

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Adanya perubahan ekonomi secara global menuntut setiap perusahaan untuk meningkatkan efektivitas dalam operasi perusahaannya. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan dapat bersaing dalam situasi dan kondisi persaingan yang semakin ketat di masa sekarang maupun di masa yang akan datang. Selain itu, dinamika kehidupan masyarakat yang terus meningkat dari tahun ke tahun, terutama meningkatnya tuntutan hak atas pelayanan konsumen yang semakin cepat, tepat, murah dan adil serta berkualitas menimbulkan tantangan yang sering dihadapi oleh perusahaan yang ada pada saat ini. Dengan adanya tuntutan tersebut mengharuskan perusahaan untuk berorientasi pada fungsi pelayanan yang semakin efektif, efisien, representatif dan responsif. Setiap perusahaan dituntut untuk meningkatkan kemampuannya, baik dalam bidang operasional maupun dalam bidang manajerial. (Steffi Sigilipu, 2013).

Dalam kehidupan organisasi terdapat pemimpin yang menggerakkan dan mengatur bawahannya ke arah pencapaian tujuan. Pemimpin harus mampu memainkan peranan yang sangat penting serta menentukan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Pada umumnya keberhasilan suatu perusahaan banyak tergantung pada faktor-faktor manajer. Persaingan dalam lingkungan pekerjaan menuntut para manajer agar mampu memotivasi dan membuat para karyawan bekerja dengan baik dan maksimal agar tetap bertahan dan berkembang dalam

memanfaatkan kompetensi ilmu yang ada sehingga kemampuan dan keahlian yang dimiliki dapat berguna bagi perusahaan. (Steffi Sigilipu, 2013).

Kinerja suatu perusahaan yang baik tentunya akan ditopang dengan kemampuan manajerial yang baik dari para manajer puncak, maupun manajer tingkat bawahnya. Setiap manajer dalam perusahaan berfungsi menggerakkan orang lain untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan dari perusahaan yang telah ditetapkan. Dalam kondisi persaingan yang semakin sulit peningkatan kinerja manajerial dilakukan perusahaan dengan cara menuntut manajer untuk membuat keputusan yang tepat karena masalah-masalah yang dihadapi semakin kompleks, maka suatu perusahaan harus memiliki manajemen yang baik dan tangguh dalam proses membuat perencanaan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan berbagai usaha dari anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran. (Steffi Sigilipu, 2013).

Kinerja manajerial adalah hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam organisasi yang dipenuhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. (Henry Simamora, 2012:121).

Mahoney et al, (1963) dalam Kurnia (2010) menyatakan bahwa kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan. Ada beberapa faktor yang

dapat mempengaruhi kinerja manajerial, antara lain: faktor pribadi, faktor kepemimpinan, faktor tim atau kelompok dan faktor situasional.

Pertumbuhan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja manajerial, tetapi masih banyak perusahaan yang kinerja manajerialnya kurang baik sehingga mengakibatkan kerugian bagi perusahaan tersebut. Berikut beberapa fenomena terkait kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur industri tekstil di Indonesia.

Tumbangnya merek ternama Lee Cooper di Indonesia berbanding terbalik dengan pertumbuhan produksi industri manufaktur besar dan sedang triwulan II/2019 yang naik sebesar 3,62 persen secara tahunan. Kenaikan ini utamanya didorong oleh naiknya produksi industri pakaian jadi sebesar 25,79 persen. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tersebut, Lana Soelistianingsih Ekonom Universitas Indonesia (UI) mengatakan bahwa industri pakaian jadi dan tekstil tidak lagi disebut sebagai *sunset industry* atau industri yang pertumbuhannya tipis dan cenderung menurun. Dengan demikian, perkara pailit Lee Cooper, lanjut Lana, terjadi karena persaingan bisnis. Suramnya bisnis Lee Cooper sebagai produsen denim ternama di Indonesia seolah menjadi indikasi bahwa mereka tersebut memang kesulitan untuk bisa bersaing dengan produk sandang berbahan denim lain yang harganya sangat murah. Di sisi lain, hal ini juga menunjukkan bahwa masyarakat Indonesia tidak keberatan menggunakan denim dari merek kurang terkenal, selama harganya terjangkau. *Business Analyst Inventure* Farid Fatahillah menjelaskan, terdapat tiga faktor penyebab mengapa jenama besar seperti Lee Cooper tumbang. Pertama adalah faktor persaingan bisnis dengan peritel yang memiliki strategi marketing agresif seperti Uniqlo. Menurut

Farid, sebagai salah satu merek ritel, Uniqlo cukup agresif dengan konsep *flash* ritel yang mereka usung. Uniqlo juga sering mengadakan diskon yang cukup menggiurkan. Faktor kedua matinya jenama besar adalah ketatnya persaingan dengan merek lokal. Menurut Farid, merek denim lokal memiliki pangsa pasar tersendiri dan cenderung memiliki penggemar fanatik. Bagi anak muda indie, menggunakan *authentic brand* atau merek dengan produksi terbatas (*niche product*), memiliki kebanggaan tersendiri. Faktor ketiga, sebut Farid, adalah keberadaan *e-commerce* yang perlahan menggerus penjualan konvensional. Masyarakat mulai menggemari tren belanja dengan menjentikkan jari melalui *smartphone* tanpa harus keluar rumah. Konsumen milenial yang dibidik oleh Lee Cooper sebagai pangsa pasar, telah mengalami perubahan perilaku termasuk dalam hal belanja. Preferensi generasi milenial saat ini telah berubah di mana nyaris seluruh hal dilakukan secara daring. Meski Lee Cooper turut memasarkan produk melalui *market place* maupun situs web, namun menurut Farid langkah tersebut sedikit terlambat.

Banjir impor Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) menyebabkan industri tekstil dalam negeri menjadi lesu. TPT lokal tidak bisa terserap pasar dalam negeri karena tidak memiliki daya saing jika disandingkan dengan produk-produk impor. Akibatnya, beberapa perusahaan tekstil gulung tikar akibat tidak bisa berproduksi lagi. Ketua Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API) Ade Sudrajat Usman mengatakan, setidaknya ada sembilan perusahaan yang gulung tikar akibat tidak mampu bersaing dengan produk impor. Rendahnya daya saing industri TPT dalam negeri salah satunya disebabkan oleh panjangnya *lead time* industri tekstil dan

produk tekstil. *Lead time* adalah waktu yang diperlukan selama proses pembuatan garmen hingga distribusinya. Diakui oleh CEO Busana Apparel Group Marimutu Maniwanen, *lead time* industri tekstil Indonesia adalah 120 hari. Sementara, *lead time* produk *fast fashion* hanya kurang lebih 60 hari saja. Lebih lanjut ia menjelaskan, *lead time* yang terlalu panjang dikarenakan bahan baku industri tekstil di Indonesia yang mayoritas masih impor. Selain itu, hal yang memperlambat *lead time* industri TPT adalah peraturan di sektor hulu yang kurang fleksibel, seperti energi yang dibutuhkan tidak murah.

Perusahaan tekstil masih terus merugi dengan masalah klasik yaitu sengitnya persaingan bisnis di industri ini. Sekretaris Jenderal Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API), Ernovian G. Ismy mengatakan industri ini masih mengalami masalah yang sama dalam lima tahun terakhir. Menurutnya masalah dari produksi maupun non produksi yang tidak bersaing menjadi masalah. Pertama, dari salah satu penyumbang tenaga kerja sebanyak 2,8 juta orang tingkat produktivitasnya juga rendah. Ditambah upah kerja yang tiap tahun meningkat. Kedua, dari segi pendukung energi pun juga kalah. Biaya listrik dan harga gas yang tinggi dibanding negara lain pun juga masalah. Prama Yudha Amdan, *Corporate Communication* PT. Asia Pacific Fibers Tbk. mengatakan sektor TPT sedang tertekan dari awal tahun. Menurutnya bahan baku yang naik memicu harga jual naik, tetapi ia tidak bisa menaikkan harga karena daya beli menurun. Harga energi yang mahal juga membuat tidak efisien produksi sehingga beban pokok penjualan pun ikut naik.

Salah satu cara untuk menghadapi persaingan dan lingkungan bisnis yang terjadi pada fenomena di atas adalah dengan memberdayakan sistem pengendalian manajemen pada industri tekstil tersebut. Sistem pengendalian manajemen merupakan kunci pengaman untuk menjalankan suatu perusahaan agar dapat mencapai tujuannya dalam menghadapi tuntutan untuk terus maju dengan melakukan strategi yang matang, disiplin dalam pelaksanaan dan evaluasi yang berkesinambungan atas prestasi yang telah dicapai dari tiap tahap kegiatan operasi.

Menurut Efferin dan Soeherman (2010) dalam Putra dkk (2013) sistem pengendalian manajemen adalah sekumpulan alat yang digunakan dalam organisasi dan diimplementasikan secara terkoordinasi untuk memastikan agar tercipta keselarasan antara sikap dan perilaku setiap anggota organisasi dengan tujuan dan strategi organisasi secara keseluruhan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu proses dan struktur yang tersusun secara sistematis dan digunakan oleh manajemen. Sistem pengendalian manajemen terdiri atas struktur dan proses pengendalian manajemen (Anthony dan Govindarajan, 2005). Struktur pengendalian dipusatkan pada berbagai macam pusat pertanggungjawaban, sedangkan proses pengendalian manajemen meliputi pemograman, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran serta pelaporan dan analisis. Setiap perusahaan memerlukan pengendalian manajemen, karena sistem tersebut didesain untuk mengatur aktivitas anggota organisasi melalui para pemimpin (manajer) organisasi agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan perusahaan.

Untuk dapat mengetahui sampai sejauh mana keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan bisnisnya diperlukan suatu pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja memperlihatkan hubungan antara perencanaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan hasil yang telah dicapai. Pengukuran kinerja merupakan tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada dalam perusahaan dimana hasilnya kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana. Pengukuran kinerja juga memperlihatkan apakah sebuah perusahaan perlu untuk melakukan perbaikan dan penyesuaian terhadap aktivitas perencanaan dan pengendalian (Steffi Sigilipu, 2013).

Sistem *reward* juga dimaksudkan agar karyawannya dapat meningkatkan kualitas kinerjanya dan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ketat. Dharma (2010:25) mengatakan bahwa *reward* merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian serta menciptakan keselarasan kerja antara staf dengan pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Persaingan di era globalisasi ini menuntut adanya budaya kerja yang bersifat lebih unggul dibandingkan dengan yang telah berlangsung sebelumnya. Menurut Wibowo (2013:19) budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-

norma dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

Tabel 1. 1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

No	Judul Penelitian dan Peneliti	Sistem Pengendalian Manajemen	Sistem Pengukuran Kinerja	Sistem Reward	Budaya Organisasi
1.	Pengaruh Penerapan Struktur Pengendalian Manajemen Melalui Proses Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial. Reni Yustien, Andi Mirdah, Ratih Kusumastuti (2013)	V	-	-	-
2.	Pengaruh Struktur Sistem Pengendalian Manajemen, Proses Sistem Pengendalian Manajemen dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial. Anggreini Brenda Tendean, David P. E. Saerang, Treesje Runtu (2018)	V	-	X	-
No	Judul Penelitian dan Peneliti	Sistem Pengendalian Manajemen	Sistem Pengukuran Kinerja	Sistem Reward	Budaya Organisasi
3.	Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Manajerial. Raisa	-	X	V	-

	Shoffiani Jusuf (2013)				
4.	Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem <i>Reward</i> , Budaya Organisasi, Pemberdayaan Psikologis dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajerial. Rahmi Handayani (2016)	-	V	V	V
5.	Pengaruh TQM, sistem pengukuran kinerja dan penghargaan terhadap kinerja manajerial. Cynthia N. Kumentas (2013)	-	V	X	-

V : Berpengaruh

X : Tidak Berpengaruh

- : Tidak Diteliti

Dilihat dari tabel 1.1 sebelumnya menjelaskan bahwa beberapa peneliti menunjukkan hasil tidak adanya pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut berbeda dengan penelitian lainnya yang menunjukkan terdapat pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Reni Yustien, Andi Mirdah, dan Ratih Kusumastuti (2013) tentang pengaruh penerapan struktur pengendalian manajemen melalui proses pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada rumah

sakit pemerintahan di Kota Jambi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Anggreini Brenda Tendean, David P. E. Saerang, dan Treesje Runtu (2018) menguji mengenai pengaruh struktur sistem pengendalian manajemen, proses sistem pengendalian manajemen dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Dari hasil penelitiannya dikatakan bahwa struktur sistem pengendalian manajemen dan proses sistem pengendalian manajemen berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, sedangkan sistem penghargaan tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial serta memiliki hubungan positif terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Raisa Shoffiani Jusuf (2013) menguji mengenai analisis pengaruh *TQM*, sistem pengukuran kinerja dan *reward* terhadap kinerja manajerial. Dari hasil penelitiannya sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan sistem *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Rahmi Handayani (2016), menguji mengenai pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem *reward*, budaya organisasi, pemberdayaan psikologis dan kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja, sistem *reward*, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Cynthia N. Kumentas (2013), pada penelitiannya tentang pengaruh TQM, sistem pengukuran kinerja dan penghargaan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitiannya mengatakan bahwa dari ketiga variabel independen yaitu, TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan hanya sistem pengukuran kinerja yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini merupakan gabungan dari penelitian yang telah dilakukan oleh Reni Yustien (2013), Anggreini Brenda Tendea (2018), Raisa Shoffiani Jusuf (2013), Rahmi Handayani (2016), dan Cynthia N. Kumentas (2013). Penelitian ini menggabungkan variabel tertentu dari penelitian yang sudah dilakukan, kemudian dikembangkan, dibuktikan, sehingga terdapat perbedaan judul dan metode penelitiannya.

Berdasarkan pemaparan di atas maka penulis akan melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem *Reward* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan maka dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Tumbangya jenama besar di Indonesia karena tidak bisa bersaing dengan peritel lain yang lebih agresif.
2. Rendahnya daya saing Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) lokal dengan produk impor.

3. Rendahnya produktivitas yang dihasilkan tidak sebanding dengan sumber daya yang digunakan.
4. Keberadaan *e-commerce* yang menggerus penjualan konvensional.
5. Buruknya sistem pengendalian pada industri tekstil sehingga mengakibatkan kinerja manajerialnya semakin terpuruk.
6. Rendahnya sistem *reward* yang disebabkan oleh upah kerja yang tiap tahun meningkat dan biaya pokok lain yang tinggi.
7. Budaya organisasi lama yang masih melekat sehingga membuat perusahaan tertinggal daripada perusahaan lainnya.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka permasalahan yang akan diangkat untuk dibahas pada penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana sistem pengendalian manajemen pada perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung.
2. Bagaimana sistem pengukuran kinerja pada perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung.
3. Bagaimana sistem *reward* pada perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung.
4. Bagaimana budaya organisasi pada perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung.
5. Bagaimana kinerja manajerial pada perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung.

6. Apakah penerapan sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung.
7. Apakah penerapan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung.
8. Apakah penerapan sistem *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung.
9. Apakah penerapan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui sistem pengendalian manajemen pada perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung.
2. Untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja pada perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung.
3. Untuk mengetahui sistem *reward* pada perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung.
4. Untuk mengetahui budaya organisasi pada perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung.
5. Untuk mengetahui kinerja manajerial pada perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung.
6. Untuk mengetahui apakah penerapan sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung.
7. Untuk mengetahui apakah penerapan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung.
8. Untuk mengetahui apakah penerapan sistem *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung.

9. Untuk mengetahui apakah penerapan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung.

1.5 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu akuntansi yang membahas akuntansi manajemen khususnya mengenai topik/judul pengaruh sistem pengendalian manajemen, sistem pengukuran kinerja, sistem *reward* dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial pada perusahaan Industri Manufaktur Bidang Tekstil di Bandung.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis merupakan penjelasan kepada pihak-pihak mana saja yang kiranya dapat memberikan informasi atau manfaat dari hasil penelitian penulis. Adapun kegunaan praktis dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Penulis
 - a. Memenuhi salah satu syarat dalam mempengaruhi ujian untuk memperoleh gelar sarjana akuntansi Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan.
 - b. Penelitian ini disajikan untuk menambah pengetahuan, wawasan dan pemahaman bagi penulis mengenai sistem pengendalian

manajemen, sistem pengukuran kinerja, sistem *reward*, budaya organisasi dan kinerja manajerial.

2. Bagi Manajemen Perusahaan

Penulis berharap penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penentuan kebijakan-kebijakan perusahaan serta dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan oleh manajer perusahaan.

1.6 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung. Sedangkan waktu penelitian dimulai dari tanggal diserahkannya proposal penelitian hingga selesai.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Sistem Pengendalian Manajemen

2.1.2.1 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Pada dasarnya sistem pengendalian manajemen terdiri atas struktur dan proses. Struktur pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai pusat pertanggungjawaban, sedangkan proses pengendalian manajemen berkaitan dengan perilaku. Berikut adalah pengertian sistem pengendalian manajemen menurut para ahli.

Menurut Mulyadi (2007:3) pengertian sistem pengendalian manajemen adalah:

“Sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan sasaran masa depan yang hendak dicapai oleh organisasi, merencanakan kegiatan untuk mencapai sasaran tersebut serta mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan”.

Sumarsan (2010:4) mendefinisikan bahwa, “sistem pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus-menerus”.

Menurut Karsam Sunaryo (2018:1) pengertian sistem pengendalian manajemen adalah:

“Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk memonitor atau mengamati pelaksanaan manajemen perusahaan, yang mencoba mengarahkan pada tujuan organisasi dalam perusahaan agar kinerja yang

dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dapat berjalan lebih efisien dan efektif”.

Berdasarkan dari beberapa definisi yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan suatu rangkaian yang terdiri dari struktur dan proses yang mana kedua hal tersebut berfungsi untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang dilakukan oleh seluruh anggota perusahaan.

2.1.2.2 Unsur-unsur Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Sumarsan (2013:9) unsur-unsur sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut:

1. Keahlian karyawan sesuai dengan tanggungjawabnya.
Faktor yang paling penting dalam pengendalian adalah adanya karyawan yang dapat menunjang suatu sistem agar dapat berjalan dengan baik. Karyawan dikatakan ideal apabila tingkat pendidikan dan keahlian yang dimiliki sesuai dengan tanggungjawabnya.
2. Pemisahan tugas.
Terdapat tiga jenis tanggung jawab yang fungsinya harus dilaksanakan oleh bagian atau paling tidak orang yang berlainan, yaitu: (1) otoritas untuk melaksanakan transaksi; (2) pencatatan transaksi; (3) penyimpanan aktiva.
3. Sistem pemberian wewenang, tujuan dan teknik serta pengawasan yang wajar untuk mengadakan pengendalian atas harta, utang, penerimaan dan pengeluaran.
Setiap manajemen bertanggung jawab untuk menentukan pemberian wewenang tujuan dan teknik serta pengawasan di lingkungan organisasinya. Manajemen harus menentukan ukuran besaran (jumlah) tertentu secara bertingkat untuk setiap jenjang dalam sistem pencatatannya dan prosedur pengawasan untuk persetujuannya. Sistem pemberian wewenang tersebut dapat bersifat umum dan dapat didelegasikan ke tingkat manajemen yang lebih rendah. Tetapi wewenang yang sifatnya sangat penting masih perlu dipegang oleh manajemen tertinggi.
4. Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting.
Pengendalian ini memiliki tujuan menghindari adanya kesalahan dan ketidakberesan dari karyawan yang tidak bertanggungjawab. Pengendalian secara fisik dilakukan dengan melaksanakan penyimpanan

secara baik terhadap formulir-formulir yang sangat penting untuk pekerjaan pencatatan dan pengawasan.

5. Pemeriksaan fisik harta dengan catatan-catatan harta dan utang, atau yang benar-benar ada dan mengadakan tindakan koreksi jika dijumpai adanya perbedaan.

Manajemen yang sering melakukan perbandingan secara periode akan memiliki kesempatan lebih banyak dalam menentukan kesalahan-kesalahan dalam pencatatan dan melakukan tindakan koreksi atau perbaikan dengan tepat.

Menurut Anthony & Govindarajan yang dialihbahasakan oleh Kurniawan

(2005:3) unsur-unsur sistem pengendalian adalah:

1. Pelacak (*detector*) atau sensor yakni sebuah perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.
2. Penaksiran (*assessor*) yaitu suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.
3. *Effector* yakni sebuah perangkat (yang sering disebut *feedback*) yang mengubah perilaku jika *assessor* mengindikasikan kebutuhan yang perlu dipenuhi.
4. Jaringan komunikasi yakni alat yang mengirim informasi antara *detector* dan *assessor* dan antara *assessor* dan *effector*.

Berdasarkan dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur sistem pengendalian manajemen sangat penting dalam perusahaan.

Dengan adanya unsur-unsur Sistem Pengendalian Manajemen maka akan semakin mudah perusahaan dalam mencapai tujuannya.

2.1.2.3 Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen

Sumarsan (2013:7) menyatakan tujuan perancangan suatu sistem pengendalian manajemen:

1. Diperolehnya keandalan dan integritas.
2. Kepatuhan pada kebijakan, rencana prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku dapat dicapai melalui sistem pengendalian manajemen.

3. Melindungi harta perusahaan, pada umumnya pengendalian disusun dan diimplementasikan untuk melindungi harta perusahaan.
4. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien, sumber daya bersifat terbatas mendorong organisasi menerapkan prinsip ekonomi.

Subhash Chandra Das (2019:4) mengatakan bahwa, “*the main purpose of a mangement control system is to assist management in coordinating the activities of the firm in steering those activities towards achievement of the firm’s overall purposes, goals and objectives*”.

Maksud dari penjelasan di atas adalah bahwa tujuan utama dari sistem pengendalian manajemen adalah untuk membantu manajemen dalam mengoordinasikan kegiatan perusahaan dengan mengarahkan kegiatan tersebut dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Subhash Chandra Das (2019:4) dalam mencapai tujuan perusahaan, terdapat beberapa fungsi sistem pengendalian yang terlibat di dalamnya, antara lain:

1. *Planning the activities of the firm*
2. *Coordinating the activities of the firm*
3. *Communicating information to various levels of organization structure*
4. *Evaluating information and deciding the course of action*
5. *Influencing people to change their style of functioning*

Maksud dari fungsi sistem pengendalian manajemen di atas adalah: (1) merencanakan kegiatan perusahaan; (2) mengoordinasikan kegiatan perusahaan; (3) mengkomunikasikan informasi kepada berbagai tingkatan manajemen (*top, middle and bottom manager*); (4) mengevaluasi dan menentukan dalam pengambilan keputusan; (5) memengaruhi orang untuk mengubah gaya kerjanya.

Berdasarkan dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan sistem pengendalian manajemen adalah untuk membantu manajemen dalam mengoordinasikan kegiatan perusahaan dengan melakukan kegiatan yang ekonomis, efektif dan efisien untuk mencapai tujuan usahanya.

2.1.2.4 Struktur Pengendalian Manajemen

Struktur pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai macam pusat pertanggungjawaban. Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai tujuan individual yang pada gilirannya diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan suatu organisasi sebagai suatu keseluruhan yang diputuskan dalam proses perencanaan strategik.

Menurut Mulyadi (2007:9) pengertian struktur sistem perencanaan dan pengendalian manajemen adalah sebagai berikut:

“Struktur sistem merupakan komponen-komponen yang berkaitan erat satu dengan yang lainnya, yang secara bersama-sama digunakan untuk mewujudkan tujuan sistem”.

Menurut Mulyadi (2007:9) struktur sistem perencanaan dan pengendalian manajemen terdiri atas tiga komponen sebagai berikut:

- “1. Struktur organisasi
2. Jejaring informasi
3. Sistem Penghargaan”.

Penjelasan dari struktur sistem pengendalian manajemen di atas adalah sebagai berikut:

1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah komponen utama dalam struktur sistem pengendalian manajemen. Struktur organisasi merupakan sarana untuk mendistribusikan kekuasaan yang diperlukan dalam memanfaatkan berbagai sumber daya organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Pada waktu organisasi menghadapi lingkungan stabil dan kompetisi tidak begitu tajam, kekuasaan dalam organisasi terpusat di tangan manajemen puncak dan delegasi wewenang kepada manajemen tingkat bawah dilaksanakan secara terbatas.

2. Jejaring Informasi

Jejaring informasi merupakan salah satu komponen struktur pengendalian manajemen yang harus dibangun dengan pemanfaatan teknologi digital agar perusahaan dapat bersaing di lingkungan bisnis global. Jejaring informasi dirancang untuk mempersatukan berbagai komponen yang membentuk organisasi dan berbagai organisasi dalam jejaring organisasi (*organization network*) untuk kepentingan penyediaan layanan bernilai tambah bagi *customer*. Teknologi informasi menjadi pemampu (*enabler*) untuk membangun jejaring informasi yang memungkinkan terjadinya hubungan yang berkualitas (*quality relationship*) antara karyawan, antara manajer dengan karyawan, antara perusahaan dengan pemasok dan mitra bisnisnya, dan antara perusahaan dengan *customernya*. Untuk menghadapi lingkungan bisnis stabil, organisasi

perusahaan mampu menghadapi perusahaan sendiri secara independen, tanpa harus membangun jejaring organisasi dengan organisasi lain. Untuk menghadapi lingkungan bisnis kompetitif dan turbulen, organisasi harus kohesif –bersatu sangat erat di antara manajemen dan karyawan. Di samping itu, untuk menghadapi persaingan yang tajam, organisasi harus memiliki jejaring organisasi yang terpadu. Oleh karena itu, kemampuan manajemen dalam membangun jejaring informasi yang menyatukan berbagai komponen jejaring organisasi merupakan penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya– menghasilkan nilai yang terbaik bagi *customer*. Untuk membangun struktur sistem pengendalian manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis turbulen, diperlukan jejaring informasi yang mengikat secara erat melalui hubungan berkualitas.

3. Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan ini digunakan untuk mendistribusikan penghargaan kepada personel organisasi. Pada waktu organisasi hierarki fungsional digunakan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis stabil, penghargaan didistribusikan ke manajemen puncak, karena merekalah yang *running the business* perusahaan. Pada waktu lingkungan bisnis berubah menjadi turbulen, manajemen puncak tidak lagi mampu menjalankan sendiri seluruh bisnis perusahaan. Beban tanggung jawab untuk *running the business* perusahaan perlu didistribusikan kepada karyawan. Maka akan timbul kebutuhan untuk memberdayakan karyawan guna membangun *responsibility-based organization* suatu organisasi yang seluruh personelnnya (manajemen dan

karyawan) bertanggungjawab atas beroperasi perusahaan. Diperlukan sistem penghargaan yang tidak didasarkan pada posisi (*position-based reward*), namun telah didasarkan pada kinerja (*performance-based reward*). Di samping itu, kinerja personel tidak hanya dinilai dari perspektif keuangan, namun lebih dari itu perlu dinilai dari berbagai perspektif nonkeuangan sehingga kinerja personel dapat bersifat komprehensif.

2.1.2.5 Proses Pengendalian Manajemen

Menurut Hery (2014:92) pengertian proses sistem pengendalian manajemen adalah:

“Proses dimana semua tingkatan manajer menjamin bahwa sekelompok orang yang mereka pimpin telah menjalankan strategi yang mereka maksud dan proses pengendalian manajemen memerlukan perencanaan secara sadar (tidak otomatis) dan melibatkan interaksi di antara individu”.

Mulyadi (2007:10) menyebutkan bahwa proses sistem perencanaan dan pengendalian manajemen terdiri atas enam tahap utama sebagai berikut:

- “ 1. Perumusan strategi
2. Perencanaan strategik
3. Penyusunan program
4. Penyusunan anggaran
5. Pengimplementasian
6. Pemantauan”.

Keenam tahap proses sistem perencanaan dan pengendalian manajemen tersebut dilaksanakan secara bersistem. Mulyadi (2007:11-13) menjelaskan keenam proses di atas sebagai berikut:

1. Sistem perumusan strategi

Tahap perumusan strategi adalah tahap yang sangat menentukan kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi. Dalam tahap ini dilakukan pengamatan terhadap tren perubahan lingkungan makro, lingkungan industri dan lingkungan persaingan. Berdasarkan hasil pengamatan terhadap tren tersebut kemudian dilakukan *SWOT analysis* untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang terdapat di lingkungan luar perusahaan dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang terdapat di dalam perusahaan. Hasil ini *SWOT analysis* kemudian digunakan sebagai dasar untuk merumuskan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar dan nilai dasar oleh seluruh anggota organisasi untuk menuju ke masa depan. Misi pilihan harus menjanjikan adanya *profitable customer* yang menjanjikan arus pendapatan masuk yang memadai untuk menutup total biaya dan investasi yang dilakukan oleh perusahaan. Visi adalah gambaran kondisi masa depan perusahaan yang akan diwujudkan melalui misi pilihan. Tujuan adalah penjabaran lebih lanjut visi organisasi. Keyakinan dasar adalah keyakinan yang disepakati bersama oleh seluruh anggota organisasi tentang kebenaran misi, visi dan jalan yang ditempuh untuk mewujudkan visi organisasi. Keyakinan dasar digunakan sebagai pembangkit semangat personel dalam mewujudkan visi organisasi. Nilai dasar adalah nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh anggota organisasi dalam perjalanan untuk mewujudkan visi organisasi. Nilai dasar menjadi sinar pemandu (*guiding light*) bagi anggota organisasi dalam memilih tindakan yang dapat digunakan untuk mewujudkan visi organisasi. Setelah ada misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi juga dilakukan pemilihan strategi untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi

berdasarkan hasil *SWOT analysis*. Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mengerahkan seluruh sumber daya organisasi dalam mewujudkan visi organisasi melalui misi dalam memasuki lingkungan bisnis kompetitif, strategi menentukan keberhasilan perusahaan dalam memenangkan persaingan memperebutkan pilihan *customer*.

2. Sistem perencanaan strategik

Setelah perusahaan merumuskan strategi pilihan untuk mewujudkan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi tersebut kemudian perlu diimplementasikan. Pengimplementasian misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi yang telah dirumuskan tersebut dilaksanakan melalui sistem perencanaan strategik (*strategic planning system*). Dalam langkah ini, misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi organisasi yang telah dirumuskan tersebut diterjemahkan ke dalam *company scorecard*. *Company scorecard* berisi *strategy map*, ukuran, target dan inisiatif strategik perusahaan secara keseluruhan. Setiap sasaran strategik ditetapkan ukuran hasil (*customer measure*) yang menjadi indikator keberhasilan pencapaian sasaran strategik yang bersangkutan. Oleh karena perwujudan sasaran strategik memerlukan waktu lama di masa depan, perusahaan perlu menetapkan tonggak-tonggak (*milestone*) untuk menandai pencapaian (*achievements*) dalam proses mewujudkan sasaran tersebut. Tonggak-tonggak pencapaian tersebut diberi nama target. Untuk mewujudkan sasaran strategik diperlukan inisiatif strategik berupa rencana tindakan (*action plan*) yang akan dilaksanakan oleh perusahaan di masa depan. Untuk setiap inisiatif strategik kemudian ditentukan ukuran pemacu kinerja

(*performance driver measure*) yang merupakan indikator efektivitas inisiatif strategik dalam mewujudkan sasaran strategik yang bersangkutan.

Melalui *cascading process*, *company scorecard* kemudian didistribusikan ke pusat-pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi untuk menetapkan peran setiap pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan dalam perwujudan *company scorecard*. *Cascading process* dilaksanakan sampai ke tingkat tim dan individu untuk menetapkan peran setiap personel dalam memberikan kontribusi dalam perwujudan *company scorecard*.

3. Sistem penyusunan program

Sistem penyusunan program adalah proses penyusunan laba jangka panjang untuk menjabarkan inisiatif strategik pilihan guna mewujudkan sasaran strategik. Sistem penyusunan program merupakan proses pembangunan hubungan sebab-akibat (*linkage*) antara rencana operasional dengan rencana keuangan. Penyusunan program menghasilkan program suatu rencana laba jangka panjang yang berisi langkah-langkah strategik pilihan untuk mewujudkan sasaran strategik tertentu beserta taksiran sumber daya yang diperlukan dan diperoleh dari bisnis.

4. Sistem penyusunan anggaran

Penyusunan anggaran adalah proses penyusunan rencana laba jangka pendek (biasanya untuk jangka waktu satu tahun atau kurang) yang berisi langkah-langkah yang ditempuh oleh perusahaan dalam melaksanakan sebagian dari program. Dalam penyusunan anggaran, dijabarkan program tertentu ke dalam rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran, ditunjuk

manajer dan karyawan yang bertanggungjawab, kemudian dialokasikan sumber daya untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

5. Sistem pengimplementasian

Setelah rencana menyeluruh selesai disusun, langkah berikutnya adalah pengimplementasian rencana. Dalam tahap pengimplementasian rencana ini, manajemen dan karyawan melaksanakan rencana yang tercantum dalam anggaran ke dalam kegiatan nyata. Oleh karena anggaran adalah bagian dari program dan program merupakan penjabaran inisiatif strategik pilihan untuk mewujudkan sasaran strategik dan inisiatif strategik pilihan, maka dalam pengimplementasian rencana, manajemen dan karyawan harus senantiasa menyadari keterkaitan erat di antara pengimplementasian, anggaran, program, inisiatif strategik, sasaran strategik, visi, tujuan dan strategi. Kesadaran demikian akan mempertahankan langkah-langkah rinci yang dilaksanakan dalam tahap pengimplementasian tetap dalam kerangka strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi.

6. Sistem pemantauan

Pengimplementasian rencana memerlukan pemantauan. Hasil setiap langkah yang direncanakan perlu diukur untuk memberikan umpan balik bagi pemantauan pelaksanaan anggaran, program dan inisiatif strategik. Hasil pengimplementasian rencana juga digunakan untuk memberikan informasi bagi pelaksana tentang seberapa jauh target telah berhasil dicapai, sasaran strategik telah berhasil diwujudkan dan visi organisasi dapat dicapai.

2.1.2 Sistem Pengukuran Kinerja

2.1.2.1 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu anggota organisasi dalam usaha untuk melakukan perbaikan kerja lebih lanjut.

Menurut Moeheriono (2012:96) pengertian pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah:

“Suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi”.

Gary Dessler dalam Pasolong (2013:182) menyatakan bahwa, “sistem pengukuran kinerja adalah upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Tujuannya, yaitu untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada di atas rata-rata”.

Menurut Wibowo (2011:229) pengertian sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

“Sistem pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk melakukan penilaian tersebut diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja”.

Berdasarkan dari beberapa definisi telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja merupakan alat ukur untuk membandingkan apakah kinerja dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

2.1.2.2 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

Tujuan sistem pengukuran kinerja menurut Moheriono (2012:137) adalah sebagai berikut:

1. Membantu memperbaiki kinerja agar kegiatan terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.
2. Pengalokasian sumber daya untuk pembuatan keputusan.
3. Mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Menurut Robert & Anthony (2011) dalam Rofiaty (2012:59) tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu dalam menetapkan strategi.

Dalam penerapan sistem pengukuran kinerja terdapat empat konsep dasar, yaitu:

1. Menentukan strategi yang mana tujuan dan target organisasi dinyatakan secara eksplisit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional di bawahnya.
2. Menentukan pengukuran strategi yang diperlukan untuk mengartikulasikan strategi ke seluruh anggota organisasi. Organisasi tersebut harus fokus pada beberapa pengukuran kritical saja sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran kinerja yang tidak perlu.
3. Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen. Pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informal, juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumber daya manusia perusahaan.
4. Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan. Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.

Berdasarkan dari beberapa pendapat yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu kegiatan perusahaan agar terfokus pada tujuan dan sesuai dengan sasaran atau strategi perusahaan.

2.1.2.3 Manfaat Sistem Pengukuran Kinerja

Manfaat sistem pengukuran kinerja menurut Moheriono (2012:137) adalah sebagai berikut:

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
3. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kinerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Menjadi alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Menurut Lynch dan Cross (1993) dalam Rofiaty (2012:60) manfaat pengukuran kinerja yang baik adalah:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih kongkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsentris untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Berdasarkan dari pendapat yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manfaat sistem pengukuran kinerja adalah pentingnya

pemahaman pelaksana kinerja terhadap tujuan perusahaan dan menunjukkan peningkatan kinerja yang harus dilakukan.

2.1.2.4 Kriteria Sistem Pengukuran Kinerja

Kriteria sistem pengukuran kinerja menurut Armstrong dan Baron yang dikutip oleh Wibowo (2011:233), yaitu:

1. Dikaitkan dengan tujuan strategis dan mengukur apa yang secara organisasional penting dan mendorong kinerja bisnis.
2. relevan dengan sasaran dan akuntabilitas tim dan individu yang berkepentingan.
3. Memfokuskan pada output yang terukur dan penyelesaian tugas dan bagaimana orang bertindak dan bagaimana tingkah laku mereka.
4. Mengindikasi data yang akan tersedia sebagai dasar pengukuran.
5. Dapat didiversifikasi dengan mengusahakan informasi yang akan menginformasi tingkat seberapa jauh harapan dapat dipenuhi.
6. Menjadi setepat mungkin dalam hubungan dengan maksud pengukuran dan ketersediaan data.
7. Mengusahakan dasar untuk umpan balik dan tindakan.
8. Bersifat komprehensif mencakup semua aspek kinerja.

Menurut Moeheriono (2012:108) terdapat lima macam indikator/kriteria sistem pengukuran kinerja yang pada umumnya digunakan, yaitu:

1. Indikator Kinerja *Input* (masukan)
Indikator kinerja *input* adalah indikator yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat menghasilkan keluaran yang ditentukan. Misalnya, dana, sumber daya manusia, dll.
2. Indikator Kinerja *Output* (keluaran)
Indikator kinerja *output* adalah sesuatu yang diharapkan dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun non fisik.
3. Indikator Kinerja *Outcome* (hasil)
Indikator kinerja *outcome* adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran (*output*) kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
4. Indikator Kinerja *Benefit* (manfaat)
Indikator kinerja *benefit* adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. Indikator Kinerja *Impact* (dampak)

Indikator kinerja *impact* adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan dari beberapa pendapat yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kriteria sistem pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu.

2.1.2.5 Model Pengukuran Kinerja

Menurut Suci R.M. Koesomowidjojo (2017:24) ada beberapa model penilaian kinerja yang berkembang dan banyak digunakan oleh organisasi, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. *Performance Prism*
Performance prism merupakan suatu model dalam pengukuran kinerja untuk menggambarkan kinerja organisasi. Pengukuran kinerja dengan *performance prism* ini digambarkan sebagai bangun prisma yang memiliki lima bagian sisi, yaitu kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas dan kontribusi *stakeholder*.
2. *Balance Scorecard*
Balance scorecard merupakan salah satu model pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Kaplan (1992), kemudian dikembangkan oleh Norton pada 1996. *Balance Scorecard* ini merupakan kerangka agar organisasi dapat melaksanakan program-program yang memfokuskan pada strategi yang disusun oleh organisasi tersebut. Pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* memiliki pandangan terhadap pengukuran kinerja pada empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan serta pembelajaran.
3. *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*
Integrated Performance Measurement System merupakan sebuah sistem yang tergolong baru dalam pengukuran kinerja. Dalam IPMS akan membagi level bisnis suatu organisasi menjadi 4 tingkatan, yang terdiri atas *business corporate*, *business unit*, *business process*, dan *activity*.

Menurut Suci R.M. Koesomowidjojo (2017:31) terdapat kelebihan dan kekurangan dari masing-masing model penilaian/pengukuran kinerja, di antaranya adalah sebagai berikut:

No	Model	Kelebihan	Kekurangan
1.	<i>Performance Prism</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Menjadi gambaran dan kerangka penilaian kinerja yang jauh lebih dinamis meskipun organisasi tersebut melakukan merger ataupun akuisisi. b. Sangat detail dan rinci dalam melakukan pertimbangan pemilihan atau kontribusi <i>stakeholder</i> kepada kepuasan konsumen. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Implementasinya cukup menyulitkan pengguna karena detail dari <i>item</i> yang tersedia pada model pengukuran kinerja ini. b. Belum banyak organisasi yang menyatakan sukses dalam menggunakan framework yang relatif baru ini.
2.	<i>Balance Scorecard</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Memiliki banyak keunggulan yang tidak dimiliki oleh sistem strategi manajemen tradisional yang hanya akan mengukur kinerja organisasi dari bidang keuangan serta menitikberatkan pengukuran kinerja pada hal-hal yang <i>tangible</i>. b. Mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakter yang komprehensif, koheren, seimbang serta terukur. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Membutuhkan biaya yang cukup besar serta tenaga ahli yang mumpuni untuk melakukan penilaian kinerja sesuai dengan bidang penilaian kinerja. b. Tidak semua organisasi cocok memberlakukan penilaian kinerja ini memiliki empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan) yang memiliki hubungan sebab akibat sehingga dibutuhkan organisasi yang dapat memberikan umpan balik atas terlaksananya penilaian kinerja.
3.	<i>Integrated Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Cocok diterapkan pada organisasi non profit 	<ul style="list-style-type: none"> a. Tidak cocok bagi organisasi yang memiliki

	<i>Measurement System (IPMS)</i>	yang cenderung tidak mempunyai strategi dan tujuannya tidak hanya terfokus pada aspek finansial.	strategi dan menjadikan aspek finansial sebagai tujuan utamanya.
--	----------------------------------	--	--

Penelitian ini akan menggunakan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat yang akan digunakan dalam melakukan pengukuran kinerja. Hal ini disebabkan *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan serta keseluruhan, baik secara keuangan maupun non keuangan dengan menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan serta pembelajaran.

Menurut Moehariono (2012:158), pendekatan *Balanced Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan, yaitu:

1. Bagaimana penampilan perusahaan di mata para pemegang saham? (Perspektif Keuangan).
2. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan? (Perspektif Pelanggan).
3. Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (Perspektif Bisnis Internal).
4. Apa perusahaan harus terus-menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran).

Balanced Scorecard digunakan dengan tujuan bahwa suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan dinyatakan dalam ukuran dimana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang pada saat ini akan datang dan bagaimana perusahaan tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

Balanced Scorecard diharapkan dapat digunakan untuk mengukur kinerja keuangan dan non keuangan dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi. Saat ini *Balanced Scorecard* tidak lagi dianggap sebagai pengukur kinerja, namun telah menjadi sebuah kerangka berpikir dalam pengembangan strategi. Sistem pengukuran kinerja perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* dilakukan perhitungan untuk mengetahui hasil yang telah dicapai tiap tolok ukur pada empat perspektif tersebut.

2.1.3 Sistem Reward

2.1.3.1 Pengertian Sistem Reward

Pada dasarnya tujuan perusahaan memberikan sistem *reward* (penghargaan) ini adalah agar karyawannya dapat meningkatkan kualitas kinerjanya dan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ketat.

Mulyadi (2007:328) mendefinisikan bahwa, “sistem penghargaan merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan”.

Arif Yusuf Hamali (2018:78) menyebutkan bahwa, “sistem penghargaan adalah suatu hal yang dapat membantu dalam memberikan penguatan terhadap nilai kunci pada suatu organisasi serta dapat memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi suatu perusahaan”.

Menurut Darmanto dan Sri Wardaya (2016:79) pengertian sistem *reward* adalah:

“Sistem *reward* yaitu salah satu bentuk penghargaan kepada karyawan atas sumbangan yang tercermin dalam prestasi kerja. Ini berarti sebuah organisasi harus mampu melakukan penilaian kinerja secara objektif yang digunakan sebagai dasar untuk memberi *reward* kepada karyawannya”.

Berdasarkan dari beberapa definisi yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa sistem *reward* merupakan salah satu bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas prestasi kerja yang telah dilakukannya.

2.1.3.2 Tujuan Sistem Reward

Tujuan utama dari sistem *reward* ini adalah memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Sedangkan tujuan perusahaan yang memberikan sistem penghargaan ini adalah sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ketat.

Menurut Rivai (2011:743) tujuan diadakannya sistem penghargaan atau manajemen kompensasi adalah sebagai berikut:

- “ 1. Memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas
2. Mempertahankan karyawan yang ada
3. Menjalin keadilan
4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan
5. Mengendalikan biaya
6. Mengikuti aturan hukum
7. Memfasilitasi pengertian
8. Meningkatkan efisiensi administrasi”.

Penjelasan dari masing-masing tujuan sistem penghargaan atau manajemen kompensasi di atas menurut Rivai (2011:743) adalah sebagai berikut :

1. Memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

2. Mempertahankan karyawan yang ada

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

3. Menjalin keadilan

Manajemen kompensasi selalu berupaya supaya keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerjaan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab dan perilaku-perilaku lainnya.

5. Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar di bawah atau di atas standar.

6. Mengikuti aturan hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

7. Memfasilitasi pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi dan karyawan.

8. Meningkatkan efisiensi administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

2.1.3.3 Jenis-Jenis Reward

Menurut Mulyadi (2007:362) *reward* dapat digolongkan ke dalam dua kelompok, yaitu:

1. *Reward* intrinsik
Reward intrinsik berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu. Untuk meningkatkan penghargaan intrinsik, manajemen dapat menggunakan berbagai teknik seperti pengayaan pekerjaan (*job enrichment*), penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan usaha lain yang meningkatkan harga diri seseorang dan mendorong orang untuk menjadi yang terbaik.
2. *Reward* ekstrinsik
Reward ekstrinsik sendiri terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, yaitu berupa:
 - a. Kompensasi langsung, yaitu pembayaran langsung berupa gaji atau upah pokok, honorarium lembur, pembagian laba, pembagian saham dan berbagai bonus lain yang didasarkan atas kinerja karyawan.
 - b. Kompensasi tidak langsung, yaitu semua pembayaran untuk kesejahteraan karyawan seperti asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorarium liburan dan tunjangan masa sakit. Kompensasi tidak langsung ini tidak mempunyai dampak terhadap motivasi individu dalam mencapai sasaran organisasi, karena kompensasi ini diberikan kepada siapa saja yang bekerja dalam perusahaan. Kompensasi ini hanya berpengaruh terhadap motivasi karyawan jika kompensasi ini dihapuskan.
 - c. Kompensasi nonmoneter, yaitu dapat berupa sesuatu yang secara ekstra diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, seperti ruang kerja yang memiliki lokasi dan fasilitas yang istimewa, tempat parkir khusus, gelar istimewa dan sekretaris pribadi

2.1.4 Budaya Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Bangunan dasar budaya organisasi pada perusahaan-perusahaan di Indonesia cenderung konservatif dan menjunjung tinggi rasa kekeluargaan. Namun seiring dengan perjalanan, budaya organisasi kemudian mengalami perubahan-

perubahan sesuai dengan karakteristik orang-orang di dalam perusahaan. Biasanya budaya organisasi dipertahankan secara turun-temurun sejak organisasi didirikan, dan banyak dipengaruhi oleh pelopor atau pendahulu yang selalu berusaha mewarisinya pada anggota baru.

Ismail Nawawi (2013:4) mendefinisikan bahwa, “budaya organisasi adalah bagian yang tak terpisahkan dengan lingkungan internal organisasi, karena keragaman budaya yang ada dalam organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada pada organisasi tersebut”.

Fahmi (2011:47) menyatakan bahwa, “budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan”.

Menurut Hari Sulaksono (2015:3) pengertian budaya organisasi adalah:

“Budaya organisasi mengacu pada sekumpulan keyakinan bersama, sikap dan tata hubungan serta asumsi-asumsi yang secara eksplisit atau implisit diterima dan digunakan oleh keseluruhan anggota organisasi untuk menghadapi lingkungan luar dalann mencapai tujuan-tujuan organisasi”.

Berdasarkan dari beberapa definisi yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan yang selalu dilakukan dan diterapkan oleh karyawan dan manajer perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins (2001) dalam Ferryal Abadi (2019:173)

membagi fungsi budaya organisasi menjadi lima bagian sebagai berikut:

1. Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu yaitu menciptakan perbedaan antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbul pertumbuhan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas melebihi batasan kepentingan diri individual.
4. Budaya mendorong stabilitas sistem sosial.
5. Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

Berdasarkan dari beberapa pendapat yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi adalah untuk mengatur dan membatasi perilaku setiap individu yang ada di lingkungan perusahaan agar terciptanya keselarasan dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.4.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins (1996) dalam Uha (2015) terdapat tujuh karakteristik yang membentuk budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilann risiko
Inovasi adalah keberanian mengambil risiko (*innovation and risk talking*) yang berarti sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu bagaimana organsasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
2. Perhatian terhadap detail
Perhatian terhadap detail (*attention to detail*) adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Berorientasi pada hasil

Berorientasi pada hasil (*outcome orientation*) adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian kepada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

4. Berorientasi pada manusia
Berorientasi pada manusia (*people orientation*) adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek-efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi pada tim
Berorientasi pada tim (*team orientation*) adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan di dalam tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerja sama.
6. Agresivitas
Agresivitas (*aggressiveness*) adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya-budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas
Stabilitas (*stability*) adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status *quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Berdasarkan dari pendapat yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik budaya organisasi sangat penting dan harus ada di setiap individu di dalam sebuah perusahaan agar mampu mencapai tujuan perusahaan.

2.1.4.4 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Aholb (1991) dalam Ismail Nawawi (2013:9) dimensi dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- “ 1. Konformitas (kepatuhan)
2. Tanggung jawab
3. Penghargaan
4. Kejelasan
5. Kehangatan
6. Kepemimpinan
7. Bakuan mutu”.

Adapun uraian dari ketujuh dimensi budaya organisasi di atas adalah sebagai berikut:

1. Konformitas (kepatuhan) adalah suatu jenis pengaruh sosial ketika seseorang mengubah sikap dan tingkah laku mereka agar sesuai dengan norma sosial yang ada, maka dengan ini yang menjadi indikator pada penelitian ini adalah melakukan tugas sesuai perintah, mematuhi peraturan yang telah dibuat dan melakukan disiplin kerja.
2. Tanggung jawab adalah perasaan menjadi pimpinan dan tidak selalu harus mengecek ulang semua keputusan yang diambil. Ketika karyawan mendapat suatu pekerjaan, karyawan yang bersangkutan mengetahui bahwa itu adalah pekerjaannya. Maka dengan ini yang menjadi indikator pada penelitian ini adalah melakukan tugas sesuai dengan keahlian, menyelesaikan tugas tepat waktu dan tanggung jawab atas keputusan yang diambil.
3. Penghargaan adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material maupun ucapan. Maka dengan ini yang menjadi indikator pada penelitian ini adalah jaminan keamanan dalam pelaksanaan pekerjaan, penyediaan ruang kerja yang layak dan adanya *reward* sesuai dengan prestasi kerja.
4. Kejelasan dalam bekerja adalah untuk menyusun perencanaan suatu proyek, diperlukan adanya suatu tujuan terlebih dulu. Maka dengan ini yang menjadi indikator pada penelitian ini adalah kejelasan strategi, kejelasan dalam pelaksanaan dan kejelasan tujuan.
5. Kehangatan adalah perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok

informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok yang informal. Maka dengan ini yang menjadi indikator pada penelitian ini adalah memelihara hubungan sosial yang baik, membangun kepercayaan antara karyawan dengan perusahaan dan membangun suasana nyaman dan menyenangkan.

6. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pimpinan kepada pegawainya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Maka dengan ini yang menjadi indikator pada penelitian ini adalah menekankan pentingnya pencapaian tujuan, pemimpin harus memberi keyakinan kepada karyawan bahwa tujuan dapat tercapai dan bertanggungjawab dengan keputusan yang telah ditetapkan.
7. Bakuan mutu adalah kumpulan ketentuan dasar yang memberi arah bagaimana sesuatu harus dilakukan atau hal pokok yang menjadi dasar atau pegangan dan petunjuk untuk menentukan atau melaksanakan sesuatu. Maka dengan ini yang menjadi indikator pada penelitian ini adalah keyakinan dan penerimaan dari tujuan dan nilai organisasi, kesediaan untuk bekerja keras dan keinginan bertahan dalam organisasi.

2.1.5 Kinerja Manajerial

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial untuk menjalankan perusahaan menuju pada sasaran yang ditetapkan merupakan dasar utama dalam penelitian kinerja manajerial. Salah satu fungsi manajerial terpenting dalam semua jenis organisasi adalah menjamin

bahwa masukan dari berbagai sumber daya organisasi akan menghasilkan output yang terancang cepat yang dapat memuaskan pelanggan. Adapun beberapa definisi menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Wirawan (2012:5) pengertian kinerja manajerial adalah:

“Kinerja merupakan singkatan dari konetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa inggris adalah *performance*. Istilah *performance* sering dialihbahasakan sebagai performa atau dikenal dalam istilah kinerja. Sedangkan pengertian dari kinerja manajerial ialah penentuan seberapa efektif dan efisien seorang manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan suatu organisasi”.

Menurut Wibowo (2011) pengertian kinerja manajerial adalah:

“Kinerja manajerial yaitu sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati”.

Menurut Mulyadi (2007:159) pengertian kinerja manajerial adalah:

“Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, melaksanakan misi, guna mencapai visi organisasi. Kinerja atau nilai aktivitas kerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai perusahaan dalam suatu periode tertentu dalam melaksanakan kegiatan dari program berdasarkan kebijakan guna mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan melalui misi perusahaan yang tertuang dalam rencana strategik perusahaan tersebut”.

Berdasarkan dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial merupakan efektivitas organisasi secara menyeluruh dengan usaha-usaha yang sistematis untuk meningkatkan kemampuan organisasi dan bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.5.2 Kegiatan Personal dari Kinerja Manajerial

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya sebagian besar bergantung pada manajer. Apabila manajer mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki.

Wibowo (2011) menyatakan, kinerja personel meliputi delapan dimensi, yaitu:

- “ 1. Perencanaan
2. Investigasi
3. Evaluasi
4. Pengkoordinasi
5. Pengawasan (supervisi)
6. Pengaturan staf (*staffing*)
7. Negosiasi
8. Perwakilan (*representatif*)”.

Penjelasan dari masing-masing dimensi kinerja personel menurut Wibowo (2011) di atas adalah sebagai berikut:

Dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran perancang prosedur dan pemograman.

1. Investigasi

Yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan dan analisis pekerjaan.

2. Evaluasi

Yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk.

3. Pengkoordinasi

Yaitu kemampuan melakukan tukar-menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain dan hubungan dengan manajer lain.

4. Pengawasan (supervisi)

Yaitu kemampuan untuk mengarahkan pemimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.

5. Pengaturan staf (*staffing*)

Yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja di suatu bagian, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.

6. Negosiasi

Yaitu kemampuan untuk melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjualan serta tawar-menawar secara kelompok.

7. Perwakilan (representatif)

Yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara

kemasyarakatan, pendekatan-pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

2.1.5.3 Unsur-unsur Kinerja Manajerial

Ada tujuh unsur yang harus dapat diterapkan dengan baik di dalam kinerja manajerial menurut Robbins dalam Cahyati (2013), yaitu sebagai berikut:

- “ 1. Kuantitas kerja
 2. Kualitas kerja
 3. Pengetahuan terhadap pekerjaan
 4. Kreativitas
 5. Kerja sama tim
 6. Inisiatif manajer
 7. Fleksibilitas”.

Penjelasan dari masing-masing unsur-unsur kinerja manajerial menurut Robbins dalam Cahyati (2013) di atas adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja

Seberapa banyak karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan adanya kuantitas kerja yang baik di dalam perusahaan hal ini akan meningkatkan produktivitas karyawan dan juga mempercepat pengambilan keputusan guna mencapai tujuan perusahaan.

2. Kualitas kerja

Kualitas kerja menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas meliputi kegiatan, kelengkapan dan kerapian. Kualitas kerja perlu dikembangkan secara terus-menerus agar tujuan perusahaan mudah dicapai.

3. Pengetahuan terhadap pekerjaan

Karyawan di dalam suatu perusahaan diwajibkan memahami dan terampil di bidangnya, karena dengan keterampilan di bidangnya karyawan dapat memberikan kontribusi yang penuh terhadap perusahaan. Karyawan harus memiliki motivasi untuk mau menambah pengetahuan yang berkaitan dengan bidang yang ditekuni, agar dapat meningkatkan kinerja individu maupun perusahaan.

4. Kreativitas

Di era global yang semakin pesat, manajer maupun karyawan dituntut untuk kreatif dalam melaksanakan setiap tugas-tugasnya, manajer maupun karyawan harus mampu memberikan gagasan-gagasan yang dianggap penting dalam menyelesaikan masalah-masalah yang ada. Dengan adanya gagasan-gagasan baru dari karyawan yang telah disesuaikan dengan perkembangan yang ada maka perusahaan akan dapat bersaing dengan perusahaan sejenis.

5. Kerja sama tim

Salah satu nilai yang harus ditekankan di dalam perusahaan adalah kerja sama tim, dengan adanya koordinasi yang baik dari semua bagian perusahaan maka hal ini tentu akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Kerja sama tim dianggap lebih penting daripada kinerja individu karena dengan sinergi tim yang baik maka tujuan perusahaan dapat mudah dicapai.

6. Inisiatif manajer

Manajer harus dapat mengambil keputusan dengan tegas dalam berbagai situasi, permasalahan yang ada di dalam perusahaan harus dapat dicegah dan

juga harus sudah dapat diprediksi oleh manajer, sehingga permasalahan-permasalahan yang ada dapat diselesaikan dengan mudah.

7. Fleksibilitas

Setiap karyawan di dalam perusahaan diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi yang ada, sehingga dengan adanya penyesuaian diri tersebut nantinya akan berdampak baik bagi perusahaan, dengan menyesuaikan diri dengan perkembangan yang ada perusahaan lebih dapat diterima oleh masyarakat.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Anggreini Brenda Tendean, David P. E. Saerang, Treesje Runtu (2018)	Pengaruh Struktur Sistem Pengendalian Manajemen, Proses Sistem Pengendalian Manajemen dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial.	Hasilnya adalah struktur sistem pengendalian manajemen dan proses sistem pengendalian manajemen berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, sedangkan sistem penghargaan tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial serta memiliki hubungan positif terhadap kinerja manajerial.
2.	Rahmi Handayani (2016)	Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem <i>Reward</i> , Budaya Organisasi, Pemberdayaan Psikologis dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajerial.	Menunjukkan bahwa variabel sistem pengukuran kinerja, sistem <i>reward</i> dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial sedangkan variabel pemberdayaan psikologis dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
4.	Raisa Shoffiani Jusuf (2013)	Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Manajerial.	Sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan sistem <i>reward</i> berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
5.	Nastiti Mintje (2013)	Pengaruh Total Quality Management, Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial.	Menunjukkan adanya pengaruh signifikan sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial. Dan tidak ada pengaruh dari TQM terhadap kinerja manajerial.

No	Penulis dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
6.	Joko Saptoro dan Gun Gunawan (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi, Teknologi Informasi dan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial.	Menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial dan pengaruh signifikan teknologi informasi dan sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial.
7.	Steffi Sigilipu (2013)	Pengaruh Penerapan Informasi Akuntansi Manajemen dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial.	Menunjukkan bahwa informasi akuntansi manajemen dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dari kedua variabel tersebut, faktor sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh yang paling dominan dibandingkan dengan faktor informasi akuntansi manajemen.
8.	Cynthia N. Kumentas (2013)	Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial.	Dari ketiga variabel independen yaitu, TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan hanya sistem pengukuran kinerja yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
10.	Niko Silitonga (2018)	Pengaruh Penerapan Sistem Akuntansi Manajemen dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial.	Menunjukkan bahwa penerapan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial berpengaruh positif walaupun tidak terlalu signifikan dan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.
11.	Reni Yustien (2012)	Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Pusat Pendapatan dan Pusat	Menunjukkan bahwa penerapan struktur dan proses pengendalian manajemen berpengaruh

No	Penulis dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		Biaya Terhadap Kinerja Manajerial.	positif terhadap kinerja manajerial.
12.	Aditya Hernawan, Amir Mahmud dan Linda Agustina (2014)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial.	Menunjukkan bahwa secara simultan variabel TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh terhadap pembiayaan kinerja manajerial. Secara parsial TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
13.	Wahyu Eko Pujiyanto (2013)	Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem <i>Reward</i> Terhadap <i>Total Quality Management</i> Dan Kinerja Manajerial	Menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja dan sistem <i>reward</i> berpengaruh terhadap penerapan <i>total quality management</i> dan kinerja manajerial.
14.	Tita Boedi Astuti (2019)	Pengaruh Teknik TQM Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Serta Perilaku Manajer Sebagai Variabel Moderating.	Terdapat pengaruh yang signifikan dalam interaksi antara TQM dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial. Sedangkan interaksi antara TQM dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial tidak signifikan. Dan ada pengaruh negatif tetapi signifikan dalam interaksi antara TQM dan perilaku manajer terhadap kinerja manajerial.
15.	Thi Thu Nguyen, Lokman Mia, Lanita Winata, Vincent K. Chong (2016)	<i>Effect Of Transformational-Leadership Style and Management Control System On Managerial Performance</i>	<i>Transformational-leadership style</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>managerial performance</i> . <i>transformational-leadership style</i> juga berpengaruh secara langsung pada <i>BSA</i> dan <i>performance measurement</i>

			<i>system</i> tetapi tidak berpengaruh signifikan pada <i>reward system</i> .
16.	Aunurrafiq, Ria Nelly Sari, Yessi Mutia Basri (2015)	<i>The Moderating Effect Of Goal Setting On Performance Measurement System-Managerial Performance Relationship</i>	<i>Goal specificity, goal participative and goal commitment</i> memperkuat hubungan <i>performance evaluation system and managerial performance</i> . Data dari penelitian ini tidak mendukung moderasi dari <i>goal difficulty</i> terhadap hubungan antara <i>performance measurement system-managerial performance</i> .
17.	Hendrik Sasrtrawan, Fajar Gustiawaty Dewi, Yuliansyah (2019)	<i>The Effect Of Budgetary Participation On Managerial Performance: Internal Control and Organizationa l Commitments As Intervening Variables</i>	Menunjukkan bahwa <i>budgetary participation</i> berpengaruh positif terhadap <i>managerial performance</i> . <i>Internal control</i> sebagai variabel intervening mendukung hubungan antara <i>budgetary participation</i> dengan <i>managerial performance</i> . Sedangkan <i>organization al commitments</i> tidak dapat dibuktikan sebagai variabel intervening antara <i>budgetary participation</i> dan <i>managerial</i> .
18.	Paulus Sugianto Yusuf, Mohd. Haizam, Tiara Nurmalasari, Nur Surayya (2018)	<i>The Effect Of Management Control System and Leadership Style On Managerial Performance</i>	Secara simultan terdapat hubungan yang signifikan antara <i>management control system and leadership style</i> terhadap <i>managerial performance</i> . Secara parsial <i>management control system</i> berpengaruh positif terhadap

			<i>managerial performance dan leadership style juga berpengaruh positif terhadap managerial performance.</i>
--	--	--	--

No	Penulis dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
19.	Rukmi Juwita (2017)	<i>Internal Control and Organizational Culture In The Improvement Of Managerial Performance</i>	Menunjukkan bahwa secara simultan <i>internal control and organizational culture</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>managerial performance</i> . Secara parsial <i>internal control</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>managerial performance</i> , sedangkan <i>organizational culture</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>managerial performance</i> .

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial

Mulyadi (2007:3) menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan sasaran masa depan yang hendak dicapai oleh organisasi, merencanakan kegiatan untuk mencapai sasaran tersebut serta mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan. Berkaitan dengan hal tersebut maka sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dimana jika sistem pengendalian manajemen dijalankan dengan baik akan mempengaruhi kinerja manajerial.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Anggreini Brenda Tendean (2018) menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian semakin baik penerapan struktur dan proses pengendalian manajemen, maka kinerja manajerial akan semakin meningkat. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Rudi Rahmad (2016) menunjukkan bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan pertambangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Hal ini ditunjukkan dengan struktur dan proses pengendalian manajemen yang dinilai cukup baik.

2.2.2 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial

Moehariono (2012:96) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. Sistem pengukuran kinerja yang baik dapat meningkatkan kualitas informasi yang ada dan memberikan para manajer prediksi yang lebih akurat tentang keadaan lingkungan, sehingga menghasilkan sebuah keputusan alternatif yang lebih baik dengan rangkaian tindakan yang lebih efektif dan efisien.

Terdapat beberapa penelitian yang menguji pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial antara lain: Rahmi Handayani (2016) menyimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap

kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat sistem pengukuran kinerja suatu perusahaan, maka kinerja manajerialnya pun akan semakin meningkat. Begitu juga penelitian Nastiti Mintje (2013) yang menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Air Manado. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Yuniawati dan Narsa (2003) yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja akan bermanfaat apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik untuk melakukan perbaikan kinerja lebih lanjut. Penelitian Intan Ratna Dewi (2013) menyebutkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada Jasa Perhotelan di Kota Padang dan Bukittinggi. Artinya, dengan adanya sistem pengukuran kinerja maka kinerja manajerial yang baik akan terwujud.

2.2.3 Pengaruh Sistem Reward Terhadap Kinerja Manajerial

Mulyadi (2007:328) mendefinisikan bahwa sistem penghargaan merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Sistem *reward* atau penghargaan juga berfungsi sebagai motivator bagi personal dalam mewujudkan tujuan organisasi dengan perilaku yang diharapkan organisasi. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sangat mempengaruhi produktivitas para karyawan untuk tetap bersama organisasi. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawannya maka perusahaan tersebut akan mendapatkan timbal balik yang sesuai, yaitu

maksimalisasi dalam produktivitas kerja karyawan yang mana akan berakibat positif terhadap kinerja manajerial.

Penelitian Ristauli Debora Sianipar (2013) menunjukkan bahwa sistem *reward* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jika sistem *reward* yang diberlakukan dalam perusahaan-perusahaan BUMN semakin baik maka kinerja manajerial akan semakin meningkat. Begitu juga penelitian Rahmi Handayani (2016) menunjukkan bahwa sistem *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa pada saat *reward* yang diberikan manajemen meningkat maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Sedangkan penelitian Anggreini Brenda Tendean (2018) menunjukkan bahwa sistem penghargaan tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sistem penghargaan mempunyai hubungan searah atau positif terhadap kinerja manajerial, dimana semakin baik penerapan sistem penghargaan maka kinerja manajerial akan mengalami peningkatan.

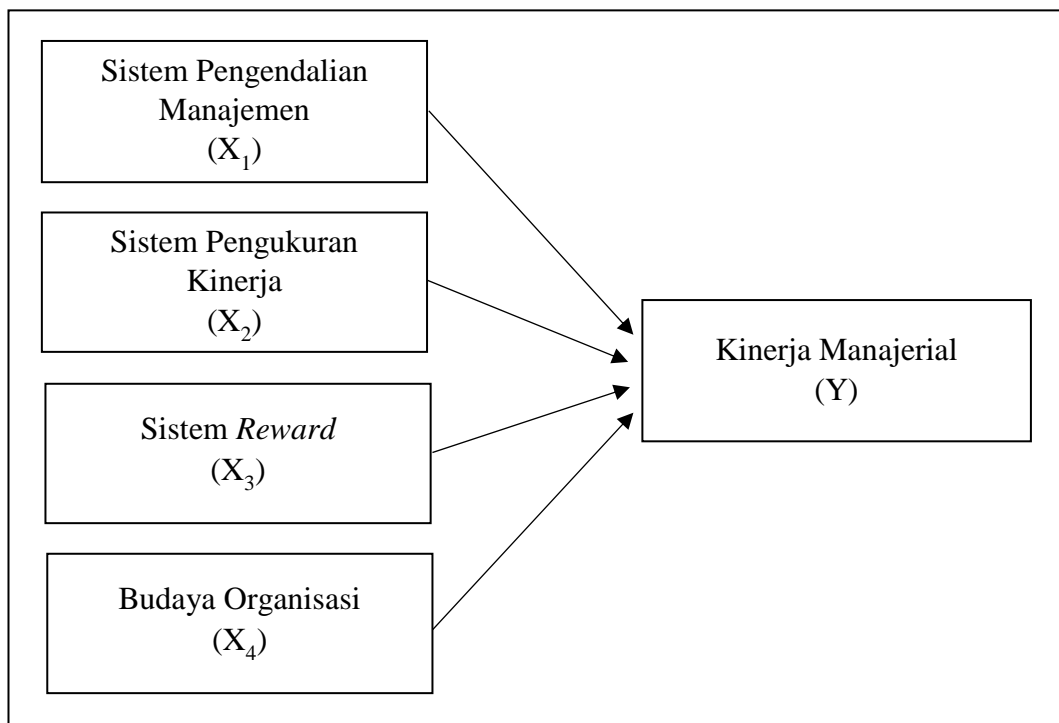
2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Ismail Nawawi (2013:4) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah bagian yang tak terpisahkan dengan lingkungan internal organisasi, karena keragaman budaya yang ada dalam organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada pada organisasi tersebut.

Dengan adanya budaya organisasi yang baik dan positif akan memungkinkan orang merasa termotivasi untuk berkembang, belajar dan memperbaiki diri. Setiap individu di dalam suatu organisasi tentu akan menyesuaikan tindakan-tindakan yang dilakukan dengan budaya organisasi yang ada dan budaya organisasi juga dijadikan acuan dalam menyelesaikan masalah di dalam organisasi. Jika budaya organisasi suatu perusahaan baik maka hal ini tentu berpengaruh kepada individu di dalam suatu perusahaan dalam melakukan suatu aktivitas-aktivitas tertentu, sehingga hal ini akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial.

Terdapat beberapa penelitian yang menguji tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial antara lain: Joko Saptoro dan Gun Gunawan (2018) menyebutkan dalam hasil penelitiannya bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, meskipun ada beberapa dimensi yang belum maksimal dikarenakan adanya kendala yakni antusiasme karyawan yang sangat kecil dan belum berjalan secara sempurna. Penelitian Rahmi Handayani (2016) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa pada saat penerapan budaya organisasi pada suatu perusahaan maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial. Berbeda dengan penelitian Niko Silitonga (2018), budaya organisasi tidak selalu berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini bisa terjadi karena budaya organisasi secara kolektif yang sebenarnya baik sangat baik bisa berbeda cara implementasinya dengan personel yang menjalankannya meskipun tujuan awalnya sama.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka variabel terkait dalam penelitian ini dapat dirumuskan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu: “Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem *Reward* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial”. Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1 : Sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Hipotesis 2 : Sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Hipotesis 3 : Sistem *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Hipotesis 4 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian yang Digunakan

3.2.1 Metode Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan suatu metode yang relevan dengan tujuan yang ingin dicapai.

Sugiyono (2017:2) menyebutkan bahwa, “metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu”.

Dengan metode penelitian, penulis bermaksud mengumpulkan data dan mengamati secara saksama mengenai aspek-aspek tertentu yang berkaitan erat dengan masalah yang diteliti sehingga diperoleh data yang menunjang penyusunan laporan penelitian. Dalam penelitian ini digunakan metode penelitian kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik.

Sugiyono (2017:8) mendefinisikan metode penelitian kuantitatif sebagai berikut:

“Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”.

Sugiyono (2017:147) mendefinisikan metode deskriptif sebagai berikut:

“Metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa maksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi”.

Dalam penelitian ini, metode deskriptif akan digunakan untuk mengetahui bagaimana sistem pengendalian manajemen, sistem pengukuran kinerja, sistem reward, budaya organisasi dan kinerja manajerial pada perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung.

Moch. Nazir (2011:91) mendefinisikan metode verifikatif sebagai berikut:

“Metode verifikatif adalah metode penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan kausalitas antar variabel melalui sistem pengujian hipotesis melalui suatu perhitungan statistik sehingga didapat hasil pembuktian yang menunjukkan hipotesis ditolak atau diterima”.

Dalam penelitian ini, metode verifikatif digunakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh sistem pengendalian manajemen, sistem pengukuran kinerja, sistem *reward*, budaya organisasi terhadap kinerja manajerial pada perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung.

3.2.2 Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan sesuatu yang menjadi perhatian dalam suatu penelitian, objek penelitian ini menjadi sasaran dalam penelitian untuk mendapatkan jawaban ataupun solusi dari permasalahan yang akan dibuktikan secara objektif. Sugiyono (2017:38) menyebutkan bahwa objek penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk

dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

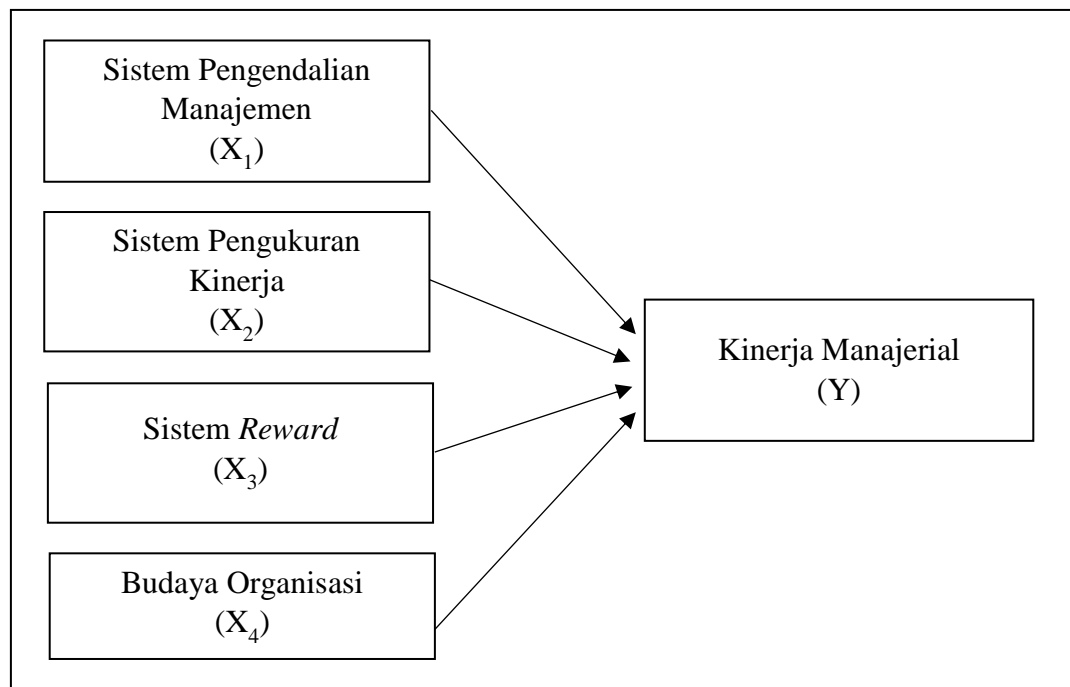
Objek penelitian adalah sesuatu yang diteliti, atau dalam penelitian kuantitatif merupakan variabel yang diteliti. Adapun lingkup objek penelitian yang ditetapkan penulis sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti yaitu mengenai sistem pengendalian manajemen, sistem pengukuran kinerja, sistem *reward*, budaya organisasi dan kinerja manajerial. Objek penelitian ini akan dilaksanakan pada manajer tingkat menengah dan kepala divisi pada perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung.

3.2.3 Model Penelitian

Sugiyono (2016:42) mendefinisikan model penelitian sebagai berikut:

“Paradigma penelitian atau model penelitian adalah pola pikir yang menunjang hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis yang akan digunakan”.

Adapun model penelitian ini dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar 3. 1 Model Penelitian

3.2 Definisi Variabel dan Operasional Variabel Penelitian

3.2.1 Definisi Variabel Penelitian

Sugiyono (2017:38) menyebutkan bahwa, “variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Berdasarkan judul penelitian yang penulis kemukakan pada latar belakang masalah, maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas (independen variabel) dan variabel terikat (dependen variabel). Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Variabel Bebas (Variabel Independen)

Sugiyono (2017:39) menyebutkan bahwa, “variabel bebas (independen) atau sering disebut sebagai variabel stimulus, prediktor, *antecedent* merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat)”. Dalam penelitian ini terdapat empat variabel independen yang diteliti, yaitu:

a. Sistem Pengendalian Manajemen (X_1)

Indikator yang penulis gunakan untuk mengukur variabel sistem pengendalian manajemen menurut Mulyadi (2007:9) memiliki dua komponen, yaitu struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen. Struktur pengendalian manajemen terdiri dari struktur organisasi, jejaring informasi dan sistem penghargaan. Sedangkan proses pengendalian manajemen terdiri dari perumusan strategi, perencanaan strategi, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengimplementasian dan pemantauan.

b. Sistem Pengukuran Kinerja (X_2)

Indikator yang penulis gunakan untuk mengukur variabel sistem pengukuran kinerja menurut Moeheriono (2012:119) menggunakan konsep *balance scorecard* yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

c. Sistem *Reward* (X_3)

Indikator yang penulis gunakan untuk mengukur variabel sistem *reward* menurut Mulyadi (2007:362) memiliki dua komponen, yaitu *reward* intrinsik dan *reward* ekstrinsik. *Reward* intrinsik terdiri dari pengayaan pekerjaan, penambahan tanggung jawab dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Sedangkan *reward* ekstrinsik terdiri dari kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan kompensasi nonmoneter.

d. Budaya Organisasi (X_4)

Indikator yang penulis gunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi menurut Aholb (1991) dalam Ismail Nawawi (2013:9) terdiri dari konformitas (kepatuhan), tanggung jawab, penghargaan, kejelasan, kehangatan, kepemimpinan dan bakuan mutu.

2. Variabel Terikat (Variabel Dependen)

Sugiyono (2017:39) menyebutkan bahwa, “variabel terikat (dependen) atau sering disebut variabel output, kriteria dan konsekuen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas”. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen yaitu kinerja manajerial.

Adapun dimensi yang penulis gunakan untuk mengukur variabel kinerja manajerial menurut Wibowo (2011) yaitu, perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan

(*supervising*), pengaturan staf (*staffing*), negosiasi dan perwakilan (*representatif*).

3.2.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Operasionalisasi variabel diperlukan untuk menentukan jenis dan indikator dari setiap variabel yang terkait dalam penelitian ini. Selain itu, operasionalisasi variabel dimaksudkan untuk menentukan skala pengukuran dari masing-masing variabel. Sesuai dengan judul yang dipilih, maka dalam penelitian ini terdapat lima variabel, yaitu:

1. Sistem Pengendalian Manajemen sebagai variabel independen (X_1)
2. Sistem Pengukuran Kinerja sebagai variabel independen (X_2)
3. Sistem *Reward* sebagai variabel independen (X_3)
4. Budaya Organisasi sebagai variabel independen (X_4)
5. Kinerja Manajerial sebagai variabel dependen (Y)

Operasionalisasi variabel independen dan variabel dependen akan disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel
Variabel Independen = Sistem Pengendalian Manajemen (X1)

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Skala
Sistem Pengendalian Manajemen	“Sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan sasaran masa depan yang hendak dicapai oleh organisasi, merencanakan kegiatan untuk mencapai sasaran tersebut serta mengimplem entasikan dan memantau pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan”.	1. Struktur pengendalian manajemen	a. Struktur organisasi	Ordinal
			b. Jejaring informasi	Ordinal
			c. Sistem penghargaan	Ordinal
		2. Proses pengendalian manajemen	a. Perumusan strategi	Ordinal
			b. Perencanaan strategi	Ordinal
			c. Penyusunan program	Ordinal
			d. Penyusunan anggaran	
			e. Pengimplemen tasian	
			f. Pemantauan	
	Sumber: Mulyadi (2007:3)	Sumber: Mulyadi (2007:9)		

Tabel 3. 2
Operasionalisasi Variabel
Variabel Independen = Sistem Pengukuran Kinerja (X2)

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Skala
Sistem Pengukuran kinerja	“Suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi”.	Untuk mengukur sistem pengukuran kinerja, yaitu dengan menggunakan alat ukur <i>Balance Scorecard</i> sebagai berikut:		
		1. Perspektif keuangan	a. Pertumbuhan pendapatan b. Perbandingan anggaran dan realisasi c. Memaksimalkan strategi investasi	Ordinal Ordinal Ordinal
		2. Perspektif pelanggan	a. Penggunaan pangsa pasar b. Tingkat perolehan pelanggan baru c. Tingkat kepuasan pelanggan	Ordinal Ordinal Ordinal
		3. Perspektif bisnis internal	a. Inovasi produk atau jasa b. Operasi c. Layanan purnajual	Ordinal Ordinal Ordinal

		4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> a. Kemampuan karyawan b. Kemampuan mengelola sistem informasi c. Upaya motivasi, pemberdayaan dan keserasian pada karyawan 	<p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p> <p>Ordinal</p>
		5.	d.	
	Sumber: Moeheriono (2012:96)	Sumber: Moeheriono (2012:119)		

Tabel 3. 3
Operasionalisasi Variabel
Variabel Independen = Sistem Reward (X3)

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Skala
Sistem <i>Reward</i>	Sistem penghargaan merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan agar mencapai tujuan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.	1. <i>Reward</i> intrinsik	a. Pengayaan pekerjaan (<i>job enrichment</i>) b. Penambahan tanggung jawab c. Partisipasi dalam pengambilan keputusan	Ordinal Ordinal Ordinal
		2. <i>Reward</i> ekstrinsik	a. Kompensasi langsung b. Kompensasi tidak langsung c. Kompensasi nonmoneter	Ordinal Ordinal Ordinal
	Sumber: Mulyadi (2007:328)	Sumber: Mulyadi (2007:362)		

Tabel 3. 4
Operasionalisasi Variabel
Variabel Independen = Budaya Organisasi (X4)

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Skala
Budaya Organisasi	Budaya organisasi merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan lingkungan internal organisasi, karena keragaman budaya yang ada di dalam organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada pada organisasi tersebut.	1. Konformitas (kepatuhan)	a. Melakukan tugas sesuai perintah	Ordinal
			b. Mematuhi peraturan yang telah dibuat	Ordinal
			c. Melakukan disiplin kerja	Ordinal
		2. Tanggung jawab	a. Melakukan tugas sesuai dengan keahlian	Ordinal
			b. Menyelesaikan tugas tepat waktu	Ordinal
			c. Bertanggungjawab atas keputusan yang diambil	Ordinal
		3. Penghargaan	a. Adanya jaminan keamanan dalam pelaksanaan pekerjaan	Ordinal
			b. Penyediaan ruang kerja yang layak	Ordinal
			c. Adanya <i>reward</i> sesuai dengan prestasi kerja	Ordinal
		4. Kejelasan	a. Kejelasan straregi	Ordinal
			b. Kejelasan pelaksanaan	Ordinal
			c. Kejelasan tujuan	Ordinal
		5. Kehangatan	a. Memelihara hubungan	Ordinal

			<p>sosial yang baik</p> <p>b. Membangun kepercayaan antara karyawan dengan perusahaan</p> <p>c. Membangun suasana nyaman dan menyenangkan</p>	Ordinal
		6. Kepemimpinan	<p>a. Menenkankan pentingnya pencapaian tujuan</p> <p>b. Pemimpin harus memberikan keyakinan kepada karyawan bahwa tujuan dapat tercapai</p> <p>c. Bertanggungjawab dengan keputusan yang telah ditetapkan</p>	Ordinal
		7. Bakuan mutu atau pedoman kerja	<p>a. Keyakinan dan penerimaan dari tujuan dan nilai organisasi</p> <p>b. Kesiediaan untuk bekerja keras</p> <p>c. Keinginan bertahan dalam organisasi</p>	Ordinal
	Sumber: Ismail Nawawi (2013:4)	Sumber: Aholb (1991) dalam Ismail Nawawi (2013:9)		

Tabel 3. 5
Operasionalisasi Variabel
Variabel Dependen = Kinerja Manajerial (Y)

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Skala
Kinerja Manajerial	Kinerja manajerial adalah sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan standar dan tujuan yang telah disepakati.	1. Perencanaan	a. Menentukan tujuan b. Menentukan sasaran c. Menentukan kebijakan dan tindakan	Ordinal Ordinal Ordinal
		2. Investigasi	a. Mengumpulkan informasi b. Membuat informasi tersebut menjadi sebuah laporan c. Menganalisis hasil pekerjaan	Ordinal
		3. Koordinasi	a. Melakukan pertukaran informasi dengan orang lain di bagian organisasi lain	Ordinal
		4. Evaluasi	a. Menginterpretasikan setiap pekerjaan b. Menilai setiap pekerjaan	Ordinal Ordinal
		5. Pengawasan (<i>supervising</i>)	a. Mengarahkan, memimpin, mengembangkan dan melatih karyawan sesuai dengan tugasnya b. Menjelaskan perturan kerja c. Menangani bawahan	Ordinal Ordinal
		6. Pengaturan staf (<i>staffing</i>)	a. Melakukan perekrutan,	Ordinal

			penyeleksian dan memilih karyawan baru b. Melakukan pengenalan dan pelatihan pada karyawan baru c. Melakukan penempatan, promosi dan mutasi karyawan	Ordinal
		7. Negosiasi	a. Melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, tawar-menawar dengan wakil penjualan serta tawar-menawar secara kelompok	Ordinal
		8. Perwakilan (representatif)	a. Menyampaikan informasi tentang visi, misi dan kegiatan-kegiatan organisasi kepada pihak luar organisasi	Ordinal
	Sumber: Wibowo (2011)			

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Sugiyono (2017:80) menyatakan bahwa, “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah para manajer dan kepala divisi pada tiga perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung yang dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 3. 2
Populasi Penelitian

No	Perusahaan	Keterangan
1.	PT. Aichi Tex Indonesia	1. Manajer Personalia 2. Manajer Keuangan 3. Manajer Pemasaran 4. Manajer Pembelian 5. Manajer Penjualan 6. Manajer Produksi 7. Senior Manager Weaving 8. Senior Manager Spinning 9. Advisor 10. Kepala Departemen Utility 11. Kepala Departemen Persiapan 12. Kepala Departemen Finishing 13. Kepala Departemen PPL 14. Kepala Departemen Classer
2.	PT. Lung Victory Carpet	1. Manajer Personalia 2. Manajer Keuangan 3. Manajer Pemasaran 4. Manajer Pembelian 5. Manajer Penjualan 6. Manajer PPIC 7. Kepala Divisi Weaving 8. Kepala Divisi Spinning 9. Kepala Divisi Printing/Finishing

No	Perusahaan	Keterangan
3.	PT. Vonex Indonesia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajer Penjualan 2. Manajer Safety Comite 3. Manajer IT 4. Manajer Keuangan 5. Manajer Personel 6. Manajer General Admin 7. Sekretaris Manajer General Admin 8. Manajer Pembelian 9. Manajer Warehouse 10. Manajer Produksi 11. Kepala Line Gambar/Tracer 12. Kepala Line Potong/Sortir 13. Kepala Line Afdruk/Sablon 14. Kepala Line Obras/Jait 15. Kepala Liner Finishing

3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2017:81) pengertian dari sampel adalah sebagai berikut:

“Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik sampling merupakan suatu langkah untuk menentukan besarnya sampel yang diambil dalam melaksanakan penelitian suatu objek. Untuk menentukan besarnya sampel bisa dilakukan dengan statistik atau berdasarkan estimasi penelitian. Pengambilan sampel ini harus dilakukan sedemikian rupa sehingga diperoleh sampel yang benar-benar dapat berfungsi atau dapat menggambarkan keadaan populasi yang sebenarnya, dengan istilah lain harus representatif (mewakili)”.

Sampel dari penelitian ini mencakup sebuah populasi sesuai dengan teknik sampling sebanyak 55 responden. Sampel penelitian ini diambil dari para manajer dan kepala divisi pada perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung yang bersedia memberikan informasi dan menjadi responden penelitian. Berikut ini adalah populasi jumlah manajer yang bersedia menjadi responden penelitian.

Tabel 3. 3
Sampel Penelitian

No	Perusahaan	Jumlah Sampel
1.	PT. Aichi Tex Indonesia	20
2.	PT. Lung Victory Carpet	12
3.	PT. Vonex Indonesia	23
Jumlah		55

3.3.3 Teknik Sampling

Sugiyono (2017:81) menyebutkan bahwa, “teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan”.

Sugiyono (2017:82) menyebutkan bahwa terdapat dua teknik sampling yang dapat digunakan, yaitu sebagai berikut:

- “ 1. *Probability Sampling*
- 2. *Non Probability Sampling*”.

Adapun uraian dari dua teknik sampling di atas adalah sebagai berikut:

1. *Probability Sampling*

Probability Sampling adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Teknik ini meliputi, *simple*

random sampling, proportionate stratified random sampling, disproportionate stratified random sampling, sampling area (cluster).

2. *Non Probability Sampling*

Non Probability Sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik sampel ini meliputi, *sampling sistematis, kuota, aksidental, purposive, jenuh, snowball.*

Dalam penelitian ini teknik *sampling* yang digunakan yaitu *Non Probability Sampling*, sedangkan cara pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh*. Sugiyono (2017:85) menyebutkan bahwa, “*sampling jenuh* adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel”. Hal ini dilakukan karena penelitian ini menggunakan seluruh populasi yang dijadikan sampel dan ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil.

3.4 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

3.4.1 Sumber Data

Sumber data merupakan subjek dari mana data dapat diperoleh. Menurut Sugiyono (2017:137) berdasarkan sumbernya, data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari hasil penelitian langsung secara empirik kepada pelaku langsung atau yang terlibat langsung dengan menggunakan teknik pengumpulan data.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari pihak lain atau hasil penelitian pihak lain.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yang langsung diberikan oleh orang yang berkepentingan dengan data tersebut . Data primer tersebut bersumber hasil pengumpulan data berupa kuesioner kepada responden pada manajer tingkat menengah dan kepala divisi pada tiga perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung, yaitu PT. Aichi Tex Indonesia, PT. Lung Victory Carpet dan PT. Vonex Indonesia yang telah ditetapkan oleh peneliti sebagai objek penelitian.

3.4.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara-cara yang dilakukan untuk memperoleh data dan informasi yang mendukung penelitian yang sedang dilakukan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan data yang akurat dan lebih spesifik, teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner (angket).

Sugiyono (2017:142) menyebutkan bahwa, “kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan

atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya”. Jenis kuesioner yang penulis gunakan adalah kuesioner tertutup, yaitu kuesioner yang sudah disediakan jawabannya. Alasan penulis menggunakan kuesioner jenis ini dikarenakan memudahkan kepada responden dalam memberikan jawaban, kuesioner lebih praktis dan dapat mengimbangi keterbatasan biaya dan waktu penelitian.

3.6 Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

3.5.1 Metode Analisis Data

Menurut Sugiyono (2017:147) pengertian dari metode analisis data adalah sebagai berikut:

“Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel atau jenis responden, menstabilisasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan”.

3.5.1.1 Analisis Deskriptif

Sugiyono (2017:147) berpendapat bahwa, “analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi”.

Dalam kegiatan menganalisis data langkah-langkah yang penulis lakukan adalah sebagai berikut:

1. Membuat kuesioner

Penulis membuat kuesioner dalam bentuk pernyataan yang akan diberikan dan diisi oleh responden, yaitu manajer tingkat menengah dan kepala pada tiga perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung yang telah dipilih.

2. Membagikan dan mengumpulkan kuesioner

Daftar kuesioner disebar ke bagian-bagian yang telah ditetapkan, setelah itu kuesioner yang telah diisi oleh responden dikumpulkan kembali.

3. Memberikan skor

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

Sugiyono (2017:92) berpendapat bahwa, “skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif”. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan skala *likert*.

Sugiyono (2017:93) berpendapat bahwa, “skala *likert* yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”. Dengan skala *likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Sugiyono (2017:93) menegaskan bahwa, “jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala *likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata kemudian diberi skor 1 sampai 5”.

Analisis data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang mudah dibaca, dipahami dan diinterpretasikan. Untuk menilai variabel X_1 , X_2 , X_3 , X_4 dan Y , maka analisis yang digunakan yaitu berdasarkan rata-rata (mean) dari masing-masing variabel. Nilai rata-rata didapat dengan menjumlahkan data keseluruhan dalam setiap variabel, kemudian dibagi dengan responden.

Rumus rata-rata (mean) untuk variabel X_1 , X_2 , X_3 , X_4 dan Y adalah sebagai berikut:

$$\text{Untuk variabel } X_1 \text{ } Me = \frac{\sum X_1}{n}$$

$$\text{Untuk variabel } X_2 \text{ } Me = \frac{\sum X_2}{n}$$

$$\text{Untuk variabel } X_3 \text{ } Me = \frac{\sum X_3}{n}$$

$$\text{Untuk variabel } X_4 \text{ } Me = \frac{\sum X_4}{n}$$

$$\text{Untuk variabel } Y \text{ } Me = \frac{\sum Y}{n}$$

Keterangan:

Me : Mean (rata-rata)

X : Nilai X ke i sampai n

Y : Nilai Y ke i sampai n

\sum : Epsilon (jumlah)

n : Jumlah responden

Mean merupakan teknik penjelasan kelompok yang didasarkan atas nilai rata-rata dari setiap variabel. Setelah mendapat rata-rata (mean) dari variabel, kemudian dibandingkan dengan kriteria yang penulis tentukan berdasarkan nilai yang terendah 1 (satu) dan nilai tertinggi 5 (lima) dari hasil penyebaran kuesioner.

- a. Untuk variabel X_1 (Sistem Pengendalian Manajemen) dengan 9 pernyataan, nilai tertinggi dikalikan dengan 5 dan nilai terendah dikalikan dengan 1, sehingga:

$$\text{Nilai tertinggi } 9 \times 5 = 45$$

$$\text{Nilai terendah } 9 \times 1 = 9$$

Lalu kelas interval sebesar $((45-9)/5) = 7,2$ maka penulis menentukan kriterianya sebagai berikut:

Tabel 3. 4
Kriteria Variabel Sistem Pengendalian Manajemen (X1)

Rentang Nilai	Kriteria
9 – 16,2	Tidak baik
16,3 – 23,4	Kurang baik
23,5 – 30,6	Cukup
30,7 – 37,8	Baik
37,9 – 45	Sangat baik

- b. Untuk variabel X_2 (Sistem Pengukuran Kinerja) dengan 12 pernyataan, nilai tertinggi dikalikan dengan 5 dan nilai terendah dikalikan dengan 1, sehingga:

$$\text{Nilai tertinggi } 12 \times 5 = 60$$

Nilai terendah $12 \times 1 = 12$

Lalu kelas interval sebesar $((60-12)/5) = 9,6$ maka penulis menentukan kriterianya sebagai berikut:

Tabel 3. 5
Kriteria variabel sistem pengukuran kinerja (X2)

Rentang Nilai	Kriteria
12 – 21,6	Tidak baik
21,7 – 31,3	Kurang baik
31,4 – 41	Cukup
41,1 – 50,7	Baik
50,8 – 60,2	Sangat baik

- c. Untuk variabel X_3 (Sistem Reward) dengan 6 pernyataan, nilai tertinggi dikalikan dengan 5 dan nilai terendah dikalikan dengan 1, sehingga:

Nilai tertinggi $6 \times 5 = 30$

Nilai terendah $6 \times 1 = 6$

Lalu kelas interval sebesar $((30-6)/5) = 4,8$ maka penulis menentukan kriterianya sebagai berikut:

Tabel 3. 6
Kriteria Variabel Sistem Reward (X3)

Rentang Nilai	Kriteria
6 – 10,8	Tidak baik
10,9 – 15,6	Kurang baik
15,7 – 20,4	Cukup
20,5 – 25,2	Baik
25,3 – 30	Sangat baik

- d. Untuk variabel X_4 (Budaya Organisasi) dengan 21 pernyataan, nilai tertinggi dikalikan dengan 5 dan nilai terendah dikalikan dengan 1, sehingga:

$$\text{Nilai tertinggi } 21 \times 5 = 105$$

$$\text{Nilai terendah } 21 \times 1 = 21$$

Lalu kelas interval sebesar $((105-21)/5) = 16,8$ maka penulis menentukan kriterianya sebagai berikut:

Tabel 3. 7
Kriteria Variabel Budaya Organisasi (X4)

Rentang Nilai	Kriteria
21 – 37,8	Tidak baik
37,9 – 54,6	Kurang baik
54,7 – 71,4	Cukup
71,5 – 88,2	Baik
88,3 – 105	Sangat baik

- e. Untuk variabel Y (Kinerja Manajerial) dengan 17 pernyataan, nilai tertinggi dikalikan dengan 5 dan nilai terendah dikalikan dengan 1, sehingga:

Nilai tertinggi $17 \times 5 = 85$

Nilai terendah $17 \times 1 = 17$

Lalu kelas interval sebesar $((85-17)/5) = 13,6$ maka penulis menentukan kriterianya sebagai berikut:

Tabel 3. 8
Kriteria Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Rentang Nilai	Kriteria
17 – 30,6	Tidak baik
30,7 – 44,2	Kurang baik
44,3 – 57,8	Cukup
57,9 – 71,4	Baik
71,5 – 85	Sangat baik

3.5.2 Uji Validitas Dan Reliabilitas Instrumen

3.5.2.1 Pengujian Validitas Instrumen

Sugiyono (2017:121) menyebutkan bahwa, “instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur”.

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Uji validitas instrumen yang digunakan adalah validitas isi dengan analisis item, yaitu dengan menghitung korelasi antar skor butir instrumen dengan skor total.

Sugiyono (2017:126) menyebutkan bahwa, “teknik korelasi untuk menentukan validitas item ini sampai sekarang merupakan teknik yang paling banyak digunakan dan item yang mempunyai korelasi positif dengan kriterium (skor total) serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula.

Untuk menguji validitas pada tiap-tiap item, yaitu dengan mengorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Koefisien korelasi yang dihasilkan kemudian dibandingkan dengan standar validasi yang berlaku. Sugiyono (2017:126) menyatakan bahwa:

- a. “Jika $\geq 0,30$ maka item instrumen dinyatakan valid
- b. Jika $\leq 0,30$ maka item instrumen dinyatakan tidak valid”

Uji validitas instrumen dapat menggunakan rumus korelasi. Menurut Sugiyono (2017:183) rumus korelasi berdasarkan Perason Product Moment adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n\Sigma xy - (\Sigma x)(\Sigma y)}{\sqrt{\{\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2\}\{n\Sigma y^2 - (\Sigma y)^2\}}}$$

Keterangan:

r = Jumlah koefisien korelasi

Σxy = Jumlah perkalian variabel X dan Y

Σx = Jumlah nilai variabel X

Σy = Jumlah nilai variabel Y

Σx^2 = Jumlah pangkat dua nilai variabel X

Σy^2 = Jumlah pangkat dua nilai variabel Y

n = Banyaknya sampel

3.5.3 Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran terhadap konsisten apabila dilakukan dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur. Uji reliabilitas dalam penelitian ini adalah menggunakan cronbach's alpha, yakni pemberian interpretasi terhadap reliabilitas variabel dapat dikatakan reliabel jika koefisien variabelnya lebih dari 0,6 yang dirumuskan sebagai berikut:

$$a = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\Sigma \sigma_i^2}{\sigma_x^2} \right)$$

Keterangan:

k = Jumlah pertanyaan atau pernyataan

σ_i^2 = Variansi setiap pertanyaan atau pernyataan

σ_x^2 = Variansi total

$\Sigma \sigma_i^2$ = Jumlah seluruh variansi setiap pertanyaan atau pernyataan

3.5.3.1 Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif merupakan analisis untuk membuktikan dan mencari kebenaran dari hipotesis yang diajukan. Dalam penelitian ini analisis verifikatif bermaksud untuk mengetahui hasil penelitian yang berkaitan dengan pengaruh sistem pengendalian manajemen, sistem pengukuran kinerja, sistem *reward* dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial pada tiga perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung yaitu, PT. Aichi Tex Indonesia, PT. Lung Victory Carpet dan PT. Vonex Indonesia.

3.5.3.2 Rancangan Analisis

Rancangan analisis statistik adalah analisis yang digunakan untuk membahas data kuantitatif. Dengan asumsi bahwa data berdistribusi normal dan pengaruh kedua variabel linier, maka pengujian dengan hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik statistik parametris, karena sesuai dengan data kuantitatif yaitu berupa angka.

Pengelolaan data dilakukan dengan menggunakan program microsoft excel dan statistic program for social science (SPSS). Kemudian hasil data yang telah dikonversi tersebut selanjutnya diolah menggunakan analisis regresi linier sederhana.

3.5.4 Uji Asumsi Klasik

Asumsi klasik merupakan persyaratan yang harus dipenuhi pada analisis regresi berganda, hal tersebut untuk menguji apakah model yang digunakan tersebut mewakili atau mendekati kenyataan yang ada. Terdapat tiga jenis pengujian pada uji asumsi klasik ini, di antaranya adalah sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah sampel yang digunakan mempunyai distribusi normal atau tidak. Dalam model regresi linier, asumsi ini ditunjukkan oleh nilai *error* (e) yang berdistribusi normal. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal, sehingga layak dilakukan pengujian secara statistik. Pengujian normalitas data menggunakan *Test of Normality Kolmogrov-Smirnov* dalam program SPSS.

Menurut Singgih Santoso (2013:393) dasar pengambilan keputusan bisa dilakukan berdasarkan probabilitas (asymtotic significance), yaitu:

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

b. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah hubungan linier sempurna atau pasti di antara beberapa atau semua variabel independen dari model regresi. Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada sebuah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat *problem multikolinieritas*. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika terbukti ada multikolinieritas, sebaiknya salah satu variabel independen yang ada dikeluarkan dari model, lalu pembuatan model regresi diulang kembali (Singgih Santoso, 2012:234).

Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat pada besaran *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance*. Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas adalah mempunyai angka *tolerance* mendekati 1. Batas VIF adalah 10, jika nilai VIF di bawah 10 maka tidak terjadi gejala multikolinieritas (Gujarati, 2012:432).

Menurut Singgih Santoso (2012:236) rumus yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

$$\mathbf{VIF = 1Tolerance \text{ atau } Tolerance = 1VIF}$$

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian atau residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Menurut Gujarati (2012:406) untuk

menguji ada tidaknya heteroskedastisitas digunakan uji *rank-spearman* yaitu dengan mengorelasikan variabel independen terhadap nilai absolut dari residual (*error*). Untuk mendeteksi gejala uji heteroskedastisitas, maka dibuat persamaan regresi dengan asumsi tidak ada heteroskedastisitas kemudian menentukan nilai absolut residual, selanjutnya meregresikan nilai absolut residual diperoleh sebagai variabel dependen serta dilakukan regresi dari variabel independen. Jika nilai koefisien korelasi antara variabel independen dengan nilai absolut dari residual signifikan, maka kesimpulannya terdapat heteroskedastisitas (varian dari residual tidak homogen).

3.5.4.1 Analisis Korelasi

Analisis korelasi merupakan salah satu teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis hubungan antara dua variabel atau lebih yang bersifat kuantitatif. Dalam penelitian ini digunakan analisis korelasi parsial.

Analisis korelasi parsial ini digunakan untuk mengetahui kekuatan hubungan atau korelasi antar variabel independen dan dependen. Pengukuran keeratan hubungan antara variabel independen dan dependen digunakan korelasi *Pearson Product Moment* untuk menguji hubungan asosiatif atau bila data berbentuk interval atau rasio. Penentuan koefisien korelasi dengan menggunakan metode analisis korelasi *Pearson Product Moment* dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{n. (\Sigma xy) - (\Sigma x)(\Sigma y)}{\sqrt{(n. \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2). (n. \Sigma y^2 - (\Sigma y)^2)}}$$

Keterangan:

r = Koefisien korelasi *product moment*

x = Variabel independen (vairabel bebas)

y = Variabel dependen (variabel terikat)

n = Jumlah responden (sampel)

Σxy = Jumlah perkalian variabel independen dan variabel dependen

Koefisien korelasi menunjukkan derajat korelasi antara variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). Nilai koefisien korelasi harus terdapat dalam batas-batas -1 hingga +1 ($-1 \leq r \leq +1$). Hasil perhitungan akan memberikan tiga altrnatif, yaitu sebagai berikut:

- a. Apabila nilai r mendekati positif (+) berarti variabel X mempunyai pengaruh yang kuat dan positif terhadap perkembangan variabel Y.
- b. Apabila nilai r negatif (-) berarti variabel X mempunyai pengaruh yang kuat dan negatif terhadap perkembangan variabel Y.
- c. Apabila nilai r mendekati (0) maka variabel X kurang mempengaruhi perkembangan variabel Y. Hal ini berarti bertambah atau berkurangnya variabel X tidak mempengaruhi variabel Y.

Sebagai bahan penafsiran terhadap koefisien korelasi yang ditemukan besar atau kecil, maka dapat berpedoman pada ketentuan berikut ini:

Tabel 3. 9

Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Lemah
0,20 – 0,399	Lemah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2016:250)

3.5.4.2 Analisis Regresi

Analisis regresi merupakan suatu metode untuk menentukan hubungan sebab akibat antara satu variabel dengan variabel-variabel lainnya. Analisis regresi dipakai secara luas untuk menentukan prediksi dan ramalan. Analisis ini juga digunakan untuk memahami variabel independen mana saja yang berhubungan dengan variabel dependen dan untuk mengetahui bentuk-bentuk hubungan tersebut.

Dalam penelitian ini digunakan analisis regresi berganda untuk menguji sistem pengendalian manajemen (X_1), sistem pengukuran kinerja (X_2), sistem *reward* (X_3) dan budaya organisasi (X_4) terhadap kinerja manajerial (Y). Analisis regresi berganda dinyatakan dalam bentuk model persamaan berikut ini:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y = Kinerja manajerial

α = Koefisien konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ = Koefisien regresi

X_1 = Sistem pengendalian manajemen

X_2 = Sistem pengukuran kinerja

X_3 = Sistem *reward*

X_4 = Budaya organisasi

ε = Error, variabel gangguan

3.5.4.3 Analisis Koefisien Determinasi

Untuk melihat seberapa besar tingkat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial digunakan koefisien determinasi. Koefisien determinasi merupakan kuadrat dari koefisien korelasi sebagai ukuran untuk mengetahui kemampuan dari masing-masing variabel yang digunakan. Koefisien determinasi menjelaskan proporsi variasi dalam variabel dependen (Y) yang dijelaskan oleh hanya satu variabel independen (lebih dari satu variabel independen: $i = 1, 2, 3, \text{dst}$) secara bersama-sama.

Sementara itu R adalah koefisien kolerasi majemuk yang mengukur tingkat hubungan antara variabel dependen (Y) dengan semua variabel independen yang menjelaskan secara bersama-sama dan nilainya selalu positif. Selanjutnya untuk melakukan proporsi atau presentase sumbangan variabel independen yang diteliti terhadap variasi naik turunnya variabel dependen.

Analisis korelasi dapat dilanjutkan dengan menghitung koefisien determinasi ini berfungsi untuk mengetahui presentase besarnya pengaruh variabel X terhadap variabel Y. Menurut Ghazali (2013:97) koefisien determinasi dapat dihitung dengan rumus berikut ini:

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

Keterangan:

Kd = Koefisien determinasi

r^2 = koefisien kuadrat korelasi ganda

Kriteria untuk analisis koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

1. Jika Kd mendekati nol (0) maka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen lemah.
2. Jika Kd mendekati satu (1) maka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen kuat.

3.5.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan antara variabel independen kepada variabel dependen. Dalam pengujian hipotesis ini, peneliti menetapkan dengan menggunakan uji signifikan dengan penetapan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a).

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan pengujian secara parsial. Hipotesis yang akan diuji dan dibuktikan dalam penelitian ini berkaitan dengan variabel-variabel independen yaitu, sistem pengendalian manajemen, sistem pengukuran kinerja, sistem *reward* dan budaya organisasi serta kinerja manajerial sebagai variabel dependen.

Menurut Nazir (2011:394) tingkat signifikan (significant level) yang sering digunakan adalah sebesar 5% atau 0,05 karena dinilai cukup ketat dalam menguji hubungan variabel-variabel yang diuji atau menunjukkan bahwa korelasi antara variabel cukup nyata. Di samping itu, tingkat signifikansi ini umum digunakan dalam ilmu-ilmu sosial. Tingkat signifikansi 0,05 artinya adalah kemungkinan besar dari hasil penarikan kesimpulan mempunyai probabilitas 95% atau toleransi kesalahan sebesar 5%.

3.5.5.1 Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Uji parsial dimaksudkan untuk menguji apakah masing-masing variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sesuai dengan hipotesis penelitian yang diajukan, maka hipotesis statistik untuk pengujian secara parsial dapat diformulasikan sebagai berikut:

1. Hipotesis I Sistem Pengendalian Manajemen

Ho1 : $\beta_1 \leq 0$ Sistem Pengendalian Manajemen tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

Ha1 : $\beta_1 > 0$ Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

2. Hipotesis II Sistem Pengukuran Kinerja

Ho2 : $\beta_2 \leq 0$ Sistem Pengukuran Kinerja tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

Ha2 : $\beta_2 > 0$ Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

3. Hipotesis III Sistem *Reward*

Ho3 : $\beta_3 \leq 0$ Sistem *Reward* tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

Ha3 : $\beta_3 > 0$ Sistem *Reward* berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

4. Hipotesis IV Budaya Organisasi

Ho4 : $\beta_4 \leq 0$ Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

Ha4 : $\beta_4 > 0$ Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

3.6 Rancangan Kuesioner

Sugiyono (2017:142) menyebutkan bahwa, “kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya”.

Berdasarkan judul penelitian, kuesioner dibagikan kepada 55 responden yaitu jajaran manajer tingkat menengah dan kepala divisi pada perusahaan industri manufaktur bidang tekstil di Bandung. Peneliti menggunakan jenis kuesioner tertutup sehingga responden tinggal memilih salah satu jawaban dari setiap poin pernyataan tersebut.

Kuesioner terdiri dari 65 pernyataan, yaitu 9 pernyataan untuk Sistem Pengendalian Manajemen, 12 pernyataan untuk Sistem Pengukuran Kinerja, 6 pernyataan untuk Sistem *Reward*, 21 pernyataan untuk Budaya Organisasi dan 17 pernyataan untuk Kinerja Manajerial.