (Suharyadi, 2004 : 523).

Hipotesis Statistik :

1. $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$: (artinya model regresi yang dihasilkan tidak cocok guna melihat pengaruh Pengendalian Akuntansi (X_1), Perilaku (X_2), Pengendalian Personal (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y).

$H_1 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 \neq 0$: (artinya model regresi yang dihasilkan cocok guna melihat pengaruh Pengendalian Akuntansi (X_1), Pengendalian Perilaku (X_2), Pengendalian Personal (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y).

2. Dalam penelitian ini digunakan Level of significant (α) 0,05 atau 5%.

3. Kriteria keputusan :

- a. Bila nilai probabilitas $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, yang berarti bahwa model regresi yang dihasilkan tidak cocok guna melihat pengaruh Pengendalian Akuntansi (X_1), Perilaku (X_2), Pengendalian Personal (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y).
- b. Bila nilai probabilitas $< 0,05$, maka H_0 ditolak H_1 diterima, yang berarti bahwa model regresi yang dihasilkan cocok guna melihat pengaruh Pengendalian Akuntansi (X_1), Perilaku (X_2), Pengendalian Personal (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y).

3.6.2.2 Uji Parsial

Uji t ini dilakukan untuk mengetahui dan membuktikan secara empiris pengaruh Pengendalian Akuntansi, Pengendalian Perilaku, dan Pengendalian Personal terhadap Kinerja Manajerial PT. PELITA MEKAR SEMESTA (Suharyadi, 2010 : 525).

Hipotesis statistik :

1. $H_0 : \beta_i = 0$ (artinya Pengendalian Akuntansi (X_1), Perilaku (X_2), Pengendalian Personal (X_3) secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Y)).
 $H_1 : \beta_i \neq 0$ (artinya Pengendalian Akuntansi (X_1), Perilaku (X_2), Pengendalian Personal (X_3) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Y)).
1. Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikansi (α) 0,05 atau 5%.
2. Kriteria pengujian sebagai berikut :
 - Jika nilai probabilitas $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, yang berarti bahwa Pengendalian Akuntansi (X_1), Perilaku (X_2), Pengendalian Personal (X_3) secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Y).
 - Jika nilai probabilitas $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti bahwa Pengendalian Akuntansi (X_1), Perilaku (X_2), Pengendalian Personal (X_3) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Y).

BAB IV

ANALISIS DAN HASIL PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Pelita Mekar Semesta merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang *plastic recycling industry* yang didirikan pada tanggal 23 Maret 2009 dengan ijin skep no. 506/KM.4/2009. Perusahaan ini berlokasi di kawasan berikat Raya Desa Sumpat, Kecamatan Driyorejo, Gresik-Jawa Timur. Bahan baku utama dari PT. Pelita Mekar Semesta adalah plastik impor yang didatangkan dari beberapa negara, seperti Singapura, Malaysia, dan Korea Selatan.

4.1.2. Tujuan Perusahaan

Adanya tujuan yang ingin dicapai oleh PT. Pelita Mekar Semesta adalah :

1. Mencapai laba maksimal
2. Melakukan ekspansi atau perluasan usaha
3. Membuka cabang-cabang baru perusahaan
4. Membuka lapangan pekerjaan baru
5. Meningkatkan volume produksi
6. Meningkatkan omset penjualan
7. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
8. Menguasai pasar
9. Meningkatkan kualitas SDM
10. Pemenuhan gaji dan upah karyawan
11. Memenuhi permintaan order dari perusahaan lain

4.1.3. Struktur Organisasi

Organisasi perusahaan terdiri dari unsur-unsur bagian yang saling menyatu dan berhubungan antar bagian yang satu dengan yang lainnya yang berproses searah atau dipengaruhi oleh tujuan yang ditetapkan perusahaan secara keseluruhan. Dengan menentukan struktur organisasi yang tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan maka usaha pencapaian tujuan perusahaan akan lebih terarah. Selain itu dengan struktur organisasi yang lebih baik maka dapat diketahui secara hirarkhis sampai sejauh mana wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Struktur organisasi dalam perusahaan ini berbentuk garis (line), dimana wewenang mengalir dari atasan ke bawah sampai pekerja-pekerja. Bentuk garis ini dimaksudkan agar karyawan dapat bertanggungjawab secara langsung atas tugas yang telah dibebankan pada bidang masing-masing dan untuk menjamin kelancaran serta dapat dilakukan pengawasan secara efektif. Adapun susunan struktur organisasi PT. Pelita Mekar Semesta dapat dilihat pada gambar berikut :

Adapun tugas dari tanggung jawab dari masing-masing bagian adalah sebagai berikut :

1. General Manager
 - a. Melaksanakan tugas pokok Direksi di unit produksi yang meliputi bidang :
 1. Produksi/Teknik berdasarkan production order
 2. Keuangan berdasarkan anggaran yang ditetapkan
 3. Pengadaan bahan baku dan barang yang dibutuhkan
 4. Personalia
 5. Pelayanan umum dan kerumah tanggaan
 6. Penjualan hasil produksi
 7. Administrasi dan ketatausahaan
 8. Mengamankan kekayaan, inventaris milik perusahaan
 - b. Mengambil tindakan manajemen lainnya bila dianggap perlu

- c. Membina hubungan baik dengan instansi pemerintahan dan perusahaan lainnya

2. Bagian keuangan dan umum

- a. Mengelola bagian keuangan dan umum
- b. Menyelenggarakan lalu lintas keuangan, pengadaan barang dan pergudangan
- c. Melakukan pencatatan pembukuan atas keuangan dan hutang perusahaan
- d. Menyusun rencana anggaran
- e. Melaksanakan pembayaran pajak dan kewajiban-kewajiban lain kepada pemegang saham, karyawan, dan pemerintah
- f. Menyusun rekomendasi untuk pengangkatan, mutasi, promosi, dan pemberhentian karyawan serta pendidikan dan pelatihan
- g. Bersama dengan bagian produksi dan teknik mengatur usaha-usaha keselamatan kerja, kebakaran, dan pelaksanaan konversi energi
- h. Mengatur penyelenggaraan pelayanan umum dengan bagian-bagian kerumahtanggaan serta angkutan
- i. Mengatur kegiatan hubungan masyarakat perusahaan dan penerangan terhadap warga perusahaan serta mengatur dokumentasi perusahaan
- j. Menyelenggarakan administrasi dan umum
- k. Melaksanakan analisa secara berkala atas pelaksanaan tugas
- l. Memberi bimbingan, mengkoordinasi serta mengawasi pelaksanaan tugas yang dijalankan oleh bawahan langsung

Sedangkan untuk seksi pemasaran mempunyai tugas wewenang tersendiri disebabkan karena langsung berhubungan dengan pihak luar terutama mengenai masalah harga penjualan, hal tersebut langsung berhubungan dengan pimpinan perusahaan, adapun tugas dan wewenangnya adalah sebagai berikut :

- a. Menyusun rencana penjualan
- b. Mengadakan riset pasar
- c. Mengevaluasi kekuatan pesaing

- d. Melayani pengaduan/klaim atas hasil penjualan/produksi (service pasca jual)
- 3. Bagian produksi dan teknik
 - A. Pelaksanaan produksi
 - 1. Menyelenggarakan proses produksi
 - 2. Melaksanakan administrasi semua kegiatan pelaksanaan dan mutasi bahan
 - 3. Mengawasi kerja karyawan bagian produksi
 - 4. Bertanggung jawab atas kebersihan dan keamanan mesin
 - B. Maintenance
 - 1. Menyelenggarakan maintenance mesin-mesin
 - 2. Mengajukan kebutuhan alat-alat, spare part untuk kepentingan mesin-mesin
 - 3. Menyiapkan laporan pemakaian spare part, bahan pembantu, dan jenis-jenis kerusakan yang terjadi
 - 4. Seksi pembinaan produksi
- 4. Administrasi Produksi
 - a. Menyiapkan dan menyelesaikan mutasi bahan baku dan hasil produksi serta mutasi spare part dan alat-alat lain di bagian produksi
 - b. Menyiapkan laporan harian, mingguan, dan bulanan bahan baku serta hasil produksi
 - c. Menyiapkan laporan bahan dan proses setengah jadi setiap akhir bulan
- 5. Quality Assurance
 - a. Melaksanakan audit internal terhadap pelaksanaan yang bersangkutan dengan mutu
 - b. Melaksanakan pelatihan karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan

4.1.4. Karakteristik Responden

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah para manajer, kepala bagian dan koordinator PT. Pelita Mekar Semesta yang

keseluruhannya 30 orang. Karena jumlah sampel yang relatif sedikit, maka sampel ini disebut sampling jenuh atau sensus. Berdasarkan jawaban responden pada kuesioner terutama mengenai identitas responden, maka distribusi frekuensi tersebut adalah :

Tabel 4.1 : Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	Laki-laki	18	60
2.	Perempuan	12	40
Jumlah		30	100

Sumber : Data diolah

Tabel 4.1 di atas, tampak bahwa sebagian besar manajer, kepala bagian dan koordinator PT. Pelita Mekar Semesta adalah laki-laki yaitu sebanyak 60% sedangkan 40% nya adalah perempuan.

Tabel 4.2 : Tingkat Pendidikan Responden

No.	Tingkat pendidikan	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	SMA	14	46,7
2.	S1	15	50
3.	S2	1	1
Jumlah		30	100

Sumber : Data diolah

Tabel 4.2 di atas, tampak bahwa sebagian besar manajer, kepala bagian dan koordinator PT. Pelita Mekar Semesta telah menempuh pendidikan S1 yaitu sebanyak 50% sedangkan 46,7% nya hanya lulusan SMA dan 3,3% lulusan S2.

Tabel 4.3 : Usia Responden

No.	Usia (tahun)	Frekuensi	Prosentase (%)
1.	≤ 30	10	33,3
2.	31 – 40	8	26,67
3.	41 – 50	11	36,67
4.	> 50 tahun	1	3,33
Jumlah		30	100

Sumber : Data diolah

Tabel 4.3 di atas, tampak bahwa sebagian besar manajer, kepala bagian dan koordinator PT. Pelita Mekar Semesta berusia 41 – 50 tahun yaitu sebanyak 36,67% diikuti oleh manajer, kepala bagian dan koordinator yang berusia ≤ 30 tahun sebanyak 33,3% ; 26,67% berusia 31 – 40 tahun dan 3,33% nya berusia diatas 50 tahun.

4.2. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

Sama halnya dengan uji validitas dan reliabilitas, semua variabel yang digunakan akan didistribusikan sesuai dengan jawaban responden. Hanya saja, pendistribusian ini dilakukan pada item pernyataan yang dinyatakan valid. Berikut ini distribusi frekuensi masing-masing variabel penelitian :

4.2.1. Variabel Pengendalian Akuntansi

Pengendalian akuntansi adalah pengendalian yang berdasarkan pada angka-angka akuntansi, seperti anggaran, standard costing dan flexible budgeting. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Hopwood (Faisal dan Wijaya Kusuma, 2002:167). Berikut ini distribusi frekuensi jawaban responden pada variabel pengendalian akuntansi :

Tabel 4.4 : Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Pada Variabel Pengendalian Akuntansi (X_1)

No	Item Pernyataan	STS						SS
		1	2	3	4	5	6	7
1.	$X_{1,2}$	0 0%	0 0%	0 0%	3 10%	15 50%	12 40%	0 0%
2.	$X_{1,4}$	0 0%	0 0%	0 0%	1 3,3%	22 73,3%	6 20%	1 3,3%
3.	$X_{1,5}$	0 0%	0 0%	0 0%	3 10%	12 40%	15 50%	0 0%
4.	$X_{1,6}$	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	8 26,7%	19 63,3%	3 10%
5.	$X_{1,7}$	0 0%	0 0%	0 0%	8 26,7%	18 60%	3 10%	1 3,3%
Rata-rata prosentase		0%	0%	0%	10%	50%	36,66%	3,32%

Sumber : Data diolah

Tabel 4.4 di atas, tampak bahwa jumlah responden yang menjawab skor 5 sampai dengan skor 7 adalah 90% sedangkan sisanya 10% menjawab skor 4. Hal ini berarti sebagian besar responden menyatakan bahwa perusahaan telah melakukan pengendalian secara akuntansi, seperti anggaran, *standard costing* dan *flexible budgeting*.

4.2.2. Variabel Pengendalian Perilaku

Pengendalian perilaku adalah pengendalian yang didasarkan pada struktur otoritas, peraturan-peraturan formal dan prosedur standar pengoperasian. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Brownell dan Hirst, Vancil, Ferrel, dan Skineer dalam Faisal dan Indra W.K (2002). Berikut ini distribusi frekuensi jawaban responden pada variabel pengendalian perilaku :

Tabel 4.5 : Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Pada Variabel Pengendalian Perilaku (X_2)

No	Item Pernyataan	STS						SS
		1	2	3	4	5	6	7
1.	$X_{2.1}$	0 0%	0 0%	4 13,3%	18 60%	6 20%	2 6,7%	0 0%
2.	$X_{2.2}$	0 0%	0 0%	2 6,7%	20 66,7%	5 16,7%	3 10%	0 0%
3.	$X_{2.3}$	0 0%	0 0%	1 3,3%	2 6,7%	16 53,3%	10 33,3%	1 3,3%
4.	$X_{2.4}$	0 0%	0 0%	1 3,3%	0 0%	12 40%	12 40%	5 16,7%
5.	$X_{2.5}$	0 0%	0 0%	15 50%	7 23,3%	2 6,7%	5 16,7%	1 3,3%
6.	$X_{2.6}$	0 0%	0 0%	3 10%	8 26,7%	9 30%	8 26,7%	2 6,7%
Rata-rata prosentase		0%	0%	14,43%	30,57%	27,78%	22,23%	5%

Sumber : Data diolah

Tabel 4.5 di atas, tampak bahwa jumlah responden yang menjawab skor 5 sampai dengan skor 7 adalah 55,01% sedangkan sisanya 30,57% menjawab skor 4 dan 14,43% menjawab skor 3. Hal ini berarti sebagian besar responden menyatakan bahwa perusahaan telah melakukan pengendalian secara perilaku, seperti adanya struktur otoritas, peraturan-peraturan formal dan prosedur standar pengoperasian.

4.2.3. Variabel Pengendalian Personal

Pengendalian personal didefinisikan oleh Merchant (1998) sebagai pengendalian yang berdasarkan pada pembuatan kebijakan yang menyangkut sumber daya manusia. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Hage dan Aiken (Faisal dan Wijaya Kusuma 2002:168). Berikut ini distribusi frekuensi jawaban responden pada variabel pengendalian personal :

Tabel 4.6 : Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Pada Variabel Pengendalian Personal (X_3)

No	Item Pernyataan	STS						SS
		1	2	3	4	5	6	7
1.	$X_{3.1}$	0 0%	0 0%	0 0%	3 10%	13 43,3%	13 43,3%	1 3,3%
2.	$X_{3.3}$	0 0%	0 0%	2 6,7%	2 6,7%	13 43,3%	11 36,7%	2 6,7%
3.	$X_{3.4}$	0 0%	0 0%	0 0%	2 6,7%	14 46,7%	14 46,7%	0 0%
4.	$X_{3.5}$	0 0%	0 0%	0 0%	2 6,7%	18 60%	9 30%	1 3,3%
5.	$X_{3.6}$	0 0%	0 0%	0 0%	11 36,7%	10 33,3%	6 20%	3 10%
6.	$X_{3.7}$	0 0%	0 0%	4 13,3%	14 46,7%	5 16,7%	6 20%	1 3,3%
Rata-rata prosentase		0%	0%	3,33%	18,92%	40,55%	32,78%	4,43%

Sumber : Data diolah

Tabel 4.6 di atas, tampak bahwa jumlah responden yang menjawab skor 5 sampai dengan skor 7 adalah 77,76% sedangkan sisanya 18,92% menjawab skor 4 dan 3,33% menjawab skor 3. Hal ini berarti sebagian besar responden menyatakan bahwa perusahaan telah melakukan pengendalian secara perilaku yaitu dengan adanya pembuatan kebijakan yang menyangkut sumber daya manusia.

4.2.4. Variabel Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah hasil dari kegiatan manajerial yang meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi dan perwakilan. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney dkk dalam (Faisal dan Wijaya Kusuma 2002:167). Berikut ini distribusi frekuensi jawaban responden pada variabel kinerja manajerial :

Tabel 4.7 : Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Pada Variabel Kinerja Manajerial (Y)

No	Item Pernyataan	STS						SS
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Y ₁	0 0%	0 0%	0 0%	4 13,3%	6 20%	19 63,3%	1 3,3%
2.	Y ₂	0 0%	0 0%	0 0%	1 3,3%	11 36,7%	15 50%	3 10%
3.	Y ₃	0 0%	0 0%	0 0%	4 13,3%	7 23,3%	18 60%	1 3,3%
4.	Y ₄	0 0%	0 0%	0 0%	1 3,3%	10 33,3%	18 60%	1 3,3%
5.	Y ₅	0 0%	0 0%	0 0%	2 6,7%	6 20%	20 66,7%	2 6,7%
6.	Y ₆	0 0%	0 0%	0 0%	3 10%	10 33,3%	16 53,3%	1 3,3%
7.	Y ₇	0 0%	0 0%	0 0%	4 13,3%	11 36,7%	15 50%	0 0%
8.	Y ₈	0 0%	0 0%	0 0%	10 33,3%	9 30%	10 33,3%	1 3,3%
Rata-rata prosentase		0%	0%	0%	12,06%	29,16 %	54,57%	4,15%

Sumber : Data diolah

Tabel 4.7 di atas, tampak bahwa jumlah responden yang menjawab skor 5 sampai dengan skor 7 adalah 87,88% sedangkan sisanya 12,06% menjawab skor 4. Hal ini berarti sebagian besar responden memiliki kinerja yang bagus dalam kegiatan manajerial yang meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi dan perwakilan.

4.3. Deskripsi Hasil Penelitian

4.3.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan pada semua variabel yaitu variabel pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku, pengendalian personal dan kinerja manajerial. Adapun hasil dari pengujian validitas masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

1. Pengujian Validitas Variabel Pengendalian Akuntansi (X_1)

Uji validitas pada variabel pengendalian akuntansi (X_1) dilakukan sebanyak 3 kali putaran. Putaran pertama pada uji validitas menyebutkan bahwa item X1.1 adalah tidak valid karena nilai *corrected item total correlation* yang dihasilkan kurang dari 0,30. Sehingga dilakukan uji validitas putaran kedua, dan hasilnya masih ada item yang tidak valid yaitu X1.3. Pengujian validitas putaran ke-3 masih perlu dilakukan, dan hasil dari putaran ke-3 adalah semua item pernyataan yang tersisa adalah valid. Berikut ini nilai *corrected item total correlation* masing-masing item pernyataan pada pengendalian akuntansi :

Tabel 4.8 : Nilai *Corrected Item Total Correlation* Item Pernyataan pada Pengendalian Akuntansi (X_1) Putaran Ke-1

No.	Item Pernyataan	Nilai <i>Corrected Item Total Correlation</i>
1.	X1.1	0,295
2.	X1.2	0,576
3.	X1.3	0,315
4.	X1.4	0,604
5.	X1.5	0,675
6.	X1.6	0,647
7.	X1.7	0,606

Sumber : Data diolah

Tabel 4.8 di atas, tampak bahwa X1.1 memiliki nilai *corrected item total correlation* kurang dari 0,30 yaitu 0,295 yang berarti item ini adalah tidak valid, sehingga perlu dilakukan pengujian kembali tanpa mengikutsertakan X1.1 yang hasilnya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.9 : Nilai *Corrected Item Total Correlation* Item Pernyataan pada Pengendalian Akuntansi (X_1) Putaran Ke-2

No.	Item Pernyataan	Nilai <i>Corrected Item Total Correlation</i>
1.	X1.2	0,575
2.	X1.3	0,284
3.	X1.4	0,578
4.	X1.5	0,658
5.	X1.6	0,411
6.	X1.7	0,613

Sumber : Data diolah

Tabel 4.9 di atas, tampak bahwa X1.3 memiliki nilai *corrected item total correlation* kurang dari 0,30 yaitu 0,284 yang berarti item ini adalah tidak valid, sehingga perlu dilakukan pengujian kembali tanpa mengikutsertakan X1.3 yang hasilnya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.10 : Nilai *Corrected Item Total Correlation* Item Pernyataan pada Pengendalian Akuntansi (X₁) Putaran Ke-3

No.	Item Pernyataan	Nilai <i>Corrected Item Total Correlation</i>
1.	X1.2	0,528
2.	X1.4	0,607
3.	X1.5	0,578
4.	X1.6	0,491
5.	X1.7	0,695

Sumber : Data diolah

Tabel 4.10 di atas, tampak bahwa item pernyataan yang tersisa adalah X1.2, X1.4, X1.5, X1.6 dan X1.7 memiliki nilai *corrected item total correlation* lebih dari 0,30 yang berarti semua item tersebut adalah valid, sehingga tidak perlu dilakukan pengujian validitas lagi.

2. Pengujian Validitas Variabel Pengendalian Perilaku (X₂)

Uji validitas pada variabel pengendalian perilaku (X₂) dilakukan sebanyak 1 kali putaran saja, karena semua item pernyataannya adalah valid. Berikut ini nilai *corrected item total correlation* masing-masing item pernyataan pada variabel pengendalian perilaku :

Tabel 4.11 : Nilai *Corrected Item Total Correlation* Item Pernyataan pada Pengendalian Perilaku (X₂)

No.	Item Pernyataan	Nilai <i>Corrected Item Total Correlation</i>
1.	X2.1	0,632
2.	X2.2	0,408
3.	X2.3	0,508
4.	X2.4	0,493
5.	X2.5	0,469
6.	X2.6	0,366

Sumber : Data diolah

Tabel 4.11 di atas, tampak jelas bahwa semua item pernyataan yaitu X1.1 sampai dengan X1.6 memiliki nilai *corrected item total correlation* lebih dari 0,30 yang berarti semua item tersebut adalah valid.

3. Pengujian Validitas Variabel Pengendalian Personal (X₃)

Uji validitas pada variabel pengendalian personal (X₃) dilakukan sebanyak 2 kali putaran. Putaran pertama pada uji validitas menyebutkan bahwa item X3.2 adalah tidak valid karena nilai *corrected item total correlation* yang dihasilkan kurang dari 0,30. Sehingga dilakukan uji validitas putaran kedua, dan hasilnya adalah item pernyataan yang tersisa memiliki nilai *corrected item total correlation* lebih dari 0,30 (valid). Berikut ini nilai *corrected item total correlation* masing-masing item pernyataan pada pengendalian personal :

Tabel 4.12 : Nilai *Corrected Item Total Correlation* Item Pernyataan pada Pengendalian Personal (X₃) Putaran Ke-1

No.	Item Pernyataan	Nilai <i>Corrected Item Total Correlation</i>
1.	X3.1	0,458
2.	X3.2	0,264
3.	X3.3	0,527
4.	X3.4	0,455
5.	X3.5	0,416
6.	X3.6	0,322
7.	X3.7	0,476

Sumber : Data diolah

Tabel 4.12 di atas, tampak bahwa X3.2 memiliki nilai *corrected item total correlation* kurang dari 0,30 yaitu 0,264 yang berarti item ini adalah tidak valid, sehingga perlu dilakukan pengujian kembali tanpa mengikutsertakan X3.2 yang hasilnya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.13 : Nilai *Corrected Item Total Correlation* Item Pernyataan pada Pengendalian Personal (X₃) Putaran Ke-2

No.	Item Pernyataan	Nilai <i>Corrected Item Total Correlation</i>
1.	X3.1	0,473
2.	X3.3	0,520
3.	X3.4	0,525
4.	X3.5	0,458
5.	X3.6	0,310
6.	X3.7	0,413

Sumber : Data diolah

Tabel 4.13 di atas, tampak bahwa item pernyataan yang tersisa adalah X3.1, X3.3 sampai dengan X3.7 memiliki nilai *corrected item total correlation* lebih dari 0,30 yang berarti semua item tersebut adalah valid, sehingga tidak perlu dilakukan pengujian validitas lagi.

4. Pengujian Validitas Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Uji validitas pada variabel kinerja manajerial (Y) dilakukan sebanyak 1 kali putaran saja, karena semua item pernyataannya adalah valid. Berikut ini nilai *corrected item total correlation* masing-masing item pernyataan pada variabel kinerja manajerial :

Tabel 4.14 : Nilai *Corrected Item Total Correlation* Item Pernyataan pada Kinerja Manajerial (Y)

No.	Item Pernyataan	Nilai <i>Corrected Item Total Correlation</i>
1.	Y1	0,618
2.	Y2	0,565
3.	Y3	0,738
4.	Y4	0,583
5.	Y5	0,691
6.	Y6	0,767
7.	Y7	0,591
8.	Y8	0,492

Sumber : Data diolah

Tabel 4.14 di atas, tampak jelas bahwa semua item pernyataan yaitu Y1 sampai dengan Y8 memiliki nilai *corrected item total correlation* lebih dari 0,30 yang berarti semua item tersebut adalah valid.

4.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari suatu variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran ini menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu variabel atas konstruk dikatakan reliabel jika variabel atas konstruk tersebut memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Adapun uji reliabilitas yang dihasilkan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.15 : Uji Reliabilitas

No.	Variabel Penelitian	<i>Cronbach Alpha</i>
1.	Pengendalian akuntansi (X_1)	0,797
2.	Pengendalian perilaku (X_2)	0,725
3.	Pengendalian personal (X_3)	0,699
4.	Kinerja manajerial (Y)	0,869

Sumber : Data diolah

Tabel 4.15 di atas, tampak bahwa variabel pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku, pengendalian personal dan kinerja manajerial mempunyai nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,60 yang berarti semua variabel penelitian ini adalah reliabel.

4.3.3. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah suatu data mengikuti sebaran normal atau tidak (Sumarsono, 2002: 40). Adapun hasil dari pengujian normalitas adalah :

Tabel 4.16 : Uji Normalitas

No.	Variabel Penelitian	Tingkat signifikan
1.	Pengendalian akuntansi (X_1)	0,462
2.	Pengendalian perilaku (X_2)	0,675
3.	Pengendalian personal (X_3)	0,945
4.	Kinerja manajerial (Y)	0,063

Sumber : Data diolah

Tabel 4.16 di atas, tampak bahwa tingkat signifikansi pada variabel pengendalian akuntansi (X_1), pengendalian perilaku (X_2), pengendalian personal (X_3) dan kinerja manajerial (Y) lebih dari 5% hal ini berarti semua variabel penelitian ini mengikuti sebaran normal.

4.3.4. Hasil Pengujian Asumsi Klasik

Model regresi yang diperoleh merupakan model yang menghasilkan estimasi linear tidak bias yang baik (***Best Linier Unbiased Estimator / BLUE***) artinya koefisien regresi pada persamaan tersebut linear dan tidak bias, kondisi ini akan terjadi jika dipenuhi beberapa asumsi yang disebut asumsi klasik. Adapun asumsi klasik yang digunakan pada penelitian ini adalah multikolinieritas dan heteroskedastisitas yang hasilnya adalah sebagai berikut :

4.3.4.1. Uji Asumsi Klasik Multikolinearitas

Pembuktian ada atau tidaknya gejala multikolinearitas yang dapat dilakukan dengan cara menghitung VIF (*Variance inflation Factor*). Jika VIF lebih besar dari 10 maka terjadi multikolinearitas kalau lebih kecil dari 10 tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 4.17 : VIF (*Variance inflation Factor*)

No.	Variabel Bebas	VIF
1.	Pengendalian akuntansi (X_1)	1,548
2.	Pengendalian perilaku (X_2)	1,843
3.	Pengendalian personal (X_3)	2,281

Sumber : Data diolah

Tabel 4.17 di atas, tampak bahwa nilai VIF pada variabel pengendalian akuntansi (X_1), pengendalian perilaku (X_2), pengendalian personal (X_3) kurang dari 10 maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel bebas yang digunakan tidak terjadi multikolinearitas.

4.3.4.2. Uji Asumsi Klasik Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas dapat diidentifikasi dengan cara menghitung koefisien korelasi *Rank Spearman* antara nilai mutlak dari residual dengan seluruh variabel bebas. Hasil dari uji *Rank Spearman* adalah sebagai berikut :

Tabel 4.18 : Hasil Uji Korelasi Rank Spearman

Variabel Bebas	Koefisien korelasi <i>Rank Spearman</i>	Tingkat signifikansi
Pengendalian akuntansi (X_1)	0,371	0,174
Pengendalian perilaku (X_2)	-0,074	0,793
Pengendalian personal (X_3)	0,002	0,995

Sumber : Data diolah

Tabel 4.18 di atas, tampak bahwa tingkat signifikan pada variabel pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku dan pengendalian personal) lebih besar dari 5% sehingga dapat disimpulkan model regresi yang dihasilkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

Berdasarkan evaluasi asumsi klasik di atas secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa model *Regresi Linear Berganda* yang digunakan tidak melanggar asumsi klasik. Oleh karena itu model regresi linear berganda dapat digunakan untuk mengevaluasi pengaruh pengendalian akuntansi (X_1), pengendalian perilaku (X_2), pengendalian personal (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y).

4.3.5. Regresi Linier Berganda

Untuk mendapatkan hasil perhitungan yang akurat, maka perhitungan regresi linier berganda digunakan alat bantu program SPSS versi 16.0. Adapun hasil pengolahan analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

4.3.5.1. Persamaan Regresi Linier Berganda

Persamaan regresi linier berganda, hasilnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.19 : Persamaan Regresi Linier Berganda

Variabel bebas	Koefisien Regresi	Koefisien Beta
Konstanta	0,659	
Pengendalian akuntansi (X_1)	0,596	0,527
Pengendalian perilaku (X_2)	0,051	0,058
Pengendalian personal (X_3)	0,278	0,279

Sumber : Data diolah

$$Y = 0,659 + 0,596 X_1 + 0,051 X_2 + 0,278 X_3$$

Dari persamaan regresi di atas dapat diperoleh penjelasan sbb:

a = Konstanta = 0,659

Menunjukkan besarnya nilai dari kinerja manajerial (Y). Apabila variabel pengendalian akuntansi (X_1), pengendalian perilaku (X_2), pengendalian personal (X_3) konstan, maka kinerja manajerial dinyatakan negatif yaitu sebesar 0,659.

b₁ = Koefisien regresi untuk X_1 = 0,596

Artinya jika pengendalian akuntansi (X_1) mengalami peningkatan satu satuan, maka kinerja manajerial (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,596 dengan asumsi variabel pengendalian perilaku (X_2) dan pengendalian personal (X_3) adalah konstan.

b_2 = Koefisien regresi untuk $X_2 = 0,051$

Artinya jika pengendalian perilaku (X_2) mengalami peningkatan satu satuan, maka kinerja manajerial (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,051 dengan asumsi variabel pengendalian akuntansi (X_1) dan pengendalian personal (X_3) adalah konstan.

b_3 = Koefisien regresi untuk $X_3 = 0,278$

Artinya jika pengendalian personal (X_3) mengalami peningkatan satu satuan, maka kinerja manajerial (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,278 dengan asumsi variabel pengendalian akuntansi (X_1) dan pengendalian perilaku (X_2) adalah konstan.

Untuk mengetahui variabel bebas yang mempunyai pengaruh dominan terhadap variabel terikat dari analisis regresi linier berganda tersebut dilihat nilai koefisien beta standar atau koefisien regresi baku tertinggi. Menurut Gaspersz (1991), koefisien beta standar digunakan untuk membuat pernyataan tentang relatif pentingnya suatu variabel bebas dibandingkan variabel bebas lainnya dalam model regresi berganda. Adapun nilai koefisien beta standar dapat dilihat pada tabel 4.16 di atas yaitu nilai beta pada variabel pengendalian akuntansi sebesar 0,527; nilai beta pada variabel pengendalian perilaku sebesar 0,058 dan nilai beta pada variabel pengendalian personal sebesar 0,279. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel pengendalian akuntansi lebih dominan mempengaruhi kinerja manajerial, dibandingkan pengendalian perilaku dan pengendalian personal.

4.3.5.2. Koefisien Determinasi (R^2)

Adapun koefisien determinasi yang dihasilkan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.20 : Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary ^a				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.763 ^a	.582	.534	.36767

a. Predictors: (Constant), pengendalian personal, pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku

b. Dependent Variable: kinerja manajerial

Sumber : Data diolah

Nilai R^2 sebesar 0,582 yang berarti bahwa pengendalian akuntansi (X_1), pengendalian perilaku (X_2), pengendalian personal mampu menjelaskan variasi dari kinerja manajerial (Y) sebesar 58,2% dan sisanya sebesar 41,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas pada penelitian ini. Sedangkan korelasi (R) sebesar 0,763 menunjukkan korelasi yang kuat antara pengendalian akuntansi (X_1), pengendalian perilaku (X_2), pengendalian personal (X_3) dengan kinerja manajerial (Y) yaitu sebesar 76,3%.

4.3.6. Uji Kecocokan Model (Uji F)

Adapun hasil dari uji kecocokan (uji F) adalah sebagai berikut :

Tabel 4.21 : Hasil Uji F

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.890	3	1.630	12.057	.000 ^a
	Residual	3.515	26	.135		
	Total	8.404	29			

a. Predictors: (Constant), pengendalian personal, pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku

b. Dependent Variable: kinerja manajerial

Sumber : Data diolah

Tabel 4.21 di atas, tampak bahwa nilai F_{hitung} yang dihasilkan sebesar 12,057 dengan tingkat signifikan lebih kecil dari 5% yaitu sebesar 0,000. Hal ini berarti model regresi yang dihasilkan adalah cocok atau sesuai untuk mengetahui pengaruh variabel pengendalian akuntansi (X_1), pengendalian perilaku (X_2), pengendalian personal (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y).

4.3.7. Uji Hipotesis (Uji t)

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah sampling jenuh atau sensus, dikarenakan jumlah populasinya relatif kecil yaitu 30 orang. Hipotesis penelitian ini dapat dijawab dengan melihat hasil dari uji t (uji parsial), yaitu :

Tabel 4.22 : Hasil Uji t

Variabel Bebas	t-hitung	Tingkat Signifikan
Pengendalian akuntansi (X_1)	3,343	0,003
Pengendalian perilaku (X_2)	0,335	0,740
Pengendalian personal (X_3)	1,455	0,158

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel 4.22 di atas, dapat dijelaskan bahwa :

1. Nilai t_{hitung} pada variabel pengendalian akuntansi (X_1) yaitu sebesar 3,343 dengan tingkat signifikan kurang dari 5% yaitu sebesar 0,000. Hal ini berarti variabel pengendalian akuntansi (X_1) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Y).
2. Nilai t_{hitung} pada variabel pengendalian perilaku (X_2) yaitu sebesar 0,335 dengan tingkat signifikan lebih dari 5% yaitu sebesar 0,740. Hal ini berarti variabel pengendalian perilaku (X_2) secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Y).
3. Nilai t_{hitung} pada variabel pengendalian personal (X_3) yaitu sebesar 1,455 dengan tingkat signifikan lebih dari 5% yaitu sebesar 0,158. Hal ini berarti variabel pengendalian personal (X_3) secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Y).

Berdasarkan hasil uji t tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian ini “Bahwa pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku, dan pengendalian personal berpengaruh terhadap kinerja manajerial” sebagian teruji kebenarannya, dikarenakan variabel yang terbukti berpengaruh terhadap kinerja manajerial adalah pengendalian akuntansi, sedangkan pengendalian perilaku, dan pengendalian personal tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

4.4. Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1. Implikasi Penelitian

Dilihat dari hasil penelitian mengenai pengaruh antara variabel-variabel penelitian memberikan implikasi manajer bahwa pengendalian

akuntansi ternyata mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja manajerial dibandingkan dengan pengendalian personal dan pengendalian perilaku.

Pengendalian akuntansi mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja manajerial dibandingkan dengan pengendalian perilaku dan pengendalian personal. Untuk meningkatkan pengaruh pengendalian akuntansi terhadap kinerja manajerial, hal-hal yang perlu diperhatikan perusahaan adalah

1. Sistem perencanaan

Dalam sistem perencanaan ini diperlukan analisa, revisi dan komunikasi antara tingkat manajemen.

2. Sistem pelaporan

Dalam sistem pelaporan ini, laporan-laporan keuangan yang dihasilkan harus menonjolkan informasi terpenting, sehingga laporan-laporan tersebut bisa digunakan manajemen dalam proses pengambilan keputusan.

3. Sistem pengawasan

Dalam sistem pengawasan ini, sasaran strategi yang dilakukan manajer harus diarahkan pada tujuan organisasi.

Pengendalian personal adalah salah satu variabel yang tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, karena pengendalian personal memberikan pengaruh yang relatif kecil terhadap kinerja manajerial. Namun, pengendalian personal mempunyai nilai yang penting pula bagi perusahaan. Sehingga perlu ditingkatkan perhatian kepada faktor-faktor yang mempengaruhi pengendalian personal sebagai berikut :

1. Faktor pegawai yang dimulai dengan :

- Memperhatikan pengetahuan, pengalaman dan kemampuan pegawai dalam menerapkan keahliannya dalam kondisi ketidakpastian.
- Mengarahkan perilaku pegawai sesuai dengan cita-cita, tujuan atau nilai-nilai yang telah diputuskannya untuk dilaksanakan berdasarkan nilai-nilai dan tujuan yang ingin diwujudkan.

2. Faktor pekerjaan yaitu dengan memberikan penghargaan yang dinilai dari prestasi dan pelaksanaan kode etik dalam pekerjaan sehari-hari.

Begitu juga dengan pengendalian perilaku, tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajer. Untuk itu, perusahaan yang lebih fokus pada peningkatan pengendalian perilaku, antara lain dengan :

1. Membuat aturan informal didalam dirinya sendiri jika aturan-aturan tertulis tidak mencakup seluruh situasi perusahaan yang ada.
2. Meningkatkan kreativitas kinerja manajerial, jika dalam perusahaan banyak aktivitas yang tidak tercakup dalam prosedur formal.

4.4.2. Konfirmasi Penelitian dengan Tujuan dan Manfaat Penelitian

Dari tujuan penelitian yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya terlihat bahwa tujuan penelitian mengetahui dan menguji secara empiris pengaruh pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku, dan pengendalian personal berpengaruh terhadap kinerja manajerial, tujuan tersebut telah tercapai karena pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku dan pengendalian personal secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun, secara parsial variabel yang terbukti berpengaruh terhadap kinerja manajerial adalah pengendalian akuntansi, sedangkan pengendalian perilaku, dan pengendalian personal tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sehingga tujuan dan manfaat penelitian ini telah tercapai.

4.4.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dirasakan oleh peneliti telah dilakukan secara optimal, namun demikian peneliti merasa dalam hasil penelitian ini masih adanya beberapa keterbatasan antara lain :

1. Data penelitian yang dihasilkan dari penggunaan instrumen yang mendasarkan pada persepsi jawaban responden, hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya. Penelitian ini hanya menggunakan metode survey

melalui kuesioner, peneliti tidak melakukan wawancara dan terlibat langsung dalam aktivitas perusahaan sehingga kesimpulan yang dikemukakan hanya berdasarkan pada data yang terkumpul melalui penggunaan instrumen tertulis.

2. Kendala yang bersifat situasional, yaitu berupa situasi yang dirasakan responden pada saat pengisian kuisisioner tersebut akan dapat mempengaruhi cara menjawab.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan analisa data yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa variabel yang terbukti berpengaruh terhadap kinerja manajerial adalah pengendalian akuntansi, sedangkan pengendalian perilaku, dan pengendalian personal tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sehingga hipotesis penelitian ini “Bahwa pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku, dan pengendalian personal berpengaruh terhadap kinerja manajerial” sebagian teruji kebenarannya

5.2. Saran

Dari hasil pembahasan, maka saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan, hendaknya mempertahankan pengendalian akuntansi, dan meningkatkan pengendalian perilaku dan pengendalian personal.
2. Bagi penelitian selanjutnya, hendaknya peneliti selanjutnya memperbanyak sampel dan menambah variabel penelitian yang dapat mempengaruhi kinerja manajer dari suatu perusahaan, misalnya menambah variabel kepuasan kerja

DAFTAR PUSTAKA

- Antony, Dearden J. dan Bedford M., 2002, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Penerbit Erlangga.
- Antony, Govindarajan, 2007, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat.
- Asri, Marwan dan Awig Dwi Sulistyو Budi, 2012, *Pengelolaan Karyawan*, BPFE, UGM, Yogyakarta.
- Faisal dan Indra Wijaya Kusuma (JRAI, 2013) dengan judul **“Pengaruh Karakteristik Tugas Terhadap Kefektifan Bentuk Pengendalian Akuntansi dan Personal dalam Meningkatkan Kinerja Manajer Riset dan Pengembangan”**, JRAI, Vol. 11, No. 3, hal. 162-177.
- Ghozali, Imam, 2009, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Spss*, Cetakan Keempat, Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halim, Tjahjono, dan Husein, 2012, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Cetakan Kedua, Penerbit Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Hanafi, Mamduh, M, 2009, *Manajemen*, Edisi Revisi, Penerbit UPP AMP, YKPN, Yogyakarta.
- Handoko, Hani T., 2008, *Manajemen*, Edisi Kedua, Cetakan Kedelapanbelas, Penerbit BPFE, UGM, Yogyakarta.
- Hansen dan Mowen, 2001, *Manajemen Biaya*, Buku I, Penerbit Salemba Empat.
- Heckert, J.B. Wilson dan Campbell, 1996, *Controllershship*, Edisi 3, Penerbit Erlangga.
- Ikhsan, Arfan dan Muhammad Ishak, 2005, *Akuntansi Keperilakuan*, Penerbit Salemba Empat.
- Mangkuprawira, Sjafri, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Cetakan Ketiga, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Massie, Joseph. L, 1985, *Dasar-Dasar Manajemen*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Merchant, A. Kenneth, 1998, **“The Design of the Corporate Budgeting System : Influences on Managerial Behavior and Performance”**, The Accounting Review, Vol. VI, No. 1.
- Mulyadi dan Johny Setiawan, 2012, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Edisi 2, Cetakan kesatu, Penerbit Salemba Empat.
- Muslimin (2014) dengan judul **“Pengaruh Pengendalian Akuntansi, Pengendalian Perilaku, dan Pengendalian Personal Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Berkat Agung Jaya Abadi di Gresik”**, JURNAL APLIKASI MANAJEMEN, Vol. 12, No.3, hal. 450-455.
- Nazir, 2005, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

- Santoso, Singgih, 2008, ***Spss Statistik Parametrik***, Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Schermerhorn Jr, John R, 2009, ***Manajemen***, Edisi Bahasa Indonesia, Buku satu dan dua, Cetakan Kelima, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Stoner, James A.F dan Freeman, R.E, 1994, ***Manajemen***, Edisi Keempat, Jilid Pertama, Cetakan Pertama, Terjemahan Bokowatun dan Molan, Penerbit Intermedia, Jakarta.
- Sugiyono, 2009, ***Metode Penelitian Bisnis***, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Suharyadi, Purwanto, 2010, ***Statistika Untuk Ekonomi dan Keuangan Modern***, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Sumarsono, 2004, ***Metodologi Penelitian Akuntansi***, Surabaya.
- Supriyono, 2011, ***Sistem Pengendalian Manajemen***, Edisi Pertama, Buku Kesatu, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Swastha, Basu, dan Handoko, Hani T, 2006, ***Manajemen Pemasaran : Analisa Perilaku Konsumen***, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Syafruddin, Muchammad (2012) dengan judul “ ***Pengaruh Moderasi Dinamika Lingkungan, Sistem Kontrol Akuntansi dan Kinerja Perusahaan***”, JRAI, Vol. 10, No. 1 Hal. 99-110
- Umar, Husein, 2010, ***Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen***, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- .