



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

**PENGARUH *MANAGEMENT CONTROL SYSTEM*  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. EBAD  
WISATA, KABUPATEN SIDOARJO**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel  
Surabaya Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam  
Memperoleh Gelar Sarjana (S.Sos)

**Oleh :**

**Muhammad Syafiq Ridwan (B94216092)**

**Dosen Pembimbing :**

**Bambang Subandi, M.Ag (19743032000031001)**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
SURABAYA**

**2020**

## PERNYATAAN PERTANGGUNGJAWABAN OTENTISITAS SKRIPSI

Saya yang bertanggung jawab di bawah ini :

Nama Penyusun : Muhammad Syafiq Ridwan  
Nomor Induk Mahasiswa : B94216092  
Fakultas dan Jurusan : Dakwah Dan Komunikasi,  
Manajemen Dakwah  
Judul Skripsi : Pengaruh *Management Control System* Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Ebad Wisata, Kabupaten Sidoarjo.

Dengan ini, saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya sendiri sepanjang pengetahuan saya, tidak terdapat karya atas pendapat yang ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, terkecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata tulis karya ilmiah yang lazim.

Surabaya, 15 Januari 2020

Menyatakan



Muhammad Syafiq Ridwan

B94216092

## PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

Setelah memeriksa dan memberikan arahan terhadap skripsi yang ditulis oleh :

Nama Penyusun : Muhammad Syafiq Ridwan

Nomor Induk Mahasiswa : B94216092

Fakultas dan Jurusan : Dakwah Dan Komunikasi, Manajemen Dakwah

Judul Skripsi : Pengaruh *Management Control System* Terhadap  
Kinerja Karyawan Di PT. Ebad Wisata Kecamatan  
Gedangan Kabupaten Sidoarjo.

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan pada sidang skripsi.

Surabaya, 15 Januari 2020

Pembimbing



Bambang Sabandi, M.Ag

NIP : 19743032000031001

## LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Skripsi oleh Muhammad Syafiq Ridwan telah dipertahankan  
dan dinyatakan lulus oleh tim penguji.

Surabaya, 12 Maret 2020

Mengesahkan  
Fakultas Dakwah dan Komunikasi  
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Dekan,

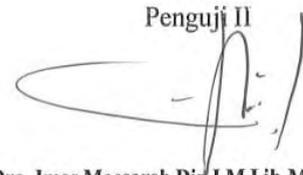


  
Dr. H. Abd. Halim, M.Ag  
NIP. 196307251991031003

Penguji I

  
Bambang Subandi, M.Ag  
NIP. 197403032000031001

Penguji II

  
Dra. Imas Maesaroh, Dip.I, M.Lib-M.Lib, Ph.D  
NIP. 196605141992032001

Penguji III

  
Ahmad Khairul Hakim, S.Ag, M.Si  
NIP. 197512302003121001

Penguji IV

  
Airlangga Bramayudha, MM  
NIP. 197912142011011005



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300  
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Muhammad Syafiq Ridwan.  
NIM : B99216092.  
Fakultas/Jurusan : Fakultas Dakwah dan Komunikasi / Management Dakwah.  
E-mail address : ridwanmuhsya1@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi  Tesis  Desertasi  Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Pengaruh Management Control System Terhadap Kinerja  
Karyawan Di PT. Ebad Wisata, Kabupaten Sidoarjo.

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 24 Juni 2020

Penulis

(Muhammad Syafiq Ridwan)  
nama terang dan tanda tangan

## ABSTRAK

**Muhammad Syafiq Ridwan. 2020.** Pengaruh *Management Control System* Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Ebad Wisata, Kabupaten Sidoarjo. Skripsi Prodi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah Dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.

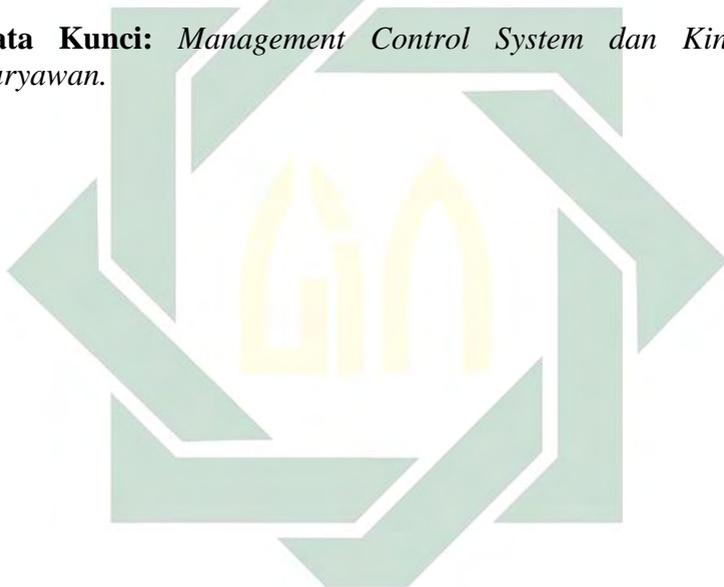
Penelitian ini memfokuskan pada tujuan dari empat rumusan masalah. *Pertama*, peneliti bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Management Control System* Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Ebad Wisata, Kabupaten Sidoarjo. *Kedua*, peneliti bertujuan untuk mengetahui nilai pengaruh *Management Control System* Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Ebad Wisata, Kabupaten Sidoarjo. *Ketiga*, peneliti bertujuan untuk mengetahui hubungan *Management Control System* Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Ebad Wisata, Kabupaten Sidoarjo. *Keempat*, peneliti bertujuan untuk mengetahui nilai hubungan *Management Control System* Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Ebad Wisata, Kabupaten Sidoarjo.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan jenis hipotesis asosiatif. Peneliti menggunakan populasi 30 karyawan. Sampel penelitian ini menggunakan populasi, karena jumlah populasi kurang dari 100 orang. Peneliti menggunakan teknik sampling quota (*qouta sample*). Dalam menjawab tujuan tersebut, peneliti menggunakan cara dengan menggunakan uji korelasi sperman rank dan uji regresi sederhana. Penelitian ini berlokasi di PT. Ebad Wisata yang berada di Juanda Businees Centre (JBC) blok A8-A9 no. 1, Jl. Raya Bandara Juanda, Dusun Pager, Sawotratap, Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur. Kode pos 61254.

Hasil penelitian ini telah membuktikan dua hipotesis. Hipotesis pertama menunjukkan, bahwa *Management Control System* (X) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

karyawan (Y) dengan nilai signifikansi  $0.000 \leq 0.05$ . Hipotesis kedua menunjukkan, bahwa *Management Control System* (X) memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai  $\rho$  value  $0,000 \geq 0.05$ . Dua variabel tersebut memiliki nilai hubungan sebesar 0,727 dengan kekuatan hubungan kuat. Dua variabel tersebut memiliki nilai determinasi korelasi ( $R^2$ ) sebesar 0,705. Dengan demikian, nilai korelasi tersebut mempunyai kekuatan pengaruh yang kuat.

**Kata Kunci:** *Management Control System dan Kinerja Karyawan.*



## ABSTRACT

**Muhammad Syafiq Ridwan. 2020.** The Effect of Management Control System on Employee Performance at PT. Ebad Wisata, Sidoarjo Regency. Thesis Management Study Program Da'wah Faculty of Da'wah and Communication, Sunan Ampel State Islamic University, Surabaya.

This research focuses on the objectives of the four problem formulations. *First*, researchers aimed to determine the effect of Management Control System on Employee Performance at PT. Ebad Wisata, Sidoarjo Regency. *Second*, researchers aimed to determine the value of the influence of the Management Control System on Employee Performance at PT. Ebad Wisata, Sidoarjo Regency. *Third*, the researcher aims to find out the relationship between Management Control System and Employee Performance at PT. Ebad Wisata, Sidoarjo Regency. *Fourth*, researchers aimed to determine the value of the relationship between Management Control System and Employee Performance at PT. Ebad Wisata, Sidoarjo Regency.

In this study, researchers used quantitative research methods. This research uses associative hypothesis type. Researchers used a population of 30 employees. This research sample uses population, because the total population is less than 100 people. Researchers used a quota sampling technique (quota sample). In answering these objectives, researchers used a method by using the sperman rank correlation test and a simple regression test. This research is located at PT. Ebad Wisata located at Juanda Business Center (JBC) block A8-A9 no. 1, Jl. Raya Juanda Airport, Pager Hamlet, Sawotratap, Sidoarjo, Sidoarjo Regency, East Java. ZIP code 61254.

The results of this study have proven two hypotheses. The first hypothesis shows that the Management Control System (X) has a significant effect on employee performance (Y) with a significance value of  $0.000 \leq 0.05$ . The second hypothesis shows that the Management Control System (X) has a

significant relationship to employee performance (Y) with a value of  $\rho$  value  $0,000 \geq 0.05$ . The two variables have a relationship value of 0.727 with the strength of a strong relationship. The two variables have a correlation determination value (R2) of 0.705. Thus, the correlation value has a strong influence strength.

**Keywords:** *Management Control System and Employee Performance.*



## ملخص البحث

الأثار من الإدارة على خاصية أعمال الموظفين بـ PT. Ebad Wisata قرية غاداعان- سيدوأرجو. رسالة مقدّة لنيل الشهادة في درجة الليسانيس بقسم إدارة الدعوة، كلية الدعوة والاتصال، جامعة الحكومة الإسلامية سونان أمفيل، سورابايا.

يقصد هذا البحث إلى كشف الأهداف التي وضعه الباحث في مقدّمة البحث. الأول. يقصد الباحث إلى معرفة الأثار من خاصية أعمال الموظفين بـ PT. Ebad Wisata قرية غاداعان- سيدوأرجو. الثاني. يقصد الباحث إلى معرفة قيمة الأثار من خاصية أعمال الموظفين بـ PT. Ebad Wisata قرية غاداعان- سيدوأرجو. الثالث. يقصد الباحث إلى معرفة العلاقة بين الإدارة مع خاصية أعمال الموظفين بـ PT. Ebad Wisata قرية غاداعان- سيدوأرجو. الرابع. يقصد الباحث إلى معرفة القيمة من العلاقة بين خاصية أعمال الموظفين بـ PT. Ebad Wisata قرية غاداعان- سيدوأرجو.

وقد استخدم الباحث منهج البحث الكمي بنوع الاقتراض الجماعي. وأخذ المثال من ثلاثين نفر حيث كانت المثال أقلّ من المائة، باستخدام الشكل؛ مثال الامكانية. ولتحليل الأهداف المذكورة يستخدم الباحث طريقة امتحان العلاقة sperman rank وامتحان انسحاب. وأخذ الباحث جميع البيانات من PT. Ebad Wisata شارع Juanda Business Centre (JBC) النمرة 1، A8-A9 Pager, Sawotratap, Sidoarjo, Jawa قرية Bandara Juanda, Timur. 61254.

فبعد أن عمل الباحث الامتحان والمقاومة على جميع البيانات المذكورة، حصل هو على اقتراضين؛ الأول. بأن الإدارة (X) قد وضع أثارا بارزة إلى أعمال الموظفين (Y) بمقدار  $0.000 \leq 0.05$  ، هاتين مغيرتين لديهما قيمة العلاقة 0.727 أي بأن العلاقة بينهما قوية ( الإدارة وأعمال الموظفين). الثاني. فإن بينهما قيمة العلاقة اللاصقة ( $R^2$ ) قدر 0,705. فحصل الباحث بأن العلاقة بين الإدارة وخاصية أعمال الموظفين لهما العلاقة المتينة القوية.

الكلمات الرئيسية: الإدارة، خاصية أعمال الموظفين.

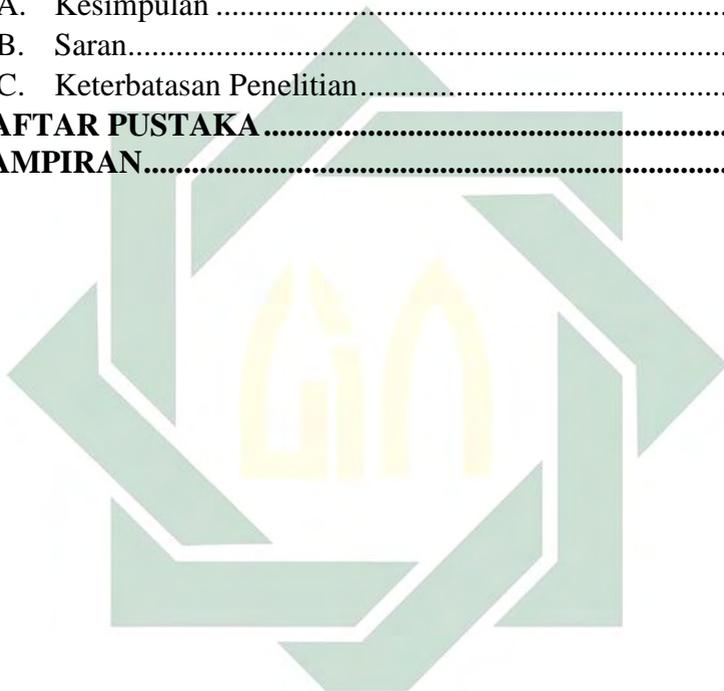
## DAFTAR ISI

<b>PERNYATAAN PERTANGGUNGJAWABAN</b>	
<b>OTENTISITAS SKRIPSI .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI .....</b>	<b>iii</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI</b>	
<b>KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINAN AKADEMIS</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xxi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Manfaat Penelitian.....	8
E. Definisi Konsep.....	8
F. Sistematika Pembahasan .....	11
<b>BAB II KAJIAN TEORI.....</b>	<b>14</b>
A. Penelitian Terdahulu Yang Relevan .....	14
B. Definisi Operasional .....	28
C. Kerangka Teori .....	30
D. Kajian Teoritik .....	33
1. Sistem Pengendalian Manajemen.....	33
a. Pengertian Sistem .....	33
b. Pengertian Pengendalian Manajemen .....	34
c. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen .....	35
d. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen.....	38
e. Elemen-elemen Sistem Pengendalian .....	40
f. Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen ...	45
g. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen .....	47
h. Proses Sistem Pengendalian Manajemen.....	51

i.	Keunggulan Sistem Pengendalian Manajemen ....	59
j.	Keterbatasan Sistem Pengendalian Manejemen ...	60
2.	Kinerja Karyawan.....	60
a.	Pengertian Kinerja .....	60
b.	Aspek-aspek Kinerja.....	62
c.	Pengukuran Kinerja .....	63
1)	Pengertian Pengukuran Kinerja Karyawan .....	63
2)	Tujuan Pengukuran Kinerja Karyawan .....	67
d.	Langkah-langkah Peningkatan Kinerja.....	68
e.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	69
E.	Paradigma Penelitian.....	72
F.	Hipotesis penelitian.....	75
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>77</b>
A.	Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	77
1.	Pendekatan.....	77
2.	Jenis Penelitian .....	77
B.	Lokasi Penelitian.....	77
C.	Populasi, Sample, Teknik Sampling .....	78
1.	Populasi .....	78
2.	Sample .....	78
3.	Teknik Sampling .....	79
D.	Variable dan Indikator .....	80
1.	Variable .....	80
a.	Variabel Independen .....	80
b.	Variabel Dependen .....	80
2.	Indikator .....	80
E.	Tahap-tahap Penelitian.....	85
1.	Tahap Pra Lapangan .....	85
2.	Tahap Lapangan .....	85
F.	Teknik Pengumpulan Data.....	86
1.	Kuesioner.....	87
2.	Observasi .....	87
3.	Dokumentasi.....	87
G.	Teknik Validitas Instrumen.....	87
1.	Uji Validitas .....	87

2.	Uji Reliabilitas.....	92
H.	Teknik Analisis Data.....	94
1.	Uji korelasi Spearman Rank.....	95
2.	Uji asumsi klasik (uji normalitas data).....	95
3.	Uji multikolonieritas.....	96
4.	Uji Heteroskedastisitas.....	97
5.	Uji Regresi Linier Sederhana.....	98
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..</b>	<b>100</b>
A.	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	100
1.	Sejarah Perusahaan.....	100
a.	Sejarah Perkembangan Perusahaan.....	100
b.	Logo Perusahaan.....	103
2.	Visi Misi Perusahaan.....	105
a.	Visi Perusahaan.....	105
b.	Misi Perusahaan.....	105
3.	Tampilan Web Perusahaan.....	106
4.	Kegiatan Pemasaran.....	107
a.	Website.....	107
b.	Brosur.....	108
c.	Kartu Nama.....	109
d.	Sosial Media.....	109
e.	Kerjasama dengan berbagai instansi.....	111
f.	Struktur Organisasi.....	112
B.	Penyajian Data.....	113
1.	Tabel Jawaban Responden Untuk Variabel X.....	113
2.	Tabel Jawaban Responden Untuk Variabel Y.....	126
C.	Data Responden.....	141
1.	Jenis Kelamin.....	141
2.	Pendidikan.....	141
D.	Analisis Data.....	142
1.	Uji Normalitas.....	142
2.	Uji Multikolonieritas.....	143
3.	Uji Heteroskedastisitas.....	145

4. Uji Regresi Linier Sederhana .....	147
5. Uji korelasi <i>Sperman Rank</i> .....	154
E. Pengujian Hipotesis.....	156
F. Pembahasan Hasil Penelitian .....	157
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>163</b>
A. Kesimpulan .....	163
B. Saran.....	164
C. Keterbatasan Penelitian.....	165
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>167</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>172</b>



## DAFTAR TABEL

Table 3.1 Hasil Validitas Variabel <i>Management Control System</i> (X).....	89
Table 3.2 Hasil Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	91
Table 3.3 Reliability Statistics <i>Management Control System</i> ..	93
Table 3.4 Reliability Statistics Kinerja Karyawan.....	94
Table 4.1 Legalitas Diva Umroh dan Haji .....	102
Table 4.2 Perusahaan memiliki cara tersendiri untuk bersaing dengan kompetitor.....	114
Table 4.3 Perusahaan telah mempersiapkan cara, jika perusahaan mengalami kemunduran .....	114
Table 4.0.4 Perusahaan telah berupaya jika terjadi perubahan dalam lingkungan perusahaan .....	115
Table 4.5 Perusahaan selalu dapat menysasar sasarannya dengan tepat dari rencara aktivitas perusahaan yang telah dibuat.....	116
Table 4.6 Aktivitas perusahaan yang diadakan tidak pernah dibatalkan .....	118
Table 4.7 Ketika terdapat suatu aktivitas perusahaan, job disc selalu dibagi kepada yang bersangkutan .....	118
Table 4.8 Perusahaan selalu mempertimbangkan pengeluaran dengan aktivitas perusahaan yang akan dikerjakan .....	120
Table 4.9 Selalu mendiskusikan baiaya pengeluaran dan keuntungan dari produk atau kegiatan lain yang baru sebelum direalisasikan.....	121
Table 4.10 Manajemen selalu menjelaskan dengan detail mengenai kegiatan yang akan dilaksanakan .....	122
Table 4.11 Aktivitas perusahaan selalu berjalan sesuai dengan prosedur kerja.....	123
Table 4.12 Manajemen selalu memberitahukan tentang informasi seberapa jauh pelaksanaan aktivitas perusahaan telah tercapai .....	124

Table 4.13 Manajemen akan mendapatkan laporan dari target kerja yang telah selesai .....	125
Table 4.0.14 Karyawan banyak akan mempercepat pekerjaan .....	126
Table 4.15 Mampu dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya.....	127
Table 4.16 Selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan teliti .....	128
Table 4.17 Ketepatan menjalankan tugas dibutuhkan dalam bekerja.....	128
Table 4.18 Selalu menerapkan kerapian di perusahaan dan diluar perusahaan .....	129
Table 4.19 Pengecekan tugas diutamakan sebelum diajukan	130
Table 4.20 Pemberian tanggung jawab kerja di sesuaikan dengan kemampuan pegawai .....	131
Table 4.21 Berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri .....	132
Table 4.22 Tanggung jawab kerja memberikan efek positif dalam menyelesaikannya secara mandiri .....	133
Table 4.23 Keluwesan kerja diperlukan dalam menyelesaikan tugas bekerja .....	134
Table 4.24 Tanggungjawab harus difikirkan sehingga dapat diselesaikan dengan baik dan benar .....	135
Table 4.25 Kesiadaan dalam menjalankan tanggungjawab harus diperhatikan .....	136
Table 4.26 Adaptasi yang cepat dapat membuat kenyamanan dalam bekerja .....	137
Table 4.27 Ketangkasan dan ketangkapan untuk menyelesaikan tugas dibutuhkan dalam kerja .....	138
Table 4.28 Bekerja sama dalam menyelesaikan tugas tanggungjawab akan mempermudah dalam menyelesaikannya .....	140

Table 4.29 Jenis Kelamin.....	141
Table 4.30 Pendidikan.....	141
Table 4.31 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test.....	142
Table 4.32 Coefficients <sup>a</sup> .....	144
Table 4.33 Descriptive Statistics.....	148
Table 4.34 Correlations.....	149
Table 4.35 Makna nilai korelasi Product Moment.....	150
Table 4.36 Variables Entered/Removed <sup>b</sup> .....	151
Table 4.37 Model Summary <sup>b</sup> .....	151
Table 4.38 ANOVA <sup>b</sup> .....	152
Table 4.39 Coefficients <sup>a</sup> .....	154
Table 4.40 Hasil Korelasi Spearman Rank.....	154



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Management</i> .....	31
Gambar 2.2 Paradigma Pemikiran .....	75
Gambar 4.1 Diva Wisata Tampak Depan .....	102
Gambar 4.2 Logo Ebad <i>Group</i> (Diva Wisata, 2018) .....	104
Gambar 4.3 Logo Diva Wisata (Diva Wisata, 2018).....	104
Gambar 4.4 Website Diva Wisata by Ebad.....	106
Gambar 4.5 contoh brosur.....	108
Gambar 4.6 contoh kartu nama .....	109
Gambar 4.7 Facebook Diva Wisata .....	110
Gambar 4.8 Instagram Diva .....	110
Gambar 4.9 <i>Member &amp; Business Partner</i> .....	111
Gambar 4.10 Struktur Organisasi Diva Wisata (Diva Wisata, 2018) .....	113
Gambar 4.11 Scatterplot .....	146

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Pada era globalisasi ini, perusahaan banyak didirikan. Perusahaan yang didirikan salah satunya adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa. Setiap perusahaan akan memiliki visi atau tujuan-tujuan. Sebuah perusahaan akan merealisasikan visinya dengan strategi dan misi yang telah ditetapkannya. Dengan demikian, strategi yang dijalankan dengan benar sesuai dengan visi perusahaan dapat menjaga eksistensi perusahaan tersebut. Selain pengembangan strategi, perusahaan harus dapat mengelola sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Hal tersebut dilakukan, supaya perusahaan dapat dengan mudah untuk mencapai visi atau tujuan-tujuan yang telah terprogram.

Prestasi atau kinerja suatu perusahaan dapat digambarkan dengan keberhasilan. Keberhasilan berbentuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja perusahaan akan dihasilkan oleh perusahaan. Kinerja perusahaan diperoleh pada periode tertentu. Kinerja perusahaan juga mengacu kepada standart yang telah ditentukan.

Kinerja perusahaan merupakan hasil yang dapat diukur. Hasil yang dapat diukur merupakan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran. Hal tersebut juga dapat digambarkan sebagai kinerja perusahaan. Penilaian prestasi atau kinerja perusahaan dilakukan untuk langkah untuk dasar pengambilan keputusan. Dasar pengambilan keputusan digunakan untuk pihak internal maupun eksternal perusahaan. Hal tersebut dilakukan, agar sumber daya dapat digunakan secara optimal. Sumber daya juga dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja

perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu.<sup>1</sup> Dewasa ini, peningkatan sistem pengendalian merupakan suatu masalah. Masalah tersebut sering dihadapi oleh sebuah perusahaan. Peningkatan sistem pengendalian perusahaan tidak berjalan secara optimal dan otomatis. Hal tersebut dapat diartikan sebagai sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen akan membutuhkan karyawan. Karyawan tersebut bekerja sebagai penggerak atau eksekutor untuk menciptakan kinerja yang optimal. Seorang karyawan diharuskan memiliki pengetahuan, sebab pengetahuan sebagai salah satu faktor keberhasilan perusahaan. Seorang karyawan yang mampu menciptakan dan mengelola perusahaan akan memiliki keunggulan dalam organisasi. Keunggulan tersebut dapat digunakan oleh perusahaan sebagai alat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya.

Karyawan adalah sebagai kunci dari sebuah perusahaan. Kemunduran dan kemajuan sebuah perusahaan ditentukan oleh keberadaan karyawan. Oleh sebab itu, penempatan keberadaan seorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan, tugas, dan tanggung jawab kerja atas usaha kinerja yang baik.

Banyak perusahaan memiliki pedoman sistem pengendalian yang baik, akan tetapi pedoman tersebut tidak dijalankan sesuai yang telah disepakati. Oleh karena itu, sistem pengendalian manajemen yang telah dibuat tidak dapat memberikan kontribusi positif untuk perusahaan. Sistem pengendalian manajemen yang dijalankan dengan sungguh-sungguh akan berjalan secara efektif dan efisien. Manajemen adalah kunci untuk sebuah tanggung jawab pada berjalannya sistem pengendalian manajemen. Manajemen telah menetapkan tujuan, memantau pengendalian,

---

<sup>1</sup>Hansen Don R, Mowen M. M., *Akuntansi Manajemen, jilid 2, Edisi keempat*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1999), 53.

melakukan, dan merancang mekanisme pengendalian. Manajemen juga bertugas untuk mengevaluasi pengendalian. Dalam perusahaan, sistem pengendalian manajemen akan dipegang oleh seluruh pegawai sesuai dengan perannya. Dengan demikian, sistem pengendalian manajemen tersebut akan dapat dicapai oleh perusahaan secara efektif dan efisien.

Kasus yang telah terjadi pada jum'at, 02 Februari 2018, pukul 18:47 WIB diberitakan dalam RMOL Bengkulu disebutkan, bahwa “penundaan keberangkatan dikarenakan salah dalam mengupdate biaya promo umroh. Perusahaan tidak mengeluarkan promo umroh, akan tetapi calon jamaah membeli promo tersebut”<sup>2</sup>. Dalam kasus tersebut, masalah internal terjadi. Kasus tersebut memuat berita mengenai calon jama'ah yang akan berangkat untuk ibadah umroh. Akan tetapi, keberangkatan ditunda, sebab adanya permasalahan biaya yang terjadi. Kantor perusahaan *tour and travel* tersebut tidak mengeluarkan promo umroh. Perusahaan hanya mengeluarkan harga paket umroh secara konvensional. Dengan demikian, calon jamaah yang telah terlanjur membeli paket tersebut ditunda untuk keberangkatan ibadah umrohnya. Perusahaan tetap bertanggung jawab atas perbuatan yang dilakukan oleh karyawannya. Para jama'ah umroh tetap diberangkatan melalui biro *tour and travel* lain.

Berdasarkan masalah tersebut, suatu perbaikan kinerja perusahaan harus diperbaiki, sehingga perusahaan tidak mengalami kerugian dan pencemaran nama baik yang disebabkan oleh kinerja karyawan yang tidak baik pada periode selanjutnya. Salah satu cara agar perusahaan tidak memperoleh kinerja yang kurang baik, yakni dengan menerapkan sistem yang dapat mengawasi dan mengendalikan segala aktivitas perusahaan. Dengan

---

<sup>2</sup> <http://www.rmolbengkulu.com/read/2018/02/02/6480/Tertunda-Di-Perusahaan-Induk,-Sikap-Travel-Umrah-SBL-Rejang-Lebong->

demikian, segala hal yang dilakukan oleh perusahaan dapat berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan. Hal tersebut diketahui dalam Al-Qur'an. Al- Qur'an menjelaskan dalam surat Al-Hasyr Ayat 18.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتَظِرُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ  
بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya:

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah S.W.T dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”. (Q.S Al Hasyr, ayat 18).<sup>3</sup>

Perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan evaluasi atas kinerja yang telah dicapai oleh perusahaan yang akan diawasi oleh sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen akan mengawasi seluruh kegiatan operasional perusahaan. Penyediaan informasi untuk pengambilan keputusan yang efektif dan efisien juga disediakan oleh sistem pengendalian manajemen. Manajemen memerlukan suatu gambaran. Gambaran tersebut menggambarkan tentang lingkungan bisnis yang dihadapi pada saat ini dan di masa depan. Dengan demikian, manajemen akan mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Perusahaan harus mengimplementasikan suatu metode. Metode tersebut digunakan untuk menyeimbangkan pengukuran dalam aspek finansial dan non finansial.

<sup>3</sup> Kementerian Agama RI. 1993, *Al-Qur'an Dan terjemahannya (edisi Baru Revisi Terjemah) Juz 1 – 30*, Widya Cahaya, Jakarta, 919

Menurut Anthony dan Govindarajan Perusahaan Dell Computer adalah “perusahaan yang berhasil dalam jangka panjang”.<sup>4</sup> Perusahaan tersebut telah merancang sistem pengendalian. Selain hal itu, perusahaan tersebut juga memotivasi para perkerja. Hal tersebut dilakukan, supaya para pekerja mengerjakan strategi tersebut secara efektif dan mengembangkan strategi tersebut dengan baik.

Menurut Abdul Halim, Achmad Tjahyono dan Muh. Fakhri, “sistem pengendalian manajemen ini memiliki dua unsur penting, yakni lingkungan pengendalian dan proses pengendalian. Salah satu dari bagian lingkungan pengendalian, yaitu pusat-pusat pertanggungjawaban (responsibility centers)”.<sup>5</sup> Pusat-pusat pertanggungjawaban dipimpin oleh manajer. Manajer tersebut berada pada bagian-bagian dalam suatu organisasi. Manajer akan bertugas untuk bertanggungjawab atas aktivitas dalam bagian tersebut.

Proses pengendalian adalah suatu tindakan yang dikerjakan untuk memastikan, bahwa organisasi bekerja sesuai dengan tujuan yang melibatkan interaksi dalam sebuah organisasi. “Proses pengendalian ini meliputi perencanaan strategi (pemograman), penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi kinerja”.<sup>6</sup> Kinerja atau prestasi kerja dapat diartikan sebagai “hasil kerja karyawan, berapapun hasilnya, tidak dimaknai dengan baik buruk, atau tinggi rendahnya

---

<sup>4</sup> Anthony, Robert N., Govindarajan, Vijay, *Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi 11. Alih Bahasa Tjakrawala F.X., Krista*, (Jakarta: Salemba Empat, 2005), 9.

<sup>5</sup> Abdul Halim, Achmad Tjahjono, dan Muh. Fakhri Husein, *Sistem Pengendalian Menejemen*, (Yogyakarta: UPP Akademi Manajemen, 2000), 33.

<sup>6</sup> Abdul Halim, Achmad Tjahjono, dan Muh. Fakhri Husein, *Sistem Pengendalian Menejemen, Edisi Revisi*, (Yogyakarta: UPP Akademi Manajemen, 2000), 54.

hasil kerja seseorang”<sup>7</sup>. Dengan demikian, kinerja karyawan tidak dapat dinilai baik ataupun buruk maupun tinggi rendahnya kinerja seorang karyawan tersebut untuk bekerja dalam perusahaan. Akan tetapi, seorang karyawan memiliki upaya untuk bekerja dengan hasil kerja secara kuantitas lebih banyak dan secara kualitas lebih baik, sebab karyawan adalah orang asing dari luar perusahaan yang ingin bergabung bekerja ke dalam perusahaan.<sup>8</sup> Oleh karena itu, ketika seorang karyawan ingin melamar pada suatu perusahaan, maka karyawan tersebut akan mendapatkan tahapan seleksi terlebih dahulu. Ketika karyawan tersebut diterima untuk menjadi anggota dalam perusahaan tersebut, maka karyawan tersebut akan menjalankan masa *training* dalam aspek pekerjaan yang akan mereka kerjakan. Dengan demikian, peneliti telah tertarik untuk meneliti sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan di PT. Ebad Wisata.

PT. Ebad Wisata merupakan suatu organisasi profit yang bergerak dalam bidang perjalanan *Tour and Travel*. PT. Ebad Wisata memiliki beberapa fungsi, seperti: penyelenggaraan statistik dan dokumentasi, penyelenggaraan surat-menyurat, kearsipan, pengetikan, dan rumah tangga PT. Ebad Wisata. Hal ini telah membuktikan, bahwa setiap karyawan PT. Ebad Wisata berada pada tugas masing-masing. Mereka telah berada pada struktur masing-masing. Dengan demikian, para karyawan di PT. Ebad Wisata tersebut akan memiliki tanggung jawab pada setiap pekerjaannya, sehingga mereka akan bekerja dengan penuh teliti dan memperkecil kesalahan karena sebuah tanggung jawab tersebut.

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan, bahwa penelitian tersebut bertujuan untuk memperoleh hasil kajian empirik tentang sistem pengendalian manajemen terhadap

---

<sup>7</sup>Bintoro, M,T dan Daryanto, *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2017). 48.

<sup>8</sup>Ibid. 47

kinerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti ingin mengambil penelitian tentang **“Pengaruh *Management Control System* Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Ebad Wisata Kecamatan Gedangan - Kabupaten Sidoarjo”**

## **B. Rumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang di atas, peneliti membatasi penelitian dengan membuat rumusan masalah yang hendak diteliti. Rumusan masalah yang penulis angkat, yaitu:

1. Adakah pengaruh *management control system* terhadap kinerja karyawan di PT. Ebad Wisata?
2. Seberapa besar nilai pengaruh *management control system* terhadap kinerja karyawan di PT. Ebad Wisata?
3. Adakah hubungan *management control system* terhadap kinerja karyawan di PT. Ebad Wisata?
4. Seberapa besar nilai hubungan *management control system* terhadap kinerja karyawan di PT. Ebad Wisata?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh *management control system* terhadap kinerja karyawan di PT. Ebad Wisata.
2. Untuk mengetahui seberapa besar nilai pengaruh *management control system* terhadap kinerja karyawan di PT. Ebad Wisata.
3. Untuk mengetahui hubungan *management control system* terhadap kinerja karyawan di PT. Ebad Wisata.
4. Untuk mengetahui berapa besar nilai hubungan *management control system* terhadap kinerja karyawan di PT. Ebad Wisata.

## D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diinginkan dapat memberikan manfaat. Manfaat yang diberikan dapat berupa manfaat yang bersifat teoritis dan manfaat yang bersifat praktis. Kedua manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

### 1. Manfaat Secara Teoritis

Penelitian ini adalah dapat digunakan sebagai rujukan atau perbandingan bagi penelitian selanjutnya. Di samping itu, manfaat penelitian ini secara teoritis bermanfaat sebagai referensi pustaka bagi peneliti yang hendak meneliti tentang *management control sistem* atau kinerja karyawan.

### 2. Manfaat Secara Praktis

Manfaat secara praktis dari penelitian ini adalah sebagai disiplin keilmuan bagi seluruh karyawan PT. Ebad Wisata di dalam menjalankan tugasnya sebagai pegawai yang harus bekerja sesuai dengan pekerjaan masing-masing. Di samping itu, manfaat praktis dari penelitian ini adalah sebagai bahan kajian bagi para praktisi yang mengeluti masalah *management control system*.

## E. Definisi Konsep

Definisi konsep merupakan hal penting dalam sebuah penelitian. Definisi konsep merupakan definisi singkat dari kata yang ada. Definisi konsep yang diajukan pada penelitian ini adalah sistem pengendalian manajemen. Definisi konsep pada penelitian ini, yakni:

### 1. Pengertian sistem

Sistem adalah suatu kerangka dari prosedur-prosedur yang memiliki tugas masing-masing dengan saling berhubungan. Tugas tersebut telah diatur oleh skema, sehingga dapat dengan mudah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari pengertian di atas, pengertian sistem menurut Azhar Susanto ialah “Sistem adalah kumpulan atau group dari sub sistem atau bagian atau komponen apapun baik fisik maupun non fisik yang saling berhubungan satu sama lain dan bekerja sama secara harmonis untuk mencapai satu tujuan tertentu”.<sup>9</sup> Penjelasan di atas mengatakan, bahwa suatu rangkaian yang berupa fisik ataupun non fisik akan terhubung satu sama lain. Rangkaian yang terhubung akan bekerja sama secara harmonis demi mencapai tujuan yang sama.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan, bahwa dalam suatu organisasi terdapat komponen-komponen yang saling terhubung satu sama lain dan bekerja satu sama lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

## 2. Pengertian sistem pengendalian manajemen

Sistem pengendalian manajemen adalah “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”.<sup>10</sup> Dalam sistem pengendalian manajemen, organisasi menggunakan sistem pengendalian manajemen yang berbeda ataupun sama, seperti *control problems*, *result control*, dan *action control & people control culture control*. Dengan

---

<sup>9</sup>Azhar Susanto, 2013, *Sistem Informasi Akuntansi*, Bandung: Lingga Jaya. 22.

<sup>10</sup>Karsam Sunaryo, *Sistem Pengendalian Manajemen dan Perilaku Disfungsional*, (Bogor: Cergas Publika, 2018) hlm. 1

adanya berbagai macam pengendalian manajemen, setiap organisasi pasti menginginkan organisasi itu berjalan dengan lancar dan dapat maju pesat.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan, bahwa suatu organisasi harus tetap mengawasi dan mengontrol setiap pekerjaan para anggotanya, supaya pekerjaan yang dikerjakan tetap terkendali dan terarah pada tujuan yang telah ditentukan.

### 3. Kinerja Karyawan

Menurut Soedharmayanti kinerja merupakan “prestasi kerja yang bisa dicapai oleh seorang karyawan dalam suatu perusahaan. karyawan bekerja bekerja sesuai dengan wewenang, porsi, dan tanggung jawab masing-masing”.<sup>11</sup> Tujuan dari menjalankan tugas masing-masing adalah karyawan bekerja sesuai dengan kemampuan dan kompetennya masing-masing. Menurut Bacal kinerja sebagai “suatu proses penilaian yang dilakukan oleh manajemen organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi karyawan”.<sup>12</sup> Kinerja karyawan harus dipantau. Hal tersebut dilakukan, sebab perusahaan harus mengetahui tingkat produktivitas karyawan.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan, bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja atau kapabilitas kerja seorang karyawan dalam bekerja sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan.

---

<sup>11</sup> Al Fadjar Ansory dan Meithiana Indrasari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoa rdjo: Indomedia Pustaka, 2018), hal 208

<sup>12</sup> Meithiana Indrasari, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: Indomedia Pustaka, 2017), hal 50

## F. Sistematika Pembahasan

Sistematika penulisan merupakan urutan sekaligus kerangka berfikir dalam penulisan skripsi. Hal tersebut diterapkan, agar penulisan skripsi lebih tersrah. Sistematika dibuat untuk lebih mudah memahami penulisan skripsi ini, sehingga disusunlah sistematika pembahasan.

Bab pertama adalah Pendahuluan. Bab satu merupakan bab yang berisi sebab dilakukannya penelitian ini. Bab satu yang melatar belakangi penelitian ini. Bab satu memuat latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, , definisi konsep, dan sistematika pembahasan. *Pertama*, latar belakang masalah membahas sedikit teori, adanya hubungan antara harapan dan kenyataan, dan keunikan objek yang telah diteliti. *Kedua*, rumusan masalah memberitahukan masalah apakah yang akan diangkat dalam penelitian ini. *Ketiga*, Tujuan penelitian menjelaskan mengenai tujuan yang akan dicapai dari penelitian ini. *Keempat*, Manfaat Penelitian menjelaskan tentang manfaat dari penelitian ini secara teoritis dan praktis. *Kelima*, Definisi Konsep menjelaskan tentang definisi dalam suatu variabel yang ada di penelitian ini. *Keenam*, sistematika pembahasan menjelaskan mengenai pokok bahasan setiap bab dalam penelitian ini.

Bab kedua adalah Kajian Teoritik. Bab dua merupakan kajian teoritik di dalam penelitian ini . kajian teoritik memuat teori yang berkenaan dengan variabel penelitian. Variabel dalam penelitian ini adalah *management control system* dan Kinerja Karyawan. *Management control system* sebagai variabel X dan Kinerja Karyawan sebagai variabel Y. Bab Dua ini memuat penelitian terdahulu, definisi operasional, Kajian teoritik, Paradigma penelitian, dan Hipotesis penelitian. *Pertama*, Penelitian terdahulu menjelaskan tentang bahan acuan dari penelitian lebih lanjut. *Kedua*, definisi operasional menjelaskan tentang penggunaan teori

dalam penelitian. *Ketiga*, Kajian teoritik menjelaskan tentang teori yang digunakan dalam penelitian ini secara jelas. *Keempat*, Paradigma penelitian menjelaskan kesinambungan antar variabel. *Kelima*, Hipotesis penelitian menjelaskan tentang jawaban sementara dari penelitian.

Bab ketiga adalah Metodologi Penelitian. Bab tiga merupakan komponen di dalam penelitian yang harus ada. Dengan adanya variabel, peneliti akan lebih mudah menjalankan penelitiannya. Metode di dalam penelitian meliputi pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, teknik sampling, variabel dan indikator, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknik validitas, dan teknik analisis data. *Pertama*, pendekatan dan jenis penelitian menjelaskan metode yang digunakan dalam penelitian ini beserta alasannya. *Kedua*, Lokasi penelitian menjelaskan tentang dimana tempat penelitian dilaksanakan. *Ketiga*, teknik sampling menjelaskan tentang cara pengambilan sampel responden yang akan diteliti oleh peneliti. *Keempat*, Variabel dan indikator menjelaskan tentang jenis variabel X dan variabel Y. *Kelima*, tahap-tahap penelitian menjelaskan tentang tahapan dari proses penelitian ini. *Keenam*, teknik pengumpulan data menjelaskan tentang jenis data yang akan diambil oleh peneliti dalam penelitiannya. *Ketujuh*, teknis validitas menjelaskan tentang kevalidan suatu data kuisioner. *Kedelapan*, Tekni analisis data menjelaskan tentang cara menghitung uji data dalam penelitian ini.

Bab keempat adalah hasil penelitian dan pembahasan. Bab empat merupakan hasil dan pembahasan dari penelitian. Dalam bab ini, jawaban dari pertanyaan yang ada di rumusan masalah akan dijawab. Bab empat ini memiliki enam sub pokok bahasan, yakni : Gambaran umum objek penelitian, penyajian data, data responden, analisis data, pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian. *Pertama*, gambaran umum objek penelitian membahas tentang objek penelitian yang akan diteliti oleh peneliti secara jelas. *Kedua*,

penyajian data menjelaskan tentang paparan data. *Ketiga*, data responden menjelaskan tentang paparan mengenai responden. *Keempat*, analisis data menjelaskan tentang hasil analisis yang telah digunakan. *Kelima*, pengujian hipotesis menjelaskan tentang bahasan dari analisis yang telah diuji. *Keenam*, pembahasan hasil penelitian menjelaskan hasil dari penelitian yang telah diteliti berdasarkan argumentasi teoritis.

Bab kelima adalah penutup. Bab dua merupakan bab yang menjelaskan tentang penutup. Dalam bab ini, tiga sub pokok bahasan yang akan di bahas, yakni: kesimpulan, saran, dan keterbatasan penelitian. *Pertama*, kesimpulan menjelaskan tentang rangkaian bahasan dari penelitian ini. *Kedua*, saran menjelaskan tentang pemberian masukan kepada peneliti. *Ketiga*, keterbatasan penelitian menjelaskan tentang ungkapan yang kurang terkait dalam penelitian ini.



## BAB II KAJIAN TEORI

### A. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Penelitian terdahulu merupakan salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian, sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian. Penelitian terdahulu yang relevan digunakan untuk meyakinkan pada peneliti dan pembaca, bahwa penelitian yang dilakukan berbasis dari kajian ilmiah yang sudah ada sebelumnya. Penelitian terdahulu yang relevan ditelusuri dari sumber-sumber pustaka, yaitu: skripsi dan jurnal.

Penelitian mengenai *management control system* terbagi dalam tiga bentuk. *Pertama*, studi mengenai pengaruh sistem pengendalian manajemen yang dituliskan oleh Abdurrochman<sup>13</sup>, Sutoyo<sup>14</sup>, Gani<sup>15</sup>, Elfrianto<sup>16</sup>, Ali<sup>17</sup>,

---

<sup>13</sup>Abdurrochman, “Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja karyawan (Studi Pada PT. Indonesia Telekomunikasi Indonesia (Persero))”, *Skripsi* (Bandung: Prodi Akuntansi, Universitas Pasundan, 2016).

<sup>14</sup>Sutoyo dan Desta Mahardhika, “Pengaruh Sistem Pengendalian Menejemen Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Pada Pemerintah Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta)”, *Buletin Ekonomi* (Vol. 13, No. 2, Desember 2015), 147-164.

<sup>15</sup>Gani Abdel Majed, “Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Dan Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Perusahaan”, *Skripsi* (Padang: Akuntansi, Universitas Negeri Padang, 2013).

<sup>16</sup>Elfrianto, “Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Mutu Perguruan Tinggi”, *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Keislaman* (Vol. 6, No. 1, Januari-Juni 2017), 28-39.

<sup>17</sup>Ali Sandy Mulya dan Sekar Mayangsari, “Keterkaitan Antara Sitem Pengendalian Manajemen, Set Kesempatan Investasi, Inovasi, Kinerja Dan Kebijakan Akuntansi”, *Jurnal Akuntansi* (Vol.17, No.1, Januari-Juni 2017), 61-76.

Norazlina<sup>18</sup>, Karsam<sup>19</sup>, Tubagus<sup>20</sup>, Melek<sup>21</sup>, Putri<sup>22</sup>, Antonio<sup>23</sup>. *Kedua*, studi mengenai analisis pengendalian manajemen yang ditulis oleh Jamaludin<sup>24</sup>, Satria<sup>25</sup>, Nur<sup>26</sup>,

---

<sup>18</sup>Norazlina Ilias, Nik Kamaruzaman, dan Nafsiah Mohamed, “Management Control System And Performance: Accountability Attributes In Local Authorities”, *International Journal Of Economics And Financial Issue* (Vol. 6, No. S6, Tahun 2016), 26-35.

<sup>19</sup>Karsam, “Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen-Studi Pada BUMN Kategori Industri Strategis Di Indonesia”, *Journal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis (JDAB)* (Vol. 4, No. 1, Tahun 2017), 113-124.

<sup>20</sup>Tubagus Ismail, “Strategy And Management Control System In A Manufacturing Industry In Selected Cities In Indonesia”, *Aceh International Journal Of Sosial Sciences* (Vol.4, No. 1, June 2015), 21-32.

<sup>21</sup>Melek Eker dan Semih Eker, “The Effects Of Interactions Between Management Control Systems And Strategi On Firm Performance: An Empirical Study”, *Journal Business And Economics Research* (Vol. 7, No. 4, Tahun 2016), 123-141.

<sup>22</sup>Putri Nur Romadhani, “Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Kabupaten Sukoharjo)”, *Skripsi* (Surakarta: Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2016).

<sup>23</sup>Antonio Durendes, Daniel Ruiz-Palao, Domingo Garcia-Perez-De-Lema, dan Julio Dieduez-Soto, “Management Control Systems And Performance In Small And Madium Family Firms”, *European Journal Of Family Business* (Vol. 6, No. 6, tahun 2016), 10-20.

<sup>24</sup>Jamaludin J Efendi, “Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Rumah Sakit Yang Mendukung Kinerja Institusi (Studi Kasus Di RSUD Benda Kota Pekalongan)”, *Jurnal Litbang Kota Pekalongan* (Vol. 11, No.01, Tahun 2016), 90-97.

<sup>25</sup>Satria Adhitama dan Dwi Rahma Ramadani Aulia, “Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Model *Four Levers Of Control* Di Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Bea Dan Cukai”, *Jurnal Info Artha* (Vol. 1, No. 1, 2017), 35-36.

<sup>26</sup>Nur Hidayah, “Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Peningkatan Kinerja Manajemen Pada Perusahaan Keluarga (Studi Kasus Pada UD.X Sidoarjo)”, *Skripsi* (Sidoarjo: Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, 2016).

Winda<sup>27</sup>.*Ketiga*, studi mengenai penerapan sistem pengendalian manajemen yang dituliseleh Abu<sup>28</sup>, Riny<sup>29</sup>, Wirawan<sup>30</sup>, Eko<sup>31</sup>, Peni<sup>32</sup>, Wirawan<sup>33</sup>, Mikhael<sup>34</sup>, Yasmine<sup>35</sup>, Ramayuli<sup>36</sup>.

---

<sup>27</sup>Winda Emanuela Talumewo, Grace Nangoi, dan Victoria Tirayoh, “Analisis Atas Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pemberian Kredit Pada PT. Suzuki Finance Indonesia Cabang Manado”, *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern* (Vol 13, No. 2, Tahun 2018), 610-619.

<sup>28</sup>Abu Quleh, Abdel Qader, dan Noor Ibrahim, “Using Management Control System To Improvement The Strategy”, *European Journal Of Business And Management* (Vol. 5, No. 6. 2013), 192-199.

<sup>29</sup>Riny Chandra, “Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Indojaya Agri Nusa”, *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis* (Vol. 8, No.1, Januari 2017), 619-633.

<sup>30</sup>Wirawan Endro Dwi Radianto, “Sistem Pengendalian Manajemen Di Entrepreneurial University”, *Jurnal Akuntansi Multiparadigma JAMAL* (Vol.6, No.2, Agustus 2016), 272-289.

<sup>31</sup>Eko Suyono, “Pentingnya Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Pengelolaan Usaha Kecil Dan Menengah Di Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah”, *Kompartemen: Jurnal Ilmiah Akuntansi* (Vol. 16, No. 1, Maret 2018), 64-83.

<sup>32</sup>Peni Sawitri, “Interaksi Budaya Organisasi Dengan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Uit Bisnis Industri Manufaktur Dan Jasa”, *Jurnala Manajemen Dan Kewirausahaan* (Vol. 13, No. 2, September 2011), 151-161.

<sup>33</sup>Wirawan E.D.Radianto, “Management Control System In Making Innovation A Study Process An Impact In Entrepreneurial Organization”, *Journal Manajemen Dan Keuangan* (Vol. 18, No.2, September 2016), 119-131.

<sup>34</sup>Mikhael Soetjianto, “Memakai Sistem Pengendalian Manajemen Pada Industri Kreatif”, *Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya* (Vol.2, No. 2, Tahun 2013),1-11.

<sup>35</sup>Yasmine Benabdelkrim El Filali dan Mohammed Saber Hassainate, “The Contribution Of Management Control To TheImprovement Of University Performance”, *Journal Of North African Research In Business* (Vol. 2018, tahun 2018), 1-11.

<sup>36</sup>Ramayuli, “Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Kaitannya Dengan Pemasaran Produk Pelumas Merk Shell Di PT. Shellindo Jaya (*Authotized*

Studi yang telah dilampirkan di atas memiliki persamaan dan perbedaan studi ini. Perbedaan studi ini dengan yang ditulis oleh Sutoyo, Gani, Elfrianto, Ali, Norazlina, Karsam, Tubagus, Melek, Putri, Antonio terletak pada variabel Y yang diangkat. Variabel Y yang diangkat oleh Sutoyo adalah Kinerja Organisasi. Sedangkan, penulis menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel Y. Studi yang ditulis oleh Abdurrochman memiliki kesamaan dengan studi ini. Kesamaan antara studi Abdurrochman dengan studi ini adalah pengaruh sistem pengendalian manajemen sebagai variabel X dan Kinerja karyawan sebagai variabel Y.

Studi yang ditulis oleh Jamaludin memiliki perbedaan dengan studi ini. Perbedaan studi ini terletak pada variabel X. Jamaluddin menggunakan analisis sistem pengendalian manajemen sebagai variabel X, akan tetapi, studi ini menggunakan pengaruh sistem pengendalian manajemen sebagai variabel X. Perbedaan lain dari studi yang ditulis oleh Jamaludin dengan studi ini, yakni pada objek penelitian. Jamaludin menggunakan Rumah Sakit Umum Daerah sebagai objek penelitian, sedangkan studi ini menggunakan Agen perjalanan *Tour and Travel* sebagai objek penelitiannya.

Studi yang ditulis oleh Riny memiliki perbedaan dengan studi ini. Perbedaan studi ini terletak pada variabel X. Riny menggunakan penerapan sistem pengendalian manajemen sebagai variabel X, sedangkan studi ini menggunakan pengatur sistem pengendalian manajemen sebagai variabel X. Perbedaan lain juga diketahui dari studi yang ditulis oleh Riny, yakni pada variabel Y. Dalam studi ini, kinerja karyawan dijadikan sebagai variabel Y, akan tetapi Riny menjadikan Kinerja keuangan sebagai variabel Y.

Berikut ini merupakan beberapa penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian ini:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Sutoyo dan Desta Mahardhika yang berjudul “Pengaruh Sistem Pengendalian Menejemen Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Pada Pemerintah Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta)”.<sup>37</sup> Penelitian dilakukan pada tahun 2015. Dalam penelitian tersebut disimpulkan, bahwa penelitian yang dilakukan oleh Sutoyo dan Desta Mahardhika memiliki dua variabel, yakni: variabel (X1) Sistem Pengendalian Management, variabel (X2) Budaya Organisasi dan variabel (Y) kinerja Organisasi. Dalam variabel (X), Sutoyo dan Desta Mahardhika membagi menjadi empat, yakni: SPM berdasarkan sistem keyakinan (beliefs system) (H<sub>1a</sub>), SPM berdasarkan sistem batasan (Boundary System) (H<sub>1b</sub>), SPM berdasarkan sistem pengendalian diagnostik (H<sub>1c</sub>), dan SPM berdasarkan sistem pengendalian interaktif (H<sub>1d</sub>). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sutoyo dan Desta Mahardhika telah dianalisis dan menghasilkan hasil, yaitu pertama, H<sub>1b</sub> dan H<sub>1c</sub> didukung. Hasil tersebut memiliki arti, bahwa SPM berdasarkan sistem batasan (Boundary System) dan sistem pengendalian diagnostik berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Kedua, H<sub>1a</sub> dan H<sub>1d</sub> tidak dapat didukung. Hasil tersebut memiliki arti, bahwa

---

<sup>37</sup> Sutoyo dan Desta Mahardhika, “Pengaruh Sistem Pengendalian Menejemen Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Pada Pemerintah Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta)”, *Buletin Ekonomi* (Vol. 13, No. 2, Desember 2015), 147-164.

SPM berdasarkan sistem keyakinan (beliefs system) dan sistem pengendalian interaktif tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Ketiga, H<sub>2</sub> tidak didukung, Hasil tersebut memiliki arti, bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Penelitian di atas memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian peneliti ini. Kedua penelitian sama-sama menggunakan Sistem Pengendalian Management sebagai variabel X. Sedangkan, perbedaannya dapat dilihat dari variabel Y dan pemilihan objek penelitian. Variabel Y yang digunakan oleh Sutoyo dan Desta Mahardhika berupa kinerja Organisasi. Sedangkan, penelitian ini menggunakan Kinerja Karyawan sebagai variabel Y dalam penelitian ini. Kemudian dalam objek penelitian yang diambil oleh Sutoyo dan Desta Mahardhika adalah Pemerintah Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Sedangkan, penelitian ini telah mengambil objek penelitian di PT. Ebad Wisata.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Gani Abdel Majed yang berjudul “Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Dan Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Perusahaan”.<sup>38</sup> Penelitian ini dilakukan pada tahun 2013. Dalam penelitian tersebut disimpulkan, bahwa penelitian yang dilakukan oleh Gani Abdel Majed memiliki tiga variabel,

---

<sup>38</sup> Gani Abdel Majed, “Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Dan Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Perusahaan”, *Skripsi* (Padang: Akuntansi, Universitas Negeri Padang, 2013).

yakni :variabel (X1) Sistem Pengendalian Management, variabel (X2) Implementasi Management dan variabel (Y) kinerja Perusahaan. Diketahui dari Uji *t*-test yang telah dilakukan oleh Gani Abdel Majed menunjukkan, bahwa Sistem Pengendalian Management (X1) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja Perusahaan (Y), sehingga hipotesis pertama diterima. Kemudian, Implementasi Management (X2) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja Perusahaan (Y), sehingga hipotesis kedua ditolak.

Penelitian di atas memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian peneliti ini. Kedua penelitian sama-sama menggunakan Sistem Pengendalian Management sebagai variabel X. Sedangkan, perbedaannya dapat dilihat dari banyaknya variabel X, variabel Y dan pemilihan objek penelitian. Variabel X2 yang digunakan oleh Gani Abdel Majed berupa Implementasi Management. Variabel Y yang digunakan oleh Gani Abdel Majed berupa kinerja perusahaan. Sedangkan, penelitian ini menggunakan Kinerja Karyawan sebagai variabel Y dalam penelitian ini. Kemudian dalam objek penelitian yang diambil oleh Gani Abdel Majed adalah Perusahaan Kontruksi di Kota Bandung. Sedangkan, penelitian ini telah mengambil objek penelitian di PT. Ebad Wisata.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Elfrianto yang berjudul “Sistem Pengendalian Manajemen

Dalam Meningkatkan Mutu Perguruan Tinggi”.<sup>39</sup> Penelitian ini dilakukan pada tahun 2017. Dalam penelitian tersebut disimpulkan, bahwa penelitian yang dilakukan oleh Elfrianto memiliki dua Variabel, yakni: variabel (X1) Sistem Pengendalian Management dan variabel (Y) Mutu.

Penelitian di atas memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian peneliti ini. Kedua penelitian sama-sama menggunakan Sistem Pengendalian Management sebagai variabel X. Sedangkan, perbedaannya dapat dilihat dari variabel Y, menggunakan metode kualitatif, dan pemilihan objek penelitian. Variabel Y yang digunakan oleh Elfrianto berupa Mutu. Kemudian dalam objek penelitian yang diambil oleh Elfrianto adalah Perguruan Tinggi. Sedangkan, penelitian ini telah mengambil objek penelitian di PT. Ebad Wisata.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Ali Sandy Mulya dan Sekar Mayangsari yang berjudul “Keterkaitan Antara Sistem Pengendalian Manajemen, Set Kesempatan Investasi, Inovasi, Kinerja Dan Kebijakan Akuntansi”.<sup>40</sup> Penelitian ini dilakukan pada tahun 2017. Dalam penelitian tersebut disimpulkan, bahwa penelitian yang

---

<sup>39</sup> Elfrianto, “Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Mutu Perguruan Tinggi”, *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Keislaman* (Vol. 6, No. 1, Januari-Juni 2017), 28-39.

<sup>40</sup> Ali Sandy Mulya dan Sekar Mayangsari, “Keterkaitan Antara Sistem Pengendalian Manajemen, Set Kesempatan Investasi, Inovasi, Kinerja Dan Kebijakan Akuntansi”, *Jurnal Akuntansi* (Vol.17, No.1, Januari-Juni 2017), 61-76.

dilakukan oleh Ali Sandy Mulya dan Sekar Mayangsari memiliki lima variabel, yakni: variabel (X1) Sistem Pengendalian Management, Variabel (X2) Investasi, Variabel (X3) Inovasi, Variabel (X4) Kebijakan Akuntansi, dan Variabel (Y) Kinerja Perusahaan. Diketahui dari kesimpulan yang telah dilakukan oleh Ali Sandy Mulya dan Sekar Mayangsari menunjukkan, bahwa Hasil uji H1 menunjukkan bahwa inovasi tidak berpengaruh signifikan pada kinerja, Hasil uji H2 menunjukkan bahwa SPM berpengaruh signifikan pada kinerja perusahaan, Hasil uji H2a memberikan bukti bahwa inovasi tidak berpengaruh signifikan pada SKI, Hasil uji H2b dan H2c menunjukkan bahwa SPM dan Kinerja tidak berpengaruh signifikan pada SKI, Hasil pengujian H3 menunjukkan bahwa pemilihan kebijakan akuntansi berpengaruh signifikan pada kinerja, dan Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 4 diperoleh bukti bahwa kinerja merupakan variabel yang memediasi hubungan antara variabel SPM dengan SKI.

Penelitian di atas memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian peneliti ini. Kedua penelitian sama-sama menggunakan Sistem Pengendalian Management sebagai variabel X. Sedangkan, perbedaannya dapat dilihat dari banyaknya variabel X, variabel Y, dan pemilihan objek penelitian. Variabel (X1) Sistem Pengendalian Management, Variabel (X2) Investasi, Variabel (X3) Inovasi, Variabel (X4) Kebijakan Akuntansi sebagai Variabel (X), Variabel Y yang digunakan oleh Ali Sandy Mulya dan Sekar Mayangsari berupa Kinerja

Perusahaan. Kemudian dalam objek penelitian yang diambil oleh Ali Sandy Mulya dan Sekar Mayangsari adalah Industri Manufacture yang terdaftar dalam Bursa Effect Indonesia (BFI). Sedangkan, penelitian ini telah mengambil objek penelitian di PT. Ebad Wisata.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Norazlina Ilias, Nik Kamaruzaman, dan Nafsiah Mohamed yang berjudul “Management Control System And Performance: Accountability Attributes In Local Authorities”.<sup>41</sup> Penelitian ini dilakukan pada tahun 2016. Dalam penelitian tersebut disimpulkan, bahwa penelitian yang dilakukan oleh Norazlina Ilias, Nik Kamaruzaman, dan Nafsiah Mohamed memiliki dua variabel, yakni Variabel (X) *Management Control System* dan Variabel (Y) *Performance*.

Penelitian di atas memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian peneliti ini. Kedua penelitian sama-sama menggunakan Sistem Pengendalian Management sebagai variabel X. Sedangkan, perbedaannya dapat dilihat dari variabel Y dan pemilihan objek penelitian. Variabel Y yang digunakan oleh Norazlina Ilias, Nik Kamaruzaman, dan Nafsiah Mohamed berupa *Company Performance*. Kemudian dalam objek penelitian yang diambil oleh Norazlina Ilias, Nik Kamaruzaman, dan Nafsiah Mohamed adalah *Local Government*. Sedangkan, penelitian

---

<sup>41</sup> Norazlina Ilias, Nik Kamaruzaman, dan Nafsiah Mohamed, “Management Control System And Performance: Accountability Attributes In Local Authorities”, *International Journal Of Economics And Financial Issue* (Vol. 6, No. S6, Tahun 2016), 26-35.

ini telah mengambil objek penelitian di PT. Ebad Wisata.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Karsam yang berjudul “Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen-Studi Pada BUMN Kategori Industri Strategis Di Indonesia”.<sup>42</sup> Penelitian ini dilakukan pada tahun 2017. Dalam penelitian tersebut disimpulkan, bahwa penelitian yang dilakukan oleh Karsam memiliki dua variabel, yakni Variabel (X) Strategi Bisnis dan Variabel (Y) Sistem Pengendalian Management.

Penelitian di atas memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian peneliti ini. Kedua penelitian sama-sama menggunakan Sistem Pengendalian Management. Akan tetapi, Sistem Pengendalian Management sebagai variabel Y. Sedangkan, variabel X dari penelitian yang telah dilakukan oleh Karsam yakni Strategi Bisnis. Objek penelitian yang dipilih oleh Karsam sebagai objek penelitiannya, yakni BUMN kategori Industri Praktis di Indonesia. Sedangkan, penelitian ini telah mengambil objek penelitian di PT. Ebad Wisata.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Tubagus Ismail yang berjudul “Strategy And Management Control System In A Manufacturing Industry In

---

<sup>42</sup> Karsam, “Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen-Studi Pada BUMN Kategori Industri Strategis Di Indonesia”, *Journal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis (JDAB)* (Vol. 4, No. 1, Tahun 2017), 113-124.

Selected Cities In Indonesia”<sup>43</sup> Penelitian ini dilakukan pada tahun 2015. Dalam penelitian tersebut disimpulkan, bahwa penelitian yang dilakukan oleh Tubagus Ismail dua variabel, yakni Variabel (X) *Business Strategy* dan Variabel (Y) *Management Control System*.

Penelitian di atas memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian peneliti ini. Kedua penelitian sama-sama menggunakan Sistem Pengendalian Management. Akan tetapi, *Management Control System* sebagai variabel Y. Sedangkan, variabel X dari penelitian yang telah dilakukan oleh Tubagus Ismail, yakni *Business Strategy*. Objek penelitian yang dipilih oleh Tubagus Ismail sebagai objek penelitiannya, yakni A Manufacturing Industry In Selected Cities In Indonesia. Sedangkan, penelitian ini telah mengambil objek penelitian di PT. Ebad Wisata.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Melek Eker dan Semih Eker yang berjudul “The Effects Of Interactions Between Management Control Systems And Strategi On Firm Performance: An Empirical Study”<sup>44</sup> Penelitian ini dilakukan pada tahun 2016. Dalam penelitian tersebut disimpulkan, bahwa penelitian yang dilakukan

---

<sup>43</sup> Tubagus Ismail, “Strategy And Management Control System In A Manufacturing Industry In Selected Cities In Indonesia”, *Aceh International Journal Of Sosial Sciences* (Vol.4, No. 1, June 2015), 21-32.

<sup>44</sup> Melek Eker dan Semih Eker, “The Effects Of Interactions Between Management Control Systems And Strategi On Firm Performance: An Empirical Study”, *Journal Business And Economics Research* (Vol. 7, No. 4, Tahun 2016), 123-141.

oleh Melek Eker dan Semih Eker tiga variabel, yakni Variabel (X) *Interaction*, Variabel (Y1) *Management Control System*, dan Variabel (Y2) *Strategi On Firm Performance*.

Penelitian di atas memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian peneliti ini. Kedua penelitian sama-sama menggunakan Sistem Pengendalian Management. Akan tetapi, *Management Control System* sebagai variabel Y1. Sedangkan, variabel X dari penelitian yang telah dilakukan oleh Melek Eker dan Semih Eker, yakni *Interaction*. Objek penelitian yang dipilih oleh Melek Eker dan Semih Eker sebagai objek penelitiannya, yakni *manufacturing firms placed in the top 500 in Turkey*. Sedangkan, penelitian ini telah mengambil objek penelitian di PT. Ebad Wisata.

9. Penelitian yang dilakukan oleh Putri Nur Romadhani yang berjudul “Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Kabupaten Sukoharjo)”.<sup>45</sup> Penelitian ini dilakukan pada tahun 2016. Dalam penelitian tersebut disimpulkan, bahwa penelitian yang dilakukan oleh Putri Nur Romadhani dua variabel, yakni Variabel (X) Sistem Pengendalian Manajemen dan Variabel (Y) Kinerja Manajerial. Diketahui dari kesimpulan yang telah disimpulkan oleh

---

<sup>45</sup> Putri Nur Romadhani, “Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Kabupaten Sukoharjo)”, *Skripsi* (Surakarta: Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2016).

Putri Nur Romadhani menunjukkan, bahwa struktur pengendalian manajemen mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial. Kemudian, Proses pengendalian manajemen mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian di atas memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian peneliti ini. Kedua penelitian sama-sama menggunakan Sistem Pengendalian Management. Akan tetapi, Sistem Pengendalian Manajemen sebagai variabel X. Sedangkan, variabel Y dari penelitian yang telah dilakukan oleh Putri Nur Romadhani, yakni Kinerja Manajerial. Objek penelitian yang dipilih oleh Putri Nur Romadhani sebagai objek penelitiannya, yakni Perusahaan Manufaktur Di Kabupaten Sukoharjo. Sedangkan, penelitian ini telah mengambil objek penelitian di PT. Ebad Wisata.

10. Penelitian yang dilakukan oleh Antonio Durendes, Daniel Ruiz-Palao, Domingo Garcia-Perez-De-Lema, dan Julio Dieduez-Soto yang berjudul “Management Control Systems And Performance In Small And Madium Family Firms”.<sup>46</sup> Penelitian ini dilakukan pada tahun 2016. Dalam penelitian tersebut disimpulkan, bahwa penelitian yang dilakukan oleh Antonio Durendes, Daniel Ruiz-Palao, Domingo Garcia-Perez-De-Lema, dan Julio Dieduez-Soto dua variabel, yakni Variabel (X) *Management*

---

<sup>46</sup> Antonio Durendes, Daniel Ruiz-Palao, Domingo Garcia-Perez-De-Lema, dan Julio Dieduez-Soto, “Management Control Systems And Performance In Small And Madium Family Firms”, *European Journal Of Family Business* (Vol. 6, No. 6, tahun 2016), 10-20.

*Control System* dan Variabel (Y) *Performance*. Diketahui dari kesimpulan yang telah disimpulkan oleh Antonio Durendes, Daniel Ruiz-Palao, Domingo Garcia-Perez-De-Lema, dan Julio Dieduez-Soto menunjukkan, bahwa “our results support that family businesses use the MCS to a lesser extent than non family companies” yang diartikan sebagai hasil-hasil kita mendukung, bahwa bisnis-bisnis keluarga dengan menggunakan sistem manajemen control untuk tingkat kurang dari perusahaan-perusahaan yang bukan keluarga.

Penelitian di atas memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian peneliti ini. Kedua penelitian sama-sama menggunakan Sistem Pengendalian Management. Akan tetapi, *Management Control System* sebagai variabel X. Sedangkan, variabel Y dari penelitian yang telah dilakukan oleh Antonio Durendes, Daniel Ruiz-Palao, Domingo Garcia-Perez-De-Lema, dan Julio Dieduez-Soto, yakni *Performance*. Objek penelitian yang dipilih oleh Antonio Durendes, Daniel Ruiz-Palao, Domingo Garcia-Perez-De-Lema, dan Julio Dieduez-Soto sebagai objek penelitiannya, yakni *Small And Medium Family Firms*. Sedangkan, penelitian ini telah mengambil objek penelitian di PT. Ebad Wisata.

## **B. Definisi Operasional**

Sistem pengendalian manajemen dan kinerja karyawan merupakan dua ilmu yang berada di dalam pembahasan manajemen pengendalian. Suatu perusahaan pasti memiliki visi. Visi tersebut akan dijalankan oleh misi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif.

Pencapaian tujuan perusahaan tidak lepas dari sistem pengendalian manajemen dan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan, sebuah perusahaan tidak dapat bekerja sendiri untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan sendirian. Perusahaan pasti akan membutuhkan karyawan. Karyawan akan bekerja di perusahaan dengan pengawasan, sebab perusahaan menginginkan tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai secara efektif dan efisien.

### 1. Sistem pengendalian manajemen

Sistem pengendalian manajemen tergabung dari dua keilmuan. Keilmuan sistem dan ilmu manajemen. Sistem adalah komponen-komponen yang saling berhubungan untuk mewujudkan tujuan yang sama. Sedangkan, pengendalian manajemen adalah “proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi”.<sup>47</sup>

Dari definisi di atas dapat diketahui, bahwa sistem pengendalian manajemen adalah kumpulan dari komponen-komponen yang akan bekerja sama dan saling mendukung satu dengan yang lainnya untuk menggapai tujuan yang telah ditetapkan.

### 2. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah penampakan dari hasil kerja pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas. Kinerja karyawan juga

---

<sup>47</sup>Anthony, Robert N., Govindarajan, Vijay, *Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi 11. Alih Bahasa Tjakrawala F.X., Krista*, (Jakarta: Salemba Empat, 2005), 7.

diartikan sebagai “keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran *strategic* yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan”.<sup>48</sup>

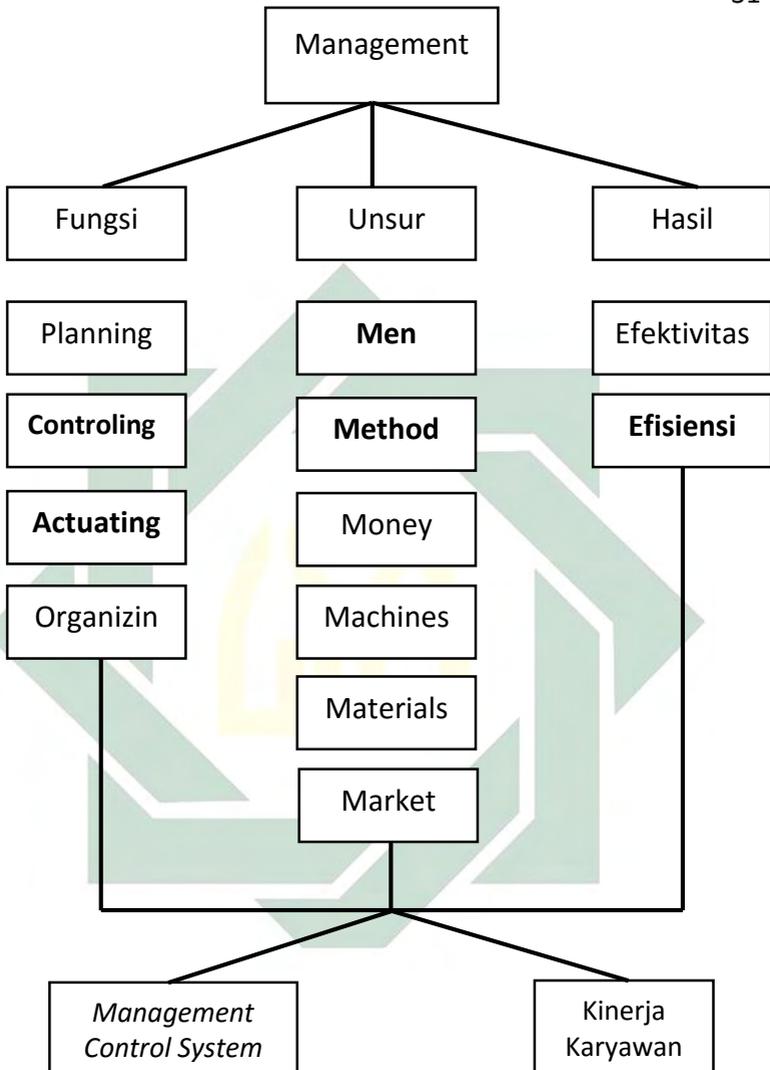
Dari pengertian di atas dapat digambarkan, bahwa kinerja karyawan adalah sebuah kemampuan seorang karyawan dalam menanggung beban pekerjaan untuk dikerjakan sesuai dengan peraturan dan struktur yang ada.

### **C. Kerangka Teori**

Dalam penelitian ini, kerangka teori menghubungkan teori satu dengan teori yang lain, sehingga hal ini menjadi topik penelitian manajemen. Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Proses tersebut melalui sumber daya dan sumber-sumber lainnya dengan secara efektifitas dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Kerangka manajemen digambarkan di bawah ini :

---

<sup>48</sup>Mulyadi, *Sistem Perancangan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), 337



**Gambar 2.1 Management**

Sistem pengendalian manajemen adalah sebuah alat. Alat tersebut digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan tersebut telah sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan. Sehingga, kinerja perusahaan dapat tercapai. Sistem pengendalian manajemen merupakan bagian dari

manajemen sumber daya manusia. Dalam fungsi manajemen, sistem pengendalian manajemen termasuk dalam fungsi *controlling* (pengontrolan), karena sistem pengendalian manajemen akan mengontrol jalannya suatu proses dalam pencapaian kerja di perusahaan. Manajemen PT. Ebad wisata mengontrol semua pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan. dalam unsur manajemen, *management control system* termasuk dalam unsur *method* (metode), sebab *management control system* merupakan salah satu bauran dari manajemen sumber daya manusia.

Kinerja karyawan adalah keberhasilan personel, tim, ataupun unit organisasi. Keberhasilan yang telah dicapai dalam bentuk mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan dengan perilaku yang diharapkan. Dalam fungsi manajemen, kinerja karyawan termasuk dalam fungsi *actuating* (pengarahan), sebab kinerja karyawan akan berpengaruh dalam pencapaian juga perwujudan suatu tujuan perusahaan atau organisasi. Kinerja karyawan berperan penting dalam mengapai visi dan misi perusahaan. Dalam unsur manajemen, kinerja karyawan termasuk dalam men (manusia), karena kinerja karyawan berhubungan dengan karyawan yang menjalankan tugas tanggungjawabnya.

Keterkaitan *management control system* dan kinerja karyawan adalah sama-sama mengarahkan kepada manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Arahan tersebut guna mencapai tujuan perusahaan. *management control system* dan kinerja karyawan termasuk dalam ruang lingkup manajemen sumber daya manusia. Jadi, *management control system* dan kinerja karyawan termasuk dalam fungsi *controlling* (pengontrolan) dan *actuating* (pengarahan).

Hasil dari *management control system* dan kinerja karyawan adalah efisiensi. Efisiensi adalah hasil yang diperoleh dari kegiatan manajemen tersebut. Hasil tersebut

berupa pencapaian suatu tujuan organisasi yang telah ditetapkan dengan tepat waktu.

## D. Kajian Teoritik

### 1. Sistem Pengendalian Manajemen

#### a. Pengertian Sistem

Menurut Sutarman, sistem adalah “kumpulan elemen yang saling berhubungan dan berinteraksi dalam satu kesatuan untuk menjalankan suatu proses pencapaian suatu tujuan utama”.<sup>49</sup> Menurut Jogiyanto, pengertian sistem, yakni “kumpulan dari elemen-elemen yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sistem ini menggambarkan suatu kejadian-kejadian dan kesatuan yang nyata. Kesatuan yang nyata adalah suatu objek nyata, seperti: tempat, benda, dan orang-orang yang betul-betul ada dan terjadi”.<sup>50</sup> Tetapi, Anthony Govindarajan mengartikan sistem yang telah diartikan oleh F.X Kurniawan, yakni “Suatu sistem merupakan suatu cara tertentu dan bersifat repetitif untuk melaksanakan suatu atau sekelompok aktivitas”<sup>51</sup>

Beberepa pengertian sistem di atas, kesimpulan dapat ditarik. Kesimpulan mengenai sistem, yakni sistem ialah suatu cara. Cara tersebut terdiri dari beberapa elemen. Elemen tersebut saling berkaitan satu sama lain. Hal tersebut terjadi, sebab

---

<sup>49</sup>Sutarman, *Pengantar Teknologi Informasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 13.

<sup>50</sup>Jogiyanto, *Analisis dan Desain Sistem Informasi*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2005), 2.

<sup>51</sup> Anthony, Robert N., Govindarajan, Vijay, *Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi 11. Alih Bahasa Tjakrawala F.X.*, Krista, (Jakarta: Salemba Empat, 2005), 7.

sistem akan melaksanakan aktivitas untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

### **b. Pengertian Pengendalian Manajemen**

Menurut Anthony dan Govindarajan yang diterjemahkan oleh F.X Kurniawan, pengendalian manajemen adalah “proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi”.<sup>52</sup>

Pengendalian manajemen merupakan suatu proses. Proses tersebut diterapkan untuk memotivasi dan memberikan suntikan semangat. Hal tersebut ditujukan kepada para anggota organisasi dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Pengendalian manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses. Proses tersebut digunakan untuk mendeteksi dan mengoreksi kesalahan. Kesalahan yang dimaksud adalah kesalahan kerja yang tidak disengaja maupun yang disengaja. Pengendalian manajemen membutuhkan pertimbangan psikologis pengendalian yang kuat, sebab pengendalian manajemen memiliki fokus pada manusia dan implementasi rencana. Hal tersebut memiliki kegiatan penting, seperti : komunikasi, menasehati, memberi semangat dan mengkritik. Pengendalian manajemen memanfaatkan pengendalian tugas untuk memastikan kerja yang efektif dan efisien.

Supriyono mendefinisikan pengendalian manajemen, yakni: “pengendalian manajemen meliputi metoda, prosedur, dan cara-cara yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi para anggota organisasi agar melaksanakan strategi

---

<sup>52</sup>Ibid, 8.

dan kebijakan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi”.<sup>53</sup>

Dari penjelasan di atas, bahwa pengendalian manajemen merupakan proses. Proses tersebut ada pada seorang manajer. Manajer tersebut berada di seluruh tingkatan. Manajer tersebut berupaya untuk memastikan, bahwa orang-orang yang diawasi oleh manajer untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan. Manajer akan menggunakan prosedur atau metode dalam melaksanakan pengendaliannya. Salah satu metode tersebut adalah sistem pengendalian manajemen.

### c. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Supriyono sistem pengendalian manajemen adalah “sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi anggota organisasinya agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi, dimana sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur dan proses”.<sup>54</sup> Mulyadi menjelaskan, bahwa “di masa lalu (tahun 1960-an sampai dengan 1990-an), sistem perencanaan dan pengendalian manajemen (*management planning and control system*) lebih dikenal dengan sebutan sistem pengendalian manajemen (*management control system*)”.<sup>55</sup> Suatu sistem merupakan cara tertentu untuk melaksanakan

---

<sup>53</sup>Supriyono, R.A, *Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Pembuatan Keputusan, Edisi Kedua, Buku Kedua*, (Yogyakarta: BPFE, 2005 ), 4.

<sup>54</sup>Ibid,27.

<sup>55</sup>Mulyadi, *Sistem Perancangan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), 5.

suatu atau serangkaian aktivitas. Pengendalian manajemen adalah proses seorang manajer untuk mempengaruhi anggota organisasi. Anggota organisasi tersebut diharuskan untuk melaksanakan strategi organisasi. Pengendalian manajemen difasilitasi oleh suatu sistem formal. Sistem tersebut merupakan siklus aktifitas yang terus berulang. Penjelasan Anthony dan Govindarajan mengenai sistem pengendalian manajemen yang diterjemahkan oleh F.X Kurniawan, yakni “Sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mengendalikan aktifitas suatu organisasi disebut sistem pengendalian manajemen”.<sup>56</sup> Thomas Sumarsan juga mendefinisikan tentang Sistem Pengendalian Manajemen, yakni: “Suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus menerus”.<sup>57</sup> Sedangkan, Mulyadi mendefinisikan Sistem Pengendalian Manajemen, yakni “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”.<sup>58</sup>

Dari paparan pengertian tentang sistem pengendalian manajemen, dapat disimpulkan, bahwa sistem pengendalian manajemen ialah

---

<sup>56</sup>Anthony, Robert N., Govindarajan, Vijay, *Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi 11. Alih Bahasa Tjakrawala F.X., Krista*, (Jakarta: Salemba Empat, 2005), 20.

<sup>57</sup>Sumarsan, Thomas, *Perpajakan Indonesia*, (Jakarta: PT. Indeks, 2010), 4.

<sup>58</sup>Mulyadi, *Sistem Perancangan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), 3.

serangkaian tindakan. Serangkaian tindakan pengendalian tersebut mengarah pada suatu operasi perusahaan. Hal tersebut dilakukan, agar strategi dan kebijakan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Sistem pengendalian manajemen juga dijelaskan dalam perspektif Islam. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Qur'an Surah An Nisa' ayat 1 sebagai berikut :

إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا

Artinya:

“*Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu.*” (QS. An Nisa', Ayat 1).<sup>59</sup>

Ayat di atas menjelaskan, bahwa Allah S.W.T selalu mengawasi dan menjaga perbuatan yang kita kerjakan dan tidak ada satupun amal perbuatan yang luput dari pengawasan-Nya. Allah senantiasa menghitungnya. Allah juga akan memberi kalian balasan yang setimpal dengannya.<sup>60</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan, bahwa semua pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan selalu berada dalam pengawasan management perusahaan tersebut. Dengan demikian, tujuan yang telah ditentukan dapat digapai dengan efektif dan efisien.

<sup>59</sup> Kementerian Agama RI. 1993, *Al-Qur'an Dan terjemahannya (edisi Baru Revisi Terjemah)*Juz 1 – 30, Widya Cahaya, Jakarta, 114

<sup>60</sup> Kementerian Agama RI. 1993, *Al-Qur'an Dan terjemahannya (edisi Baru Revisi Terjemah)*Juz 1 – 30, Widya Cahaya, Jakarta, 114

#### d. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen

Penjelasan Anthony dan Govindarajan mengenai tujuan utama sistem pengendalian manajemen yang diterjemahkan oleh F.X Kurniawan, yakni: “Memastikan (sejauh mungkin) tingkat keselarasan tujuan (goal congruence) yang tinggi. Dalam proses yang sejajar dengan tujuan, manusia diarahkan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan kepentingan pribadi mereka sendiri, yang sekaligus juga merupakan kepentingan perusahaan”.<sup>61</sup> Sedangkan, menurut Thomas Sumarsan menjelaskan, bahwa tujuan perancangan suatu sistem pengendalian manajemen adalah: “1. Diperolehnya keandalan dan integrasi informasi 2. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan, dan ketentuan yang berlaku 3. Melindungi harta perusahaan 4. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien”.<sup>62</sup>

Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Diperolehnya keandalan dan intergrasi informasi

Di era globalisasi ini, sistem informasi sangat penting bagi organisasi. Hal tersebut digunakan untuk menanggapi perubahan yang serba cepat atas perubahan kondisi dan lingkungan yang ada juga meningkatnya kecanggihan sarana teknologi informasi untuk mengambil keputusan.

---

<sup>61</sup>Anthony, Robert N., Govindarajan, Vijay, *Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi 11. Alih Bahasa Tjakrawala F.X., Krista*, (Jakarta: Salemba Empat, 2005), 109.

<sup>62</sup>Sumarsan, Thomas, *Perpajakan Indonesia*, (Jakarta: PT. Indeks, 2010), 7.

Umumnya, sistem informasi dibagi dua aspek, yaitu :

- a) Informasi akuntansi keuangan yang menghasilkan laporan keuangan organisasi dan berbagai laporan lainnya, seperti penggunaan anggaran.
  - b) Sistem informasi kegiatan yang menghimpun informasi terkait dengan berbagai aspek kegiatan yang menghasilkan laporan tingkat keberhasilan kinerja.
- 2) Kepatuhan kepada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku

Kepatuhan kepada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku dapat dicapai melalui sistem pengendalian manajemen. Kegagalan ketaatan pada kebijakan dan ketentuan yang berlaku dapat membahayakan usaha koordinasi yang dirancang dalam suatu sistem pengendalian.

- 3) Melindungi harta perusahaan

Pada umumnya pengendalian disusun dan diimplementasikan untuk melindungi harta perusahaan, contoh : sebuah pengendalian terhadap perusahaan adalah dikuncinya pintu gudang penyimpanan barang, direktornya satpam, digunakannya password komputer, dibagunnya pagar, ditempatkannya harta berharga pada

tempata yang tidak mudah diakses orang yang tidak berhak / berwenang.

4) Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien

Sumber daya bersifat terbatas mendorong organisasi menerapkan prinsip - prinsip ekonomi. Prinsip yang diterapkan bagi manajemen organisasi adalah memperoleh hasil yang maksimal dengan masukan (input) tertentu atau mencapai hasil tertentu dengan biaya yang minimal. Standar operasi seharusnya memberikan kriteria pengukuran untuk menilai tingkat keekonomisan dan efisiensi. Dalam dunia bisnis, kriteria penilaian kehematan dan efisiensi tercermin dalam laporan keuangannya. Namun demikian, bagi organisasi nirlaba, termasuk organisasi pemerintah, kriteria penilaian dituangkan dalam bentuk indikator keberhasilan kinerja.

**e. Elemen-elemen Sistem Pengendalian**

Penjelasan Anthony dan Govindarajan mengenai elemen-elemen / komponen Sistem Pengendalian Manajemen yang diterjemahkan oleh F.X Kurniawan, yakni: “1. Pelacak (*detector*) atau sensor 2. Penilai (*assessor*) 3. *Effector* 4. Jaringan komunikasi”.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup>Anthony, Robert N., Govindarajan, Vijay, *Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi 11. Alih Bahasa Tjakrawala F.X., Krista*, (Jakarta: Salemba Empat, 2005), 3.

Keempat hal tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1) Pelacak (*detector*) atau sensor

Suatu perangkat untuk mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.

2) Penilai (*assessor*)

Suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual. Cara membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari yang seharusnya terjadi.

3) Effector

Jika *assessor* mengindikasikan kebutuhan untuk melakukan hal tersebut, maka suatu perangkat (yang sering disebut “umpan balik”) yang mengubah perilaku.

4) Jaringan komunikasi

Perangkat yang meneruskan informasi antara *detector*, *assessor* dan *effector*.

Menurut Thomas Sumarsan, bahwa komponen sistem pengendalian manajemen terdiri dari lima, yaitu sebagai berikut :

1) Keahlian karyawan (pegawai) sesuai dengan tanggung jawabnya.

2) Pemisahan tugas.

3) Sistem pemberian wewenang, tujuan, dan teknik serta pengawasan yang wajar untuk mengadakan pengendalian atas harta, utang, penerimaan dan pengeluaran.

- 4) Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting.
- 5) Periksa fisik harta dengan catatan harta dan utang, atau yang benar-benar ada dan mengadakan tindakan koreksi jika dijumpai adanya perbedaan.<sup>64</sup>

Unsur-unsur pengendalian manajemen diijelaskan sebagai berikut :

- 1) Keahlian karyawan (pegawai) sesuai dengan tanggung jawabnya

Faktor paling penting dalam pengendalian adalah terdapat karyawan yang dapat menunjang suatu sistem agar dapat berjalan dengan baik. Apabila tingkat pendidikan dan keahlian yang dimiliki sesuai dengan tanggung jawabnya, maka karyawan dikatakan ideal. Tingkat perputaran karyawan yang terlalu tinggi sering menimbulkan permasalahan dalam pengendalian manajemen. Karyawan baru yang belum berpengalaman memiliki potensi membuat kesalahan dibandingkan dengan karyawan lama yang telah berpengalaman. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan mutu karyawan. Pengembangan mutu karyawan digunakan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, sehingga karyawan dapat

---

<sup>64</sup>Sumarsan, Thomas, *Perpajakan Indonesia*, (Jakarta: PT. Indeks, 2010), 9.

memberikan kontribusinyan secara maksimal disamping memiliki etika yang tinggi.

2) Pemisahan tugas

Pemisahan tugas merupakan aspek penting lainnya. Terdapat tiga jenis tanggung jawab fungsi yang harus dilaksanakan oleh bagian atau paling tidak orang yang berlainan, yaitu :

- a) Otorisasi untuk melaksanakan transaksi.
- b) Pencatatan Transaksi.
- c) Penyimpanan Aktiva.

Pemisahan tugas atau fungsi tersebut bertujuan, supaya tidak ada seorang karyawan yang merangkap untuk mengendalikan dua atau tiga tanggung jawab tugas atau fungsi sekaligus. Kal tersebut akan menimbulkan potensi terjadinya kelemahan pengendalian dan bermuara pada kerugian bagi organisasi.

3) Sistem pemberian wewenang, tujuan, dan teknik serta pengawasan yang wajar untuk mengadakan pengendalian atas harta, utang, penerimaan dan pengeluaran.

Setiap manajemen bertanggung jawab untuk menentukan pemberian wewenang, tujuan, dan teknik serta pengawasan di lingkungan organisasinya. Demikian juga setiap manajemen bertanggung jawab untuk menentukan, melaksanakan, dan memelihara serta meningkatkan sistem pengendalian

manajemennya. Manajemen harus menentukan ukuran besaran tertentu secara bertingkat untuk setiap jenjang dalam sistem pencatatannya. Manajemen juga harus menentukan prosedur pengawasan untuk persetujuannya. Sistem pemberian wewenang tersebut dapat bersifat umum. Hal tersebut dapat didelegasikan ke tingkat manajemen yang lebih rendah. Akan tetapi, wewenang yang sifatnya sangat penting masih perlu dipegang oleh manajemen tertinggi.

- 4) Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting.

Pengendalian atas harta, catatan, dan dokumen organisasi memiliki tujuan menghindari adanya kesalahan dan ketidak beresan dari karyawan yang tidak bertanggung jawab. Pengendalian secara fisik dilakukan dengan pembatasan wewenang pada karyawan tertentu. Sedangkan untuk menghindari adanya penyalahgunaan wewenang, dilakukan dengan melaksanakan penyimpanan secara baik terhadap formulir-formulir yang sangat penting untuk pekerjaan pencatatan dan pengawasan.

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

Periksa fisik merupakan salah satu bentuk teknik pengendalian. Oleh sebab itu, manajemen harus selalu mengadakan perbandingan secara periodik dengan bukti yang independen tentang keberadaan fisik dan kewajaran penilaian atas transaksi yang telat dicatat. Pencatatan secara periodik ini dapat meliputi: penghitungan fisik saldo kas, rekonsiliasi saldo bank, dan teknik lainnya. Hal tersebut dilakukan untuk menentukan apakah catatan telah sesuai dengan fisik.

Mulyadi mengungkapkan, bahwa sistem pengendalian manajemen terdiri atas dua komponen, yaitu: “struktur sistem dan proses sistem. Struktur sistem terdiri atas stuktur organisasi, jejaring informasi, dan sistem penghargaan. Sedangkan, Proses sistem terdiri atas enam tahap, yaitu: perumusan strategi, perencanaan strategi, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengimplementasian, dan pemantauan”.<sup>65</sup>

#### **f. Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen**

Pengendalian manajemen meliputi baik tindakan-tindakan untuk memotivasi. Pengendalian manajemen menuntun usaha guna mencapai tujuan organisasi, maupun tindakan-tindakan untuk mengoreksi pekerjaan yang efektif dan efisien. Sistem pengendalian manajemen yang berbeda diperlukan untuk situasi yang berbeda, tetapi semuanya mempunyai karakteristik. Anthony,

---

<sup>65</sup>Mulyadi, *Sistem Perancangan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), 16.

Govindarajan yang dialihbahasakan oleh agus maulana mengemukakan bahwa karakteristik sistem pengendalian manajemen terdiri atas:<sup>66</sup>

- 1) Sistem pengendalian manajemen difokuskan pada program dan pusat-pusat tanggung jawab informasi yang diproses pada sistem pengendalian manajemen terdiri atas:
  - a) Data terencana dalam bentuk program, anggaran dan standar
  - b) Data aktual mengenai apa yang telah dan yang sedang terjadi
- 2) Sistem pengendalian manajemen biasanya berkaitan erat dengan struktur keuangan dimana sumber daya dan kegiatan-kegiatan organisasi dinyatakan dalam suatu moneter.
- 3) Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem organisasi total dalam arti bahwa sistem ini mencakup semua aspek dari operasi organisasi. Aspek-aspek perencanaan dari sistem pengendalian manajemen cenderung mengikuti pola dan jadwal tertentu.
- 4) Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang terpadu dan terkoordinasi dimana data yang terkumpul untuk berbagai kegunaan yang dapat dipadukan untuk saling dibandingkan setiap saat pada setiap unit organisasi”.

---

<sup>66</sup> Robert Anthony, Dearden, Bedford, *Sistem pengendalian manajemen*, (Grogol, Jakarta Barat: Binapura Aksara, 1992), 15.

Edy Sukarno mengungkapkan bahwa karakteristik sistem pengendalian manajemen terdiri atas:

- 1) Fokus Sistem pengendalian manajemen adalah program dan pusat-pusat tanggungjawab
- 2) Jenis informasi yang diproses terdiri dari data terencana dan data aktual. Data terencana dalam bentuk program, anggaran dan standar. Data aktual mengenai apa yang telah atau sedang terjadi baik dalam ataupun diluar organisasi
- 3) Sistem ini merupakan sistem total yang berarti mencakup semua aspek operasi organisasi. Adanya fungsi manajemen untuk menjaga keseimbangan semua bagian operasi dan mengoperasikan organisasi sebagai satu kesatuan yang terkoordinasi.<sup>67</sup>

#### **g. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen**

Struktur pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai macam pusat pertanggungjawaban. Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai tujuan individual. Tujuan individual diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan suatu organisasi. Tujuan suatu organisasi yang dimaksud sebagai suatu keseluruhan yang diputuskan dalam proses perencanaan strategik. Menurut Mulyadi pengertian struktur sistem perencanaan dan pengendalian

---

<sup>67</sup>E. Sukarno, *Sistem Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Gramedia, 2000), 6.

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.”<sup>68</sup>

Menurut Mulyadi struktur sistem perencanaan dan pengendalian manajemen terdiri atas tiga komponen sebagai berikut :

- 1) Struktur Organisasi,
- 2) Jejaring Informasi,
- 3) Sistem Penghargaan.<sup>69</sup>

Penjelasan dari struktur sistem pengendalian manajemen diatas 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. Hal tersebut dikarenakan 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. Struktur yang sesuai dengan lingkungan bisnis pada zaman

---

<sup>68</sup>Mulyadi, *Sistem Perancangan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), 9.

<sup>69</sup>Ibid, 9.

itu adalah struktur organisasi fungsional hierarkis. Untuk menghadapi lingkungan bisnis turbulen (perubahan menjadi konstan, pesat, radikal, serentak dan pervasif), hal yang akan dialaminya customer memegang kendali bisnis (sehingga kompetisi memperebutkan pilihan customer menjadi sangat tajam, diperlukan struktur organisasi yang berorientasi kepada customer, yang secara cepat mampu merespon kebutuhan customer, yang secara fleksibel mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis, yang secara terpadu memenuhi kebutuhan customer dan yang mendorong inovasi.

## 2) Jejaring Informasi

Jaringan informasi dirancang untuk mempersatukan berbagai komponen yang membentuk organisasi. Jaringan informasi berada diberbagai organisasi dalam jejaring organisasi (*organization network*). Hal itu dilakukan untuk kepentingan penyediaan layanan bernilai tambah bagi customer. Teknologi informasi menjadi pemampu (*enabler*) untuk membangun jejaring informasi. Teknologi informasi juga memungkinkan terjadinya hubungan yang berkualitas (*quality relationship*) antar karyawan, antara manajer dengan karyawan, antara perusahaan dengan pemasok, 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 diantara manajemen dan karyawan. Untuk menghadapi persaingan yang tajam, organisasi harus berupa 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 terbaik bagi customer. Untuk membangun struktur sistem pengendalian manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis turbulen, perusahaan memerlukan jejaring informasi yang mengikat secara erat melalui hubungan berkualitas.

### 3) Sistem Penghargaan

Komponen struktur sistem pengendalian manajemen yang ketiga adalah sistem penghargaan. Sistem penghargaan adalah suatu sistem yang digunakan untuk mendistribusikan penghargaan kepada personel organisasi. Pada waktu organisasi herarkis fungsional digunakan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis stabil, penghargaan didistribusikan ke manajemen puncak. Oleh karena itu, mereka 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. Dengan

demikian, kebutuhan muncul untuk memberdayakan karyawan. Pemberdayaan karyawan digunakan untuk membangun *responsibility-based organization*. *Responsibility-based organization* diimplementasikan dalam suatu organisasi yang seluruh personelnnya (manajemen dan karyawan) bertanggung jawab atas beroperasi perusahaan. Perusahaan memerlukan sistem penghargaan yang tidak didasarkan pada posisi (*position-based reward*), namun perusahaan telah didasarkan pada kinerja (*performance-based reward*). Di samping itu, kinerja personel tidak hanya dinilai dari perspektif keuangan, namun kinerja personal juga dilihat lebih dari itu. Kinerja personal membutuhkan penilaian dari berbagai perspektif nonkeuangan, sehingga kinerja personel dapat bersifat komprehensif.”

#### **h. Proses Sistem Pengendalian Manajemen**

Mulyadi menjelaskan mengenai pengertian proses sistem perencanaan dan pengendalian manajemen sebagai berikut: “Proses sistem merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan sistem.”<sup>70</sup> Selanjutnya Mulyadi menyebutkan, bahwa proses sistem perencanaan dan pengendalian manajemen terdiri atas enam tahap utama sebagai berikut :

- 1) Perumusan strategi,
- 2) Perencanaan strategik,
- 3) Penyusunan program,

---

<sup>70</sup>Mulyadi, *Sistem Perancangan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat,2007), 10.

- 4) Penyusunan anggaran,
- 5) Pengimplementasian,
- 6) Pemantauan.<sup>71</sup>

Keenam tahap proses sistem perencanaan dan pengendalian manajemen tersebut dilaksanakan secara bersistem. Mulyadi 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. SWOT analysis dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang terdapat di lingkungan luar perusahaan. SWOT analysis juga dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang terdapat didalam perusahaan. Hasil SWOT analysis ini kemudian digunakan sebagai dasar untuk merumuskan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi. Misi adalah jalan pilihan yang disepakati bersama oleh seluruh anggota organisasi untuk menuju ke masa depan. Misi pilihan harus menjanjikan adanya *profitable customer-customer*. *Profitable customer - customer* menjanjikan arus pendapatan masuk. Pendapatan masuk akan memadai untuk menutup total biaya dan investasi yang dilakukan

---

<sup>71</sup>Ibid, 10.

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.

Di samping misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, dan nilai dasar dalam tahap perumusan strategi juga dilakukan pemilihan strategi. Pemilihan strategi digunakan 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 visi melalui misi organisasi. 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 itu, 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. Nama target tersebut digunakan untuk mewujudkan sasaran strategik. Sasaran strategik diperlukan inisiatif strategik, yakni berupa rencana tindakan (*action plan*). Rencana tindakan (*action plan*) akan dilaksanakan oleh perusahaan di masa depan. Hal tersebut dikarenakan setiap inisiatif strategik ditentukan ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*) yang merupakan indikator efektifitas inisiatif strategik dalam mewujudkan sasaran strategik yang bersangkutan.

Melalui *cascading process*, *company scorecard* kemudian didistribusikan ke pusat - pusat pertanggungjawaban. Pusat - pusat pertanggungjawaban telah dibentuk dalam

organisasi untuk menetapkan peran setiap pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan dalam perwujudan *company scorecard*. *Cascading process* dilaksanakan sampai ke tingkat tim dan individu. Hal tersebut dikarenakan 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. Hal tersebut digunakan 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. Langkah-langkah strategik pilihan digunakan 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. Dalam hla ini, manajer dan karyawan yang bertanggungjawab ditunjuk.

Kemudian, pengalokasikan 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 itu, anggaran adalah bagian dari program dan program merupakan penjabaran inisiatif strategik pilihan. Inisiatif strategik pilihan digunakan untuk mewujudkan sasaran strategik. Kemudian, jika inisiatif strategik pilihan merupakan langkah besar untuk mewujudkan sasaran strategik pilihan, maka dalam pengimplementasian rencana, manajemen dan karyawan harus senantiasa menyadari keterkaitan erat diantara 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.”<sup>72</sup>

Anthony dan Govindarajan menyatakan bahwa proses sistem pengendalian manajemen meliputi beberapa aktivitas sebagai berikut: “1. Perencanaan strategis 2. Persiapan anggaran 3. Pelaksanaan 4. Evaluasi kinerja”<sup>73</sup>

Penjelasan dari empat proses diatas sebagai berikut:

#### 1) Perencanaan strategis

Perencanaan strategis merupakan langkah awal dalam siklus pengendalian manajemen. Dalam perusahaan yang menggunakan kalender tahunan, perencanaan biasanya dilakukan pada musim semi atau musim panas yang mendahului tahun anggaran. Pada waktu itu keputusan yang mempertimbangkan segala perubahan dalam strategi yang terjadi sejak perencanaan strategis terakhir dibuat.

#### 2) Persiapan anggaran

Proses penyiapan anggaran merupakan proses penyusunan anggaran yang pada dasarnya merupakan bentuk negosiasi antara manajer setiap pusat tanggung jawab

---

<sup>72</sup>Mulyadi, *Sistem Perancangan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat,2007),11-13

<sup>73</sup> Anthony, Robert N., Govindarajan, Vijay, *Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi 11. Alih Bahasa Tjakrawala F.X., Krista*. (Jakarta: Salemba Empat, 2005),19.

dengan atasannya. Produk akhir dari negosiasi ini adalah suatu pernyataan persetujuan. Pernyataan persetujuan menjelaskan biaya yang diantisipasi untuk tahun yang akan datang, atau laba yang direncanakan atau ekspektasi dari tingkat pengembalian investasi.

### 3) Pelaksanaan

Dalam tahun berjalan, para manajer melaksanakan suatu program atau sebagian dari satu program yang menjadi tanggung jawab mereka. Para manajer juga melaporkan hal yang telah terjadi sebagai tanggung jawabnya. Laporan atas pusat tanggung jawab akan menunjukkan informasi yang dianggarka, informasi aktual, ukuran kinerja finansial dan nonfinansial.

### 4) Evaluasi kinerja

Proses evaluasi merupakan suatu perbandingan antara beban aktual dan yang seharusnya terjadi dalam keadaan tersebut. Jika keadaan yang diasumsikan dalam proses anggaran berubah, maka terdapat perbedaan antara jumlah yang dianggarkan dengan jumlah aktual. Jika keadaan berubah, maka perubahan ini diperhitungkan. Pada akhirnya, analisis mengarah ke kritik yang konstruktif bagi para manajer dari pusat tanggung jawab.

### **i. Keunggulan Sistem Pengendalian Manajemen**

Kegiatan utama perusahaan adalah mendesain produk dan jasa. Hal tersebut berdasarkan dengan kebutuhan customer. Perusahaan memproduksi produk dan jasa tersebut secara *cost effective*. Perusahaan juga memasarkan produk dan jasa tersebut secara efektif kepada customer. Agar kegiatan utama perusahaan menjadi efektif, maka tiga kegiatan utama tersebut harus direncanakan dengan baik. Perusahaan memerlukan sistem perencanaan menyeluruh tentang tiga kegiatan utama, pengimplementasian, dan pemantauan pelaksanaan rencana tersebut. Salah satunya dengan sistem pengendalian manajemen.

Mulyadi dengan menyebut istilah sistem perencanaan dan pengendalian manajemen memiliki beberapa keunggulan adalah sebagai berikut :

- 1) Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen menyediakan struktur yang memungkinkan proses perencanaan, pengimplementasian, dan pemantauan pelaksanaan sehingga rencana dapat dijalankan.
- 2) Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen juga menyediakan berbagai sistem untuk melaksanakan proses perencanaan, pengimplementasian, dan pemantauan pelaksanaan rencana.
- 3) Melalui sistem perencanaan dan pengendalian manajemen, keseluruhan kegiatan utama untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan dapat dilaksanakan secara terstruktur, terkoordinasi, terjadwal dan terpadu, sehingga menjadikan tercapainya

tujuan perusahaan pelipat gandaan kekayaan perusahaan.<sup>74</sup>

### **j. Keterbatasan Sistem Pengendalian Manajemen**

Manajemen puncak berusaha merancang sebuah sistem pengendalian manajemen yang baik dalam organisasi, namun selalu terjadi kelemahan atau keterbatasan pada saat pelaksanaannya. Kunci utamanya ada pada manusianya. Beberapa keterbatasan yang dapat diidentifikasi. Menurut Thomas Sumarsan, yaitu sebagai berikut :

- 1) Kurang matangnya suatu pertimbangan
- 2) Kegagalan menjalankan perintah.
- 3) Pengabaian manajemen
- 4) Adanya kolusi<sup>75</sup>

## **2. Kinerja Karyawan**

### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan penampakan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok. Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu organisasi.

Mulyadi mendefinikan pengertian kinerja, bahwa “Kinerja adalah keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategic yang telah ditetapkan sebelumnya dengan

---

<sup>74</sup>Mulyadi, *Sistem Perancangan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), 4.

<sup>75</sup>Thomas Sumarsan, *Perpajakan Indonesia, (Vol.3)*, (Jakarta: PT. Indeks, 2013), 5

perilaku yang diharapkan”.<sup>76</sup> Sedangkan, Moh Panbudu Tika mendefinisikan pengertian kinerja adalah: “Kinerja adalah hasil-hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”.<sup>77</sup> Dari definisi di atas, dapat disimpulkan, bahwa kinerja adalah prestasi atau hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi. Prestasi atau hasil kerja tersebut diraih baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Hal tersebut disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Kinerja Karyawan juga dijelaskan di dalam perspektif Islam. Sebagaimana firman Allah S.W.T dalam Al-Qur’an surat An Nahl ayat 97 sebagai berikut:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Artinya :

*“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih*

---

<sup>76</sup>Mulyadi, *Sistem Perancangan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat,2007), 337

<sup>77</sup>Tika, Moh. Pabundu, *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*,(Jakarta: Bumi Aksara,2010), 121.

*baik dari apa yang telah mereka kerjakan”.*  
(Q.S An Nahl, Ayat 97).<sup>78</sup>

Ayat di atas menjelaskan, bahwa berdasarkan ayat ini, cara untuk memperoleh kebahagiaan atau ketenangan batin adalah dengan beriman (tentunya dengan memeluk Islam), beramal saleh, dan mengerjakan ajaran-ajaran Islam. Bahkan, tidak hanya memperoleh kebahagiaan di dunia, di akhirat pun, Allah Subhaanahu wa Ta'aala akan memberikan balasan yang lebih baik dari pekerjaan yang telah mereka kerjakan. Allah Subhaanahu wa Ta'aala memberikan surga yang penuh kenikmatan, yang belum pernah dilihat oleh mata, didengar oleh telinga, dan belum pernah terlintas di hati manusia.<sup>79</sup>

Berdasarkan dari penjelasan di atas, maka kesimpulan dapat ditarik, yakni apabila seorang karyawan bekerja dengan baik dan menciptakan suatu prestasi dalam dirinya, maka manajemen akan memberikan satu kompensasi atau imbalan bagi dirinya.

#### **b. Aspek-aspek Kinerja**

Menurut pendapat T.R Mitchell dalam Sedarmayanti mengatakan bahwa kinerja memiliki beberapa aspek, yaitu:

---

<sup>78</sup> Kementerian Agama RI. 1993, *Al-Qur'an Dan terjemahnya (edisi Baru Revisi Terjemah) Juz 1 – 30*, Widya Cahaya, Jakarta, 416

<sup>79</sup> Kementerian Agama RI. 1993, *Al-Qur'an Dan terjemahnya (edisi Baru Revisi Terjemah) Juz 1 – 30*, Widya Cahaya, Jakarta, 416

- 1) *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 2) *Promptness*, ketangkasan atau kegesitan pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.
- 3) *Initiative*, *semangat* untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam membesarkan tanggungjawabnya.
- 4) *Capability*, *kemampuan* individu untuk mengerjakan sebagian tugas dalam suatu pekerjaan baik kemampuan intelektual (yakni kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecepatan, dan keterampilan) dan kemampuan fisik.
- 5) *Communication*, *komunikasi* merupakan bagian penting untuk membangun relasi dan menumbuhkan motivasi antar pegawai sehingga terbina suatu kerjasama yang harmonis.”<sup>80</sup>

### c. Pengukuran Kinerja

#### 1) Pengertian Pengukuran Kinerja Karyawan

Pada dasarnya pengukuran kinerja merupakan alat pengendali bagi perusahaan. Pengukuran kinerja digunakan perusahaan untuk melakukan perbaikan dan pengendalian atas kinerja organisasi. Hal tersebut dilakukan, agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan yang lain. Selain itu, dengan melakukan pengukuran kinerja, perusahaan juga dapat memilih strategi yang akan

---

<sup>80</sup>Sudarmayanti, *Tata Kerja Dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mando Maju, 2009), 51.

ditetapkan dalam mencapai tujuan perusahaan. Mulyadi mendefinisikan pengertian pengukuran kinerja / penilaian kinerja, yakni : “Penilaian kinerja adalah sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.<sup>81</sup> Sedangkan, Moeheriono mendefinisikan pengukuran kinerja, yakni: “Pengukuran kinerja (performance measurement) mempunyai pengertian sebagai 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.”<sup>82</sup>

Dari definisi di atas, kesimpulan dapat ditarik, bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu usaha formal yang dilakukan perusahaan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas karyawan. Hal tersebut dilakukan berdasarkan aktivitas perusahaan yang telah dilaksanakan. Hal tersebut akan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri.

---

<sup>81</sup>Mulyadi, *Sistem Perancangan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat,2007), 419

<sup>82</sup>Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*,(Bogor : Ghalia Indonesia,2009), 61.

Pengukuran kinerja karyawan ini melihat dampak sistem terhadap efektifitas penyelesaian tugas individu. Mondy, Noe, Premeaux dalam Donni Juni Priansa menyatakan, bahwa pengukuran kinerja karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa dimensi, antara lain:

- a) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)
- b) Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)
- c) Kemandirian (*Dependability*)
- d) Inisiatif (*Initiative*)
- e) Adaptabilitas (*Adaptability*)
- f) Kerjasama (*Cooperation*).<sup>83</sup>

Dimensi-dimensi pengukuran kinerja karyawan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

- b) Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

- c) Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan

---

<sup>83</sup>Priansa, Donni Juni, *Kinerja dan Profesionalisme Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 271

meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

d) Inisiatif (Initiative)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

e) Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

f) Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk berkerjasama, dan dengan orang lain. Apakah assignments, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan atau kualitatif. Indikator kinerja menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja organisasi atau unit kerja yang bersangkutan hari demi hari menunjukkan kemajuan. Kemajuan kinerja yang dicapai tidak terlepas dari perilaku yang baik, peran pimpinan, dan para pegawainya untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian, jika bekerja tanpa perilaku yang baik, maka

kesulitan susah diraih oleh perusahaan untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

## 2) Tujuan Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang penting dalam proses pengendalian. Menurut patdono yang dikutip oleh Wibowo mengemukakan tentang tujuan pengukuran kinerja, yakni: “alat untuk membantu kita mengetahui, mengatur dan mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh organisasi”.<sup>84</sup> Secara umum, tujuan perusahaan melaksanakan pengukuran kinerja adalah untuk, yaitu:

- a) Meningkatkan motivasi karyawan dalam memberikan kontribusi kepada organisasi.
- b) Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing-masing karyawan.
- c) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai dasar untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan dan pengembangan karyawan.
- d) Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti: produksi, transfer dan pemberhentian.

---

<sup>84</sup>Wibowo, *Manajemen Kinerja*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2009), 8.

#### **d. Langkah-langkah Peningkatan Kinerja**

Dalam peningkatan kinerja terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan menurut Anwar Prabu Mangkunegara, yakni:

- 1) Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja dapat dilakukan melalui tiga cara, yaitu:
  - a) Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
  - b) Mengidentifikasi melalui pegawai.
  - c) Memperhatikan masalah yang ada.
- 2) Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan. Untuk memperbaiki langkah tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain:
  - a) Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
  - b) Menentukan tingkat keseriusan masalah.
- 3) Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun berhubungan dengan karyawan itu sendiri.
- 4) Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
- 5) Melakukan rencana tindakan tersebut.
- 6) Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

7) Mulai dari awal apabila perlu.<sup>85</sup>

Setelah mengikuti langkah-langkah peningkatan kinerja, pengoptimalkan kinerja karyawan adalah salah satu cara yang digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan. Cara untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi objek kinerja adalah kecakapan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atas tugas-tugasnya. Hasil penelitian tersebut dapat dilihat seberapa besar kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan.

**e. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor kinerja karyawan adalah kecenderungan. Kecenderungan membuat karyawan dapat menghasilkan produktivitas kerja yang baik. produktivitas kerja diketahui dari segi kualitas maupun kuantitas. Hal tersebut berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Faktor faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan adalah faktor kemampuan (ability) dan motivasi (motivation). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara yang menyatakan, bahwa :

- 1) *Human Performance = ability + motivation*
- 2) *Motivation = attitude + situation*
- 3) *Ability = Knowledge + skill*<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung: PT.Remaja Rosda Karya, 2011), 22.

<sup>86</sup>A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung: PT.Remaja Rosda Karya, 2011), 67.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, Penjelasan lebih rinci dari setiap unsur dalam faktor kinerja adalah sebagai berikut :

1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Hal tersebut memiliki arti, jika pimpinan dan pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka mereka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada perkerjaaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja, sikap mental seorang karyawan yang mampu secara fisik, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.”<sup>87</sup> Menurut pendapat David MC Clelland yang dikutip Anwar Prabu mangkunegara, mengatakan bahwa “Ada hubungan positif antara motif yang berprestasi dengan pencapaian kinerja.”<sup>88</sup>

Motif berprestasi adalah dorongan dalam diri karyawan. Dorongan tersebut akan melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan

---

<sup>87</sup>A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung: PT.Remaja Rosda Karya, 2011), 67

<sup>88</sup>Ibid, 68

sebaik-baiknya. Hal tersebut dikarenakan, agar dapat mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) yang baik. Selain dari lingkungan kerja, motif berprestasi yang perlu dimiliki karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri. Hal inidikarenakan motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri. jika lingkungan kerja ikut menunjang, maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

Faktor penentu prestasi kerja yang mempengaruhi karyawan menurut Anwar Prabu Mangkunegara ada dua, yaitu :

#### 1) Faktor Individu

Individu yang memiliki kinerja yang baik terlihat dari integritas yang tinggi. Integritas tinggi berada diantara fungsi psikis dan fisik. Jika Individu tersebut memiliki Integritas tinggi, maka individu tersebut memiliki konsentrasi yang baik dalam dirinya. Konsentrasi yang baik dalam dirinya merupakan modal utama dalam mengelola potensi diri secara optimal.

#### 2) Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan kerja organisasi yang mempengaruhi prestasi kerja adalah jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja

respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang memadai.”<sup>89</sup>

## E. Paradigma Penelitian

Pada umumnya, tujuan dibentuknya suatu organisasi atau perusahaan adalah untuk menciptakan suatu keuntungan. Keuntungan tersebut berupa keuntungan material maupun non-material. Hal tersebut dibuat sesuai dengan tujuan awal dibentuknya organisasi atau perusahaan tersebut.

Hampir semua organisasi dibangun sebagai entitas ekonomi. Entitas ekonomi tersebut ditujukan untuk memenuhi kesejahteraan ekonomi para pemangku kepentingan. Hal tersebut juga dikarenakan pengonsumsi sumber daya ekonomi untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang bersifat nonmaterial. Maka dari itu, perusahaan atau organisasi memerlukan pengendalian dan perencanaan yang memadai.

Dewasa ini, persaingan bisnis semakin ketat dan terbuka. Hal tersebut membuat perusahaan harus mampu dalam persaingan global yang semakin ketat. Oleh karenanya, pengendalian manajemen merupakan syarat mutlak yang harus dilakukan oleh para manajer profesional. Dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan, Manajemen modern telah menawarkan konsep. Konsep tersebut dikenal dengan istilah sistem pengendalian manajemen (*management control system*).<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup>A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung: PT.Remaja Rosda Karya, 2011), 16.

<sup>90</sup> Imas Purnamasari. “Hubungan Struktur Sistem Pengendalian Manajemen dan Proses Sistem Pengendalian Manajemen dengan Kinerja Keuangan Perusahaan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero)” Fokus Ekonomi Vol. 4 No. 1 Juni 2009 : 27 - 43

Menurut Anthony dan Govindarajan menjelaskan tentang sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut :“Sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mengendalikan aktifitas suatu organisasi disebut sistem pengendalian manajemen.”<sup>91</sup> Mulyadi mendefinisikan dengan menyebut istilah sistem perencanaan dan pengendalian manajemen sebagai berikut: “Sistem perencanaan dan 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.”<sup>92</sup>

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

Jika perusahaan ingin mengukur keberhasilan dalam menerapkan strateginya, maka hasil dan kinerja harus seimbang dalam perusahaan tersebut. Apabila faktor pendorong tidak ada, maka hal tersebut tidak dapat menunjukkan indikasi dini tentang bagaimana hasil kinerja tersebut harus dicapai. Ukuran tersebut tidak dapat menunjukan strategi yang digunakan berhasil atau tidak.

Menurut Mulyadi, “sistem pengendalian manajemen adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan sehingga kinerja perusahaan

---

<sup>91</sup> Anthony, Robert N., Govindarajan, Vijay, *Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi 11. Alih Bahasa Tjakrawala F.X., Krista*, (Jakarta: Salemba Empat, 2005), 20.

<sup>92</sup> Mulyadi, *Sistem Perancangan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), 3.

dapat tercapai”.<sup>93</sup> Mulyadi menjelaskan tentang pengertian kinerja adalah sebagai berikut: “Kinerja adalah keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.”<sup>94</sup> Sedangkan, Edy Sukarno menjelaskan tentang pengertian kinerja adalah sebagai berikut: ”Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi”.<sup>95</sup>

Dari penjelasan tentang pengertian pengendalian manajemen dan kinerja, kesimpulan dapat ditarik, bahwa jika sistem pengendalian manajemen diterapkan untuk mengendalikan aktifitas perusahaan, maka perusahaan mengharapkan kinerja karyawan meningkat. Sehingga, target perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Mondy, Noe, Premeaux (1999) dalam Donni Juni Priansa (2014:271) menyatakan, bahwa “pengukuran kinerja karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa dimensi, antara lain: Kuantitas Pekerjaan, Kualitas Pekerjaan, Kemandirian, Inisiatif, Adaptabilitas, dan Kerjasama”.<sup>96</sup>

Berdasarkan kerangka pikir yang telah peneliti jabarkan diatas, kemudian peneliti gambarkan dalam kerangka pemikiran seperti terlihat dibawah ini:

---

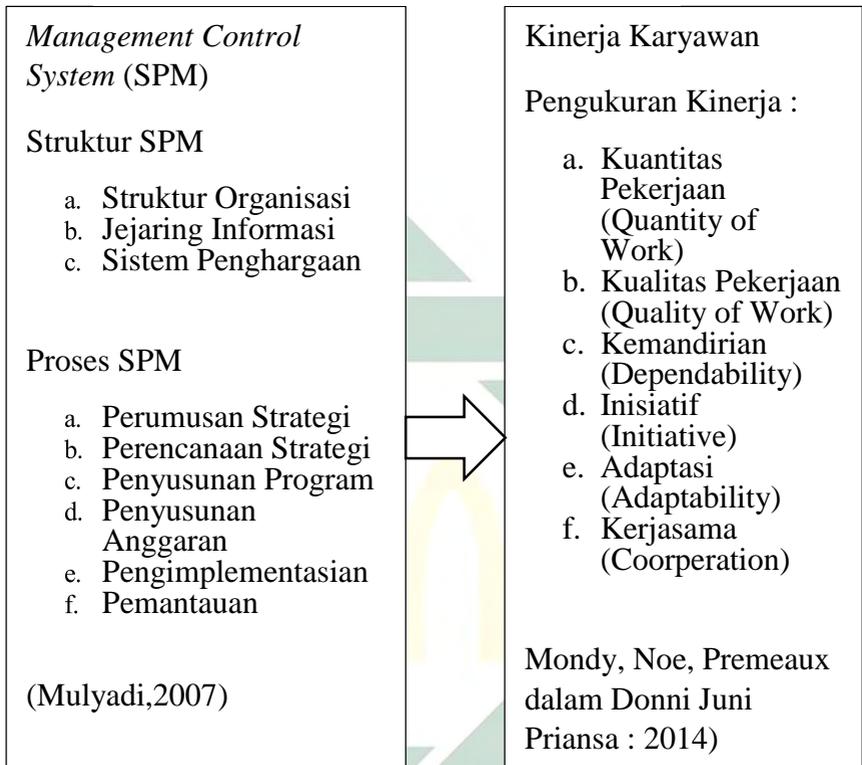
<sup>93</sup> Mulyadi, *Sistem Perancangan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), 8.

<sup>94</sup> Ibid. H.337.

<sup>95</sup> E. Sukarno, *Sistem Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Gramedia, 2000), 111.

<sup>96</sup> Priansa, Donni Juni, *Kinerja dan Profesionalisme Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 271

**Gambar 2.2**Paradigma Pemikiran



Sumber: Data diolah peneliti, Januari 2020

## F. Hipotesis penelitian

Hipotesis berasal dari kata “*hypo*” yang berarti di bawah dan “*thesa*” berarti kebenaran.<sup>97</sup> Jadi, hipotesis dapat disimpulkan sebagai jawaban sementara atas pertanyaan penelitian yang perlu diuji kebenarannya. Hipotesis penelitian diajukan setelah melakukan kajian teori, karena hipotesis merupakan rangkuman dari kesimpulan teoritis yang diperoleh dari sumber-sumber kepustakaan.

<sup>97</sup> Nanang Martono, 2010, *Statistik Sosial Teori Dan Aplikasi Program Spss*, Gaya Media, Yogyakarta, Hal. 25.

Menurut Nanag Martono, hipotesis dibedakan menjadi dua jenis berdasarkan keberadaan hubungan antar variabel.<sup>98</sup> *Pertama*, H1 (baca: H satu) atau disebut sebagai hipotesis kerja (Hk) atau hipotesis alternatif (Ha) merupakan hipotesis yang menyatakan kebenaran hubungan antara variabel yang sedang diteliti. *Kedua*, H0 (baca: H nol) adalah hipotesis yang menyatakan ketiadaan hubungan antara dua variabel yang sedang diteliti. Apabila hipotesis alternatif (Ha) diterima, maka hipotesis nol (H0) ditolak begitu pula sebaliknya. Berdasarkan rumusan masalah dan kajian teoritis maupun empiric, maka rumusan hipotesis dalam penelitaian ini adalah sebagai berikut:

#### A. Hipotesis 1

- Ha : Terdapat hubungan *management control system* (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Ebad Wisata.
- H0 : Tidak terdapat hubungan *management control system* (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Ebad Wisata.

#### B. Hipotesis II

- Ha : Terdapat hubungan antara *management control system* (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Ebad Wisata.
- H0 : Tidak terdapat hubungan antara *management control system* (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Ebad Wisata.

---

<sup>98</sup> Ibid, halaman 26

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

#### **1. Pendekatan**

Penelitian ini berjudul “Pengaruh *Management Control System* Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Ebad Wisata Kecamatan Gedangan Kabupaten Sidoarjo” dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Peneliti menggunakan metode kuantitatif, sebab peneliti menginginkan untuk mengetahui adakah pengaruh *management control system* yang telah dilakukan oleh PT. Ebad Wisata terhadap kinerja karyawan di PT. Ebad Wisata.

#### **2. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian adalah jenis penelitian yang akan digunakan oleh seorang peneliti. Jenis penelitian kegunaannya untuk mengetahui arah penelitian yang akan dilakukan. Jenis penelitian ini adalah hipotesis asosiatif. Penelitian ini menggunakan hipotesis asosiatif dikarenakan penelitian ini menyatakan hubungan antara variabel. Jadi, hipotesis asosiatif adalah hipotesis yang menjelaskan tentang hubungan antar variabel. Penelitian ini menggunakan dua variabel. Variabel pertama adalah variabel independen. Variabel independen adalah variabel yang memengaruhi. Variabel kedua adalah variabel dependen. Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi.

### **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. Ebad Wisata Juanda Business Centre (JBC) blok A8-A9 no. 1, Jl. Raya Bandara Juanda, Dusun Pager, Sawotratap, Sidoarjo, Kabupaten

Sidoarjo, Jawa Timur. Kode pos 61254. Kantor travel ini dapat dicari melalui Google maps. Link Google Maps kantor travel ini, yakni: <https://maps.app.goo.gl/QeHognCCeVcFnoja9>. Travel ini memiliki dua nomor telepon, yakni: *pertama*, (+6231) 8533 666. *Kedua*, (+6231) 8531 400. Selain itu, travel ini juga memiliki nomor Fax, yakni : (+6231) 853 8619. Travel ini memiliki *website*. *Website* kantor ini adalah [www.ebadwisata.com](http://www.ebadwisata.com). Travel ini terdaftar dalam sosial media. Travel ini memiliki dua sosial media Instagram dan Facebook. Akun sosial media Instagram, yakni ebadwisataindonesia. Sedangkan akun sosial media Facebook, yakni Ebad Wisata. Selain hal tersebut, travel ini telah memiliki dua surat izin, yakni PPIU 600 Tahun 2016 dan PIHK 390 Tahun 2016.

## C. Populasi, Sample, Teknik Sampling

### 1. Populasi

Populasi ialah seluruh orang atau individu yang berada di tempat yang akan diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Ebad Wisata di setiap devisi. Jumlah total populasi sebanyak 30 karyawan.

### 2. Sample

Sampel perlu ditentukan di dalam penelitian, baik penelitian kualitatif maupun penelitian kuantitatif. Sample yang ada dalam penelitian ini sebanyak 30 karyawan. Empat orang karyawan bekerja sebagai *Customer Service*. Satu karyawan bekerja sebagai *ticketing*. Dua orang karyawan bekerja sebagai *casheer*. Satu orang bekerja sebagai *Finance Manager*. Empat orang karyawan bekerja sebagai *design*. Dua orang karyawan bekerja di bagian *Logistic*. Tiga orang bekerja sebagai *driver*. Dua orang bekerja sebagai *office boy* dan

*cleaning service*. Satu orang sebagai *tour leader*. Satu orang sebagai *secretary*. Tiga orang bekerja sebagai *finance staff*. Dua orang bekerja sebagai *pilgrimage administration staff*. Satu orang bekerja sebagai *Umroh administration staff*. Satu orang bekerja sebagai teknisi. Satu orang sebagai HRD. dan Satu orang bekerja sebagai ADART.

Teknik sampling merupakan cara dalam menentukan anggota populasi sebagai anggota sampel yang akan diteliti. Setiap anggota populasi memiliki ciri khusus, sehingga tidak semua anggota populasi dijadikan sebagai anggota sampel.

### 3. Teknik Sampling

Teknik penentuan sampel dilakukan dengan cara menggunakan teknik sampling. Teknik sampling pada dasarnya dikelompokkan menjadi dua yaitu *probability sampling* dan *nonprobability sampling*. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling* dengan teknik *simple random sampling*. Menurut Sugiyono, “*probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel”.<sup>99</sup> Cara ini sering disebut sebagai *random sampling* atau cara pengambilan sampel dilakukan secara acak. Sedangkan, *simple random sampling* dikatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan anggota sampel dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi.<sup>100</sup>

---

<sup>99</sup> Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*, Cet. Ke-18, Alfabeta, Bandung, Hal. 82

<sup>100</sup> Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*, Cet. Ke-18, Alfabeta, Bandung, Hal. 82

Penelitian ini menggunakan teknik sampling probability sampling. Peneliti menggunakan probability sampling, karena peneliti memberikan peluang yang sama kepada anggota populasi untuk dijadikan anggota sampel. Di samping itu, peneliti memilih simple random sampling untuk spesifikasi teknik pengambilan sampling probability sampling.

## **D. Variable dan Indikator**

### **1. Variable**

Setiap penelitian memiliki variabel. Variabel digunakan untuk memudahkan peneliti di dalam penelitiannya. Variabel adalah semua hal yang dipilih oleh peneliti untuk dipelajari, sehingga peneliti mendapatkan informasi dan kesimpulan.

#### **a. Variabel Independen**

Variabel independen variabel yang memengaruhi variabel dependen. Dengan adanya pengaruh, variabel dependen dapat berubah dikarenakan variabel independen. Variabel independen atau variabel bebas dalam penelitian ini ialah *Management Control System (X)*.

#### **b. Variabel Dependen**

Variabel dependen kebalikan dari variabel independen. variabel independen adalah variabel yang memengaruhi variabel dependen, sedangkan variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi variabel independen. Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja Karyawan (Y).

### **2. Indikator**

Indikator digunakan dalam penelitian untuk mempermudah peneliti membuat instrument penelitian. Peneliti akan membuat indikator dari kajian teori yang

telah ditulis pada bab dua. Jadi, indikator dapat dibuat dari kajian teori yang telah ada.

Penelitian ini menggunakan dua variabel, yaitu variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen penelitian ini adalah *Management Control System*. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja karyawan. Setiap variabel memiliki indikator masing-masing. Indikator dari variabel masing-masing sebagai berikut:

No	Variabel	Sub-Variabel	Indikator-indikator
1	<i>Management Control System</i>	a. Perumusan strategi	1) Perumusan terhadap Perubahan lingkungan persaingan.      tren
			2) Perumusan terhadap Perubahan lingkungan industri.      tren
			3) Perumusan terhadap Perubahan lingkungan makro.      tren
		b. Perencanaan strategi	1) Pengimplementasian perencanaan strategi
			2) perwujudan sasaran perusahaan

		3) Pendistribusian pertanggungjawaban kepada yang bersangkutan
	c. Penyusunan program	1) Proses pembangunan hubungan sebab-akibat antara rencana operasional dengan rencana keuangan
		2) Penyusunan laba jangka panjang
	d. Penyusunan anggaran	1) Penyusunan rencana laba jangka pendek
		2) Penjabaran suatu program tertentu
		3) Pemilihan anggota penanggungjawab
	e. Pengimplem entasian	1) Pelaksanaan rencana yang telah tercantum anggaran dalam kegiatan nyata

			2) Penerapan aksi dalam lingkungan organisasi
		f. Pemantauan	1) Pemberian informasi bagi pelaksana tentang seberapa jauh target yang telah dicapai
			2) Pelaporan target yang telah diselesaikan
2	Kinerja Karyawan	a. Kuantitas pekerjaan (work Quantity)	1) Volume kerja pegawai
			2) Produktivitas kerja pegawai
		b. Kualitas pekerja (Work Quality)	1) Pertimbangan ketelitian
			2) Pertimbangan presisi
			3) Pertimbangan kerapian
			4) Pertimbangan kelengkapan tugas – tugas
		c. Kemandirian	1) Pertimbangan derajat kemampuan

	(Dependability)	pegawai untuk bekerja.
		2) Meminimalisir bantuan orang lain
	d. Inisiatif (initiative)	1) Pertimbangan kemandirian tanggungjawab,
		2) Pertimbangan fleksibilitas tanggungjawab
		3) Pertimbangan berfikir tanggungjawab,
		4) Pertimbangan kesediaan tanggungjawab
	e. Adaptabilitas (adaptability)	1) Kemampuan adaptasi
		2) Kemampuan untuk bereaksi
	f. Kerjasama (cooperation)	1) Pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain

## **E. Tahap-tahap Penelitian**

Tahap-tahap penelitian perlu dilakukan peneliti untuk memudahkan dalam kegiatan penelitiannya. Tahap-tahap lapangan dalam penelitian ini sebagai berikut:

### **1. Tahap Pra Lapangan**

#### **a. Menyusun Rancangan Penelitian**

Penyusunan rancangan penelitian dilakukan pada awal sebelum peneliti memilih objek. Jadi, penyusunan rancangan penelitian memiliki beberapa hal yang dikaji, seperti pemilihan objek penelitian sampai pada judul yang akan diangkat penelitian.

#### **b. Memilih Lapangan Penelitian**

Peneliti sebelum melakukan pemilihan terhadap suatu objek yang menjadi tempat penelitian. Peneliti melakukan analisa terlebih dahulu terhadap objek yang akan menjadi tempat penelitian. Analisa dilakukan untuk mengetahui potensi-potensi yang sesuai dengan judul yang hendak diangkat.

#### **c. Menentukan Populasi dan Sampel**

Tahap menentukan populasi dan sampel, peneliti menganalisa terlebih dahulu anggota populasi yang dapat dijadikan sebagai anggota sampel. Anggota populasi disini berjumlah 30 sehingga peneliti mengambil anggota populasi untuk dijadikan sebagai anggota sampel sebanyak 30 anggota.

### **2. Tahap Lapangan**

#### **a. Memahami Latar Belakang dan Kesiapan Diri**

Tahapan memahami latar belakang dan kesiapan diri dilakukan ketika peneliti hendak terjun ke lapangan. Tahap ini dilakukan bertujuan untuk kesuksesan di dalam melakukan penelitian.

Jadi, latar belakang penelitian dimatangkan oleh peneliti. Di samping itu, peneliti harus siap secara mental untuk kelancaran penelitian.

b. Memasuki Lapangan

Dalam tahap memasuki lapangan, peneliti akan menganalisa dan mengumpulkan data dan informasi yang hendak diambil. Data dan informasi tersebut harus sesuai dengan fokus penelitian yang sedang diteliti.

c. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan oleh seorang peneliti ketika sudah masuk ke lapangan. Dalam tahap ini, peneliti akan menyusun dan mengumpulkan data atau fakta-fakta yang akurat untuk keakuratan hasil penelitian.

d. Tahap Analisis Data

Tahap analisis data adalah tahap yang dimana seorang peneliti akan menganalisa data-data yang telah ditemukan dan disusun dengan sistematika yang rapi. Metode analisis data dipilih oleh peneliti guna memperbudah dalam menganalisa data.

## **F. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan hal yang sangat penting di dalam sebuah penelitian. Data merupakan sumber utama di dalam penelitian. Tidak mungkin diadakan sebuah penelitian apabila data tidak ada. Oleh karenanya, data adalah sumber utama di dalam penelitian. Di samping itu, data harus diolah dengan baik, agar data yang terkumpul sesuai dengan apa yang diinginkan. Pengolahan data yang baik dengan menggunakan metode pengumpulan data yang tepat. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan dokumentasi.

### 1. Kuesioner

Kuesioner merupakan salah satu alat di dalam mengumpulkan data. Peneliti menggunakan keusioner dalam pengumpulan data, karena penelitian merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif teknik pengumpulan datanya menggunakan kuesioner, karena teknik ini yang akurat di dalam penelitian kuantitatif. Kuesioner dilakukan untuk mengumpulkan data. Data tersebut akan dikelolah untuk melahirkan suatu informasi yang akurat.

### 2. Observasi

Observasi adalah kegiatan pengamatan secara sistematis guna mendapatkan data. Obervasi digunakan untuk menunjang data yang dihasilkan dari kuesioner. Jadi, observasi di dalam penelitian ini adalah semua kegiatan yang berkaitan dengan *management control system* terhadap karyawan di di PT. Ebad Wisata.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan guna menunjang data yang dikumpulkan oleh peneliti. Dalam hal ini, dokumen yang dikumpulkan oleh peneliti berupa gambar kegiatan di dalam pelaksanaan *controlling* yang dilakukan oleh PT. Ebad Wisata dan data yang didapatkan dari file, seperti peningkatan dan penurunan kinerja dan lain sebagainya.

## G. Teknik Validitas Instrumen

### 1. Uji Validitas

Uji validitas adalah salah satu langkah di dalam penelitian. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah instrument sudah valid atau belum. Valid disini adalah instrument sudah dapat digunakan terhadap apa yang akan diukur. Dengan menggunakan instrument yang valid, hal ini diharapkan hasil penelitiannya valid.

Dari penjelasan tersebut menunjukkan, uji validitas data adalah tahapan yang harus dilalui oleh peneliti. Hal ini bertujuan, agar data atau hasil yang didapat valid atau akurat.

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan uji validitas eksternal. Pengujian instrument dengan menggunakan alat uji validitas eksternal merupakan hal yang akurat untuk dilakukan, karena uji validitas eksternal membandingkan antara instrument penelitian dengan lapangan.

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan uji korelasi *product moment*. Adapun langkah-langkah untuk menghitung korelasi *product moment*, sebagai berikut.<sup>101</sup>

$$r = \frac{(\sum xy) - (\sum x)(\sum y) / N}{\sqrt{(\sum x^2 - (\sum x)^2 / N)(\sum y^2 - (\sum y)^2 / N)}}$$

Keterangan:

- r = nilai korelasi antara item (x) dengan skor total (y)
- N = banyaknya sampel
- X = variabel bebas/independen (variabel yang mempengaruhi)
- Y = variabel terikat/dependen (variabel yang dipengaruhi)

Pengolahan validitas instrument penelitian ini menggunakan program *statistical for social science (spss) versi 16 for windows*. Apabila korelasi setiap

---

<sup>101</sup> Nanang Martono, 2010, *Statistik Sosial Teori Dan Aplikasi Program Spss*, Gaya Media, Yogyakarta, Hal. 243.

faktor tersebut positif dan besarnya 0.3 ke atas, maka faktor tersebut merupakan *construct* (konstruksi) yang kuat.<sup>102</sup> Jadi berdasarkan analisis faktor tersebut dapat disimpulkan, bahwa instrument memiliki validitas konstruksi yang baik. Namun, apabila yang terjadi adalah sebaliknya, yaitu nilai korelasi kurang dari 0.3, maka butir instrument dinyatakan tidak valid.

Uji validitas instrument penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji dua sisi dengan signifikansi 0.05 atau taraf kesalahan 5%. Ketentuan uji validitas instrument penelitian sebagai berikut:<sup>103</sup>

- a. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel yang (uji 2 sisi dengan signifikansi 0.05), maka item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total atau dinyatakan valid.
- b. Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel yang (uji 2 sisi dengan signifikansi 0.05), maka item-item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total atau dinyatakan tidak valid.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui, bahwa  $r$  tabel pada uji 2 sisi dengan signifikansi 0.05 dan jumlah responden 30 hasil yang diperoleh adalah 0.361.<sup>104</sup> Berdasarkan hasil uji validitas instrument yang dibuat peneliti dengan menggunakan program spss versi 16 *for windows*, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

### **Table 3.1 Hasil Validitas Variabel *Management Control System* (X)**

---

<sup>102</sup> Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*, Cet. Ke-18, Alfabeta, Bandung, Hal. 126.

<sup>103</sup> Dwi Priyatno, 2008, *Mandiri Belajar Spss*, Buku Kita, Jakarta, Hal. 18.

<sup>104</sup> Dwi Priyatno, 2008, *Mandiri Belajar Spss*, Buku Kita, Jakarta, Hal. 18.

Variabel	Nilai R Hitung	Nilai R Tabel	Nilai Sig.	Keputusan
X1	0.599	0,361	0	<b>VALID</b>
X2	0.4	0,361	0.028	<b>VALID</b>
X3	0.484	0,361	0.007	<b>VALID</b>
X4	0.685	0,361	0	<b>VALID</b>
X5	0.6	0,361	0	<b>VALID</b>
X6	0.609	0,361	0	<b>VALID</b>
X7	0.674	0,361	0	<b>VALID</b>
X8	0.185	0,361	0.328	<b>TIDAK VALID</b>
X9	0.682	0,361	0	<b>VALID</b>
X10	0.432	0,361	0.017	<b>VALID</b>
X11	0.304	0,361	0.102	<b>TIDAK VALID</b>
X12	0.809	0,361	0	<b>VALID</b>
X13	0.243	0,361	0.196	<b>TIDAK VALID</b>
X14	0.585	0,361	0.001	<b>VALID</b>
X15	0.694	0,361	0	<b>VALID</b>

Dari hasil analisis di atas dapat diketahui, bahwa terdapat instrument pernyataan yang valid dan tidak valid. Dari 15 pernyataan, 12 pernyataan dinyatakan valid dan 3 pernyataan dinyatakan tidak valid. Dua pernyataan tidak valid tersebut adalah X.8, X.11, dan X.13 Item pernyataan X.8 memiliki nilai *total person correlation* 0.185 atau kurang dari 0.361. Pernyataan X.11 memiliki nilai *total person correlation* 0.304 atau kurang dari 0.361. Pernyataan X.13 memiliki nilai *total person correlation* 0.243 atau kurang dari 0.361. Oleh karena itu, ketiga item pernyataan tersebut dinyatakan

tidak valid. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiyono di atas, bahwa instrument yang memiliki nilai koefisien kurang atau sama dengan 0.361 dinyatakan tidak valid.

**Table 3.2 Hasil Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Y1	0.559	0,361	0.001	<b>VALID</b>
Y2	0.448	0,361	0.013	<b>VALID</b>
Y3	0.586	0,361	0.001	<b>VALID</b>
Y4	0.757	0,361	0	<b>VALID</b>
Y5	0.629	0,361	0	<b>VALID</b>
Y6	0.533	0,361	0.002	<b>VALID</b>
Y7	0.725	0,361	0	<b>VALID</b>
Y8	0.753	0,361	0	<b>VALID</b>
Y9	0.445	0,361	0.014	<b>VALID</b>
Y10	0.648	0,361	0	<b>VALID</b>
Y11	0.721	0,361	0	<b>VALID</b>
Y12	0.688	0,361	0	<b>VALID</b>
Y13	0.722	0,361	0	<b>VALID</b>
Y14	0.78	0,361	0	<b>VALID</b>
Y15	0.669	0,361	0	<b>VALID</b>

Dari hasil analisis di atas dapat diketahui, bahwa tidak terdapat instrument pernyataan yang valid. Dari 15 pernyataan, semua nilai *total person correlation* di atas dari 0.361. hal tersebut menunjukkan bahwa semua pertanyaan di kuisioner dinyatakan valid. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiyono di atas, bahwa instrument yang memiliki nilai koefisien kurang atau sama dengan 0.361 dinyatakan tidak valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas memiliki tugas yang sama dengan uji validitas. Uji reliabilitas digunakan untuk menguji instrument penelitian apakah sudah reliable. Uji reliabilitas merupakan alat uji instrument yang memiliki fungsi seberapa konsisten instrument yang dimiliki setelah dilakukan uji terhadap objek dalam keadaan yang sama. Uji reliabilitas penelitian ini menggunakan uji reliabilitas Test-retest. Peneliti menggunakan Test-retest dalam uji reliabilitas, karena reliabilitas test-retest mencari koefisien korelasi antara percobaan yang awal dengan percobaan yang berikutnya.

Kuesioner dikatakan reliable atau handal apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner tetap konsisten atau stabil apabila dilakukan pengujian dari waktu ke waktu.<sup>105</sup> Pengujian reliabilitas instrument dapat dilakukan dengan rumus KR.20 (Kuder Richardson) berikut:<sup>106</sup>

$$= r_i = \frac{k}{(k-1)} \left\{ \frac{s_t^2 - \sum p_i q_i}{s_t^2} \right\}$$

Keterangan:

$K$  = jumlah item dalam instrument

$p_i$  = proposi banyaknya subyek yang menjawab pada item 1

<sup>105</sup> Sofian Siregar, 2015, *Metode Penelitian Kuantitatif Dilengkapi Perbandingan Perhitungan Manual & Spss, Edisi Pertama*, Kencana, Jakarta, Hal. 55.

<sup>106</sup> Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*, Cet. Ke-18, Alfabeta, Bandung, Hal. 132.

$$S_t^2 = \text{varians total}$$

$$q_i = 1 - p_i$$

Uji reliabilitas dilakukan dengan taraf signifikansi 0.05 atau dengan taraf kesalahan 5%. Hal tersebut berarti, bahwa instrument dikatakan reliable apabila nilai *alpha* lebih besar dari nilai *r* kritis *product moment*. Namun, hal itu juga dapat menggunakan batasan tertentu seperti 0.600.<sup>107</sup> Ketentuan uji reliabilitas sebagai berikut:

- a. Jika koefisien *alpha* > 0.600, maka butir pernyataan dinyatakan reliable
- b. Jika koefisien *alpha* < 0.600, maka butir pernyataan dinyatakan tidak reliable

Berdasarkan hasil uji reliabilitas tiap variabel dengan menggunakan program spss versi 19 *for windows*, maka didapatkan hasil sebagai berikut:

**Table 3.3 Reliability Statistics Management Control System**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.816	.820	15

Dalam variabel *management control system* (X) terdapat 15 pernyataan yang dilakukan uji reliabilitas. Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui, bahwa variabel *management control system* (X) memiliki nilai

<sup>107</sup> Dwi Priyatno, 2008, *Mandiri Belajar Spss*, Buku Kita, Jakarta, Hal. 26.

*Cronbach's Alpha* sebesar 0.816. Nilai *r* kritis (uji 2 sisi pada signifikansi 0.05) dengan jumlah *N* adalah 30, maka hasil yang didapat adalah 0.361. Karena, nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0.361, maka pernyataan dalam variabel *management control system* (X) dapat dinyatakan reliabel dan layak dijadikan sebagai bahan penelitian.

**Table 3.4 Reliability Statistics Kinerja Karyawan**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.895	.902	15

Dalam variabel kinerja karyawan (Y) terdapat 15 pernyataan yang dilakukan uji reliabilitas. Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui, bahwa variabel kinerja karyawan (Y) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.895. Nilai *r* kritis (uji 2 sisi pada signifikansi 0.05) dengan jumlah *N* adalah 30, maka hasil yang didapat adalah 0.361. Karena, nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0.361, maka pernyataan dalam variabel kinerja karyawan (Y) dapat dinyatakan reliabel dan layak dijadikan sebagai bahan penelitian.

#### H. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan setelah semua data responden atau sumber data lain telah terkumpul. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan statistik. Terdapat dua macam statistik yaitu statistik deskriptif dan

statistik inferensial. Jenis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik inferensial. Statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk melakukan analisis data berdasarkan sampel penelitian dan hasil kesimpulannya diberlakukan untuk populasi.<sup>108</sup>

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari *management control system* (X) dan kinerja karyawan (Y). Jenis hipotesis dalam penelitian ini adalah hipotesis asosiatif. Skala pengukuran yang digunakan adalah likert. Oleh karena itu, alat uji statistik yang digunakan adalah *pearson product moment*. Berikut uji analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

### 1. Uji korelasi Spearman Rank

Penelitian ini menggunakan uji korelasi spearman rank. untuk mencari hubungan atau menguji signifikansi hipotesis asosiatif dapat menggunakan uji spearman rank. Peneliti menerapkan uji ini, sebab data yang disajikan berupa data ordinal.<sup>109</sup>

- a. Jika nilai signifikansi  $\geq 0.05$ , maka data yang digunakan berkorelasi.
- b. Jika nilai signifikansi  $\leq 0.05$ , maka data yang digunakan tidak berkorelasi.

### 2. Uji asumsi klasik (uji normalitas data)

Menurut Imam Gozali yang dikutip oleh Rahardian Fernanda, Uji normalitas merupakan pengujian apakah dalam sebuah regresi, variabel dependen, variabel independen, atau keduanya memiliki distribusi normal atau tidak.<sup>110</sup> Uji

<sup>108</sup> Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*, Cet. Ke-18, Alfabeta, Bandung, Hal. 148.

<sup>109</sup> Sugiyono, 2011, "Statistika untuk penelitian", Bandung, Alfabet, hal 21

<sup>110</sup> Rahardian Fernanda, 2016, "*Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Umkm Di Desa Wisata Bobung Gunungkidul Yogyakarta*", Skripsi,

normalitas digunakan untuk mengetahui kenormalan data dalam penelitian. Teknik uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan *Kolmogorov Simirnov*. Pengujian normalitas data dilakukan dengan kriteria sebagai berikut:<sup>111</sup>

- a. Jika nilai signifikan  $\geq 0.05$ , maka data yang digunakan berdistribusi normal.
- b. Jika nilai signifikansi  $\leq 0.05$ , maka data yang digunakan tidak berdistribusi normal.

### 3. Uji multikolonieritas

Uji multikolonieritas digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel bebas (independen) dalam model regresi. Adanya multikolonieritas sempurna akan berakibat koefisien regresi tidak dapat ditentukan serta standar deviasi menjadi tidak terhingga.<sup>112</sup>

Menurut Wijaya yang dikutip Achmad Sani Supriyanto, cara untuk mengetahui multikolonieritas dalam model regresi yaitu dengan melakukan analisis nilai *Tolerance dan Variance Influence Factor (VIF)*, berikut penjelasannya:<sup>113</sup>

- a. Jika nilai VIF  $> 10$  dan *tolerance*  $< 0.1$ , maka dalam persamaan regresi terdapat masalah dalam multikolonieritas.
- b. Jika nilai VIF  $> 10$  dan *tolerance*  $> 0.1$ , maka dalam persamaan regresi tidak

---

Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, Hal. 99.

<sup>111</sup> Dwi Priyatno, 2008, *Mandiri Belajar Spss*, Buku Kita, Jakarta, Hal. 28.

<sup>112</sup> Dwi Priyatno, 2008, *Mandiri Belajar Spss*, Buku Kita, Jakarta, Hal. 28.

<sup>113</sup> Achmad Sani Supriyanto, 2013, *Metodologi Penelitian Sumber Daya Manusia Teori, Kuesioner, Dan Analisis Data*, Uin Maliki Press, Malang, Hal. 71.

terdapat masalah dalam multikolonieritas.

#### 4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam regresi terjadi ketidaksamaan varian nilai residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian nilai dari residual satu ke pengamatan yang lain bersifat tetap disebut homoskedastisitas, akan tetapi jika varian nilai dari residual berbeda dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain disebut heteroskedastisitas.<sup>114</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan uji heteroskedastisitas dengan analisis grafik. Analisis grafik dilakukan dengan melakukan pengamatan pada *scatterplot*. Sumbu horizontal menggambarkan nilai *predicted standardized*, sedangkan sumbu vertical menggambarkan nilai *residual studentized*. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar *scatterplot*. Dengan ketentuan yaitu tidak terdapat heteroskedastisitas jika:<sup>115</sup>

- a. Penyebaran titik-titik data sebaiknya tidak berpola
- b. Titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau disekitar angka 0
- c. Titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja.

---

<sup>114</sup> Nurul Hidayah, 2016, “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Keuangan Dan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta)”. Skripsi, Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. Hal. 60.

<sup>115</sup> Dwi Priyatno, 2008, *Mandiri Belajar Spss*, Cet. Ketiga, Mediakom, Yogyakarta, Hal. 42.

## 5. Uji Regresi Linier Sederhana

Fungsi regresi berkaitan erat dengan korelasi. Uji regresi memiliki fungsi untuk memprediksi atau meramalkan besarnya nilai variabel Y atau variabel dependen apabila variabel X atau variabel independen ditambah beberapa kali.<sup>116</sup> Dalam penelitian ini, peneliti meramalkan nilai variabel kinerja karyawan (Y) dengan menambah besaran nilai variabel *management control system* (X). Uji regresi linier sederhana dapat dilakukan, apabila uji korelasi telah dilakukan. Jika peneliti melakukan uji korelasi, maka belum tentu peneliti melakukan uji regresi linier sederhana. Adapun langkah-langkah untuk melakukan regresi linier sederhana variabel independen adalah sebagai berikut:<sup>117</sup>

- a. Merumuskan hipotesis (H1 dan H0)
- b. Menyusun tabel penolong
- c. Menghitung a dan b dengan rumus:

$$a = \frac{(\sum y)(\sum x^2) - (\sum x)(\sum xy)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

- d. Membuat persamaan regresi

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = Variabel Response atau Variabel Akibat (Dependent)

<sup>116</sup> Nanang Martono, 2010, *Statistik Sosial Teori Dan Aplikasi Program Spss*, Gaya Media, Yogyakarta, Hal. 252.

<sup>117</sup> Nanang Martono, 2010, *Statistik Sosial Teori Dan Aplikasi Program Spss*, Gaya Media, Yogyakarta, Hal. 252.

X = Variabel Predictor atau Variabel Faktor Penyebab (Independent)

a = konstanta

b = koefisien regresi (kemiringan); besaran Response yang ditimbulkan oleh Predictor.

e. Menghitung nilai korelasi Pearson Product Moment

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

keterangan :

n = Banyaknya Pasangan data X dan Y

$\sum x$  = Total Jumlah dari Variabel X

$\sum y$  = Total Jumlah dari Variabel Y

$\sum x^2$  = Kuadrat dari Total Jumlah Variabel X

$\sum y^2$  = Kuadrat dari Total Jumlah Variabel Y

$\sum xy$  = Hasil Perkalian dari Total Jumlah Variabel X dan Variabel Y

f. Menghitung nilai determinan korelasi ganda

$$KP = R^2 \times 100\%$$

Keterangan:

KP = Besarnya koefisien penentu (determinan)

r = koefisien korelasi

g. Mengambil kesimpulan

- 1) Bila F hitung  $\geq$  F tabel, maka H0 ditolak (hubungan X, dengan Y adalah signifikan)
- 2) Bila F hitung  $<$  F tabel, maka H1 ditolak (hubungan X dengan Y adalah signifikan)

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Gambaran Umum Objek Penelitian

#### 1. Sejarah Perusahaan

##### a. Sejarah Perkembangan Perusahaan

Ebad Alrahman Wisata dengan nama produk Ebad Wisata merupakan penyelenggara resmi umroh dan haji plus. Ebad Alrahman Wisata tergabung didalam keanggotaan Asosiasi Muslim Penyelenggara Haji dan Umroh Republik Indonesia (AMPHURI). Ebad Wisata sendiri juga sebagai anggota ASITA (*Association of the Indonesian Tours and Travel Agencies*) maupun IATA (*International Air Transport Association*) yang bergerak didalam produk tiket *domestic* dan internasional. Sebagai wujud kepedulian terhadap anak yatim piatu dan kaum dhuafa, maka Ebad Wisata mendirikan Yayasan. Yayasan tersebut bernama Panti Asuhan dengan nama “Rumah Prestasi Yayasan Ebad Alrahman”.

Perkembangan perusahaan ini bermula dari sebuah biro perjalanan umroh dan haji, yakni PT Mabruro. PT Mabruro berdiri pada tahun 2005. PT Mabruro dipimpin oleh Bapak H. Wahab. Bapak H. Wahab merupakan ayah dari H. Amaludin Wahab. Seperti yang disampaikan oleh senior karyawan di perusahaan tersebut, kemudian ayah dari Bapak H. Amaludin Wahab berniat membukakan perusahaan yang sama untuk anaknya. Perusahaan tersebut bernama Ebad *Group*. Ebad *Group* berdiri pada tahun 2011. Semakin berkembangnya perusahaan tersebut, kemudian beliau membuka beberapa anak anak perusahaan

yang tergabung didalam Ebad *Group*. Anak perusahaan tersebut, yaitu: PT Ebad Wisata, PT Diva Mabruro, dan PT Dafa Atthaibah atau Thaibah.

PT Diva Mabruro mulai berdiri pada tahun 2013. PT Diva Mabruro mendapatkan ijin untuk melaksanakan umroh pada tahun 2015. Setelah itu, pada tahun 2017 PT Diva Mabruro mulai mendapatkan ijin untuk melakukan haji. Pada perkembangannya, PT Diva Mabruro dikenal dengan sebutan Diva Wisata. Diva Wisata berlokasi di Kabupaten Sidoarjo. Diva Wisata memiliki motto "*Get Your Spiritual Journey*". Motto tersebut menginformasikan, bahwa Diva Wisata tidak hanya mengutamakan layanan yang terkait akomodasi maupun fasilitas saja, namun layanan bimbingan ibadah menjadi nilai ibadah. Hal tersebut juga menjadi prioritas utama yang kami junjung tinggi. Atas dasar pertimbangan tersebut, maka Diva Wisata selalu mengadakan evaluasi. Evaluasi tersebut bersumber dari internal maupun kritik dan saran dari pihak eksternal. Pihak eksternal tersebut, yaitu: para alumni Jamaah Diva Wisata. Diva Wisata berkomitmen untuk selalu melakukan perbaikan didalam layanan, seperti: layanan bimbingan ibadah, fasilitas akomodasi, dan

manajemen.



**Gambar 4.1 Diva Wisata Tampak Depan**

Pada Gambar 4.1 merupakan foto dari kantor Diva Wisata. Foto ini diambil dari depan. Diva Wisata *by Ebad Group* adalah sebuah perusahaan yang sudah terdaftar sebagai biro perjalanan umrah dan haji. Hal ini dibuktikan dengan adanya data legalitas. Data tersebut berisikan nomor ijin umroh maupun haji. Legalitas tersebut dapat meyakinkan jamaah dalam memilih biro perjalanan umrah dan haji. Berikut adalah legalitas dari Diva Wisata *by Ebad Group*:

**Table 4.1 Legalitas Diva Umroh dan Haji**

No.	Nama	Keterangan
1.	Nomer Akte Notaris	13 Juni 2013
2.	Nomer TDB	13.17.1.79.03849

3.	Nomer (TUDB) BPW	503/8-P/404.6.2/2016
4.	Nomer Ijin Umroh	439 Tahun 2015
	Nomer Ijin Haji	261 Tahun 2017
5.	Nomer IATA <i>International</i>	Ho.15 3 1108 5 15 3 1434 2
	Nomer IATA <i>Domestic</i>	
6.	Nomer NPWP	31.313.458.7-643.000

---

**Sumber: Diva Wisata by Ebad Group (2018)**

Adapun beberapa product yang ditawarkan pada perusahaan Diva Wisata adalah:

1. Umrah Regular, Umroh Plus Mancanegara dan Umroh Privat
2. Tiket *Domestic* dan *International*
3. *Tour Inbound and Outbound*
4. Pengurusan Dokumen Perjalanan Luar Negeri

**b. Logo Perusahaan**

Setiap perusahaan memiliki logo masing-masing serta memiliki makna tersendiri dari logonya. Logo berfungsi sebagai identitas sebuah perusahaan untuk menyampaikan informasi *brand* kepada publik. Logo mengatakan banyak hal mengenai sebuah *brand*. Setiap elemen yang terdapat dalam logo saling mendukung untuk mempengaruhi pandangan publik terhadap *brand*. Berikut adalah logo dari perusahaan.



**Gambar 4.2 Logo Ebad Group (Diva Wisata, 2018)**

Berdasarkan Gambar 4.2 yang merupakan logo perusahaan induk Ebad Group dimana menaungi beberapa anak perusahaan yang diantaranya adalah PT Ebad Wisata, PT Diva Wisata dan PT Thaibah. Kata Ebad berasal dari bahasa arab yakni Ibad yang memiliki arti hamba, yang rajin beribadah. Ibad adalah nama yang dapat digunakan untuk anak laki-laki. Nama ibad dapat digunakan pada nama depan, nama tengah, dan nama akhir.



**Gambar 4.3 Logo Diva Wisata (Diva Wisata, 2018)**

Gambar 4.3 merupakan logo dari PT Diva Mabruro atau yang lebih dikenal dengan Diva Wisata *by Ebad Group*. Diva Wisata merupakan salah satu anak perusahaan dari *Ebad Group*. Nama Diva memiliki arti berkeinginan kuat, dari kosakata yang menunjukkan penyanyi opera wanita atau wanita kelas atas lainnya. Kata ini masuk ke Inggris dari Italia pada abad 19 yang berarti '\`dewa\`', hebat, tuhan, satu. Jika dihubungkan kepada islami, maka kosakata ini digunakan untuk nama anak, nama merek, maupun nama perusahaan, karena tidak berkonotasi jelek pada lingkungan.

## 2. Visi Misi Perusahaan

### a. Visi Perusahaan

Diva Wisata memiliki visi yaitu “Memperkuat energi spiritual Islam berdasarkan pengalaman yg prinsip untuk dapat bersaing di pasar dunia”. Tujuan dari visi tersebut adalah menjadikan sebuah perusahaan yang memiliki kekuatan dan prinsip untuk dapat bersaing dengan perusahaan lainnya yang sejenis. Oleh karena itu, Diva Wisata memperkuat usahanya dengan berdasarkan pengalaman dan pengetahuan mengenai perusahaan yang bergerak dibidang umroh dan haji.

### b. Misi Perusahaan

Adapun misi dari diva wisata yaitu memberikan *customer* perjalanan umrah & haji yg mengesankan melalui pelayanan dan fasilitas pendukung yg utama. Melalui misi tersebut, Diva Wisata dapat menjadi sebuah perusahaan biro perjalanan umroh dan haji yang diterima dengan baik oleh masyarakat. Selain itu, perusahaan dapat bersaing dengan lainnya, karena Diva Wisata mengedepankan pelayanan untuk jamaah yang akan

berangkat umroh maupun haji.

### 3. Tampilan Web Perusahaan

Setiap perusahaan memiliki *website* masing-masing. *Website* bertujuan untuk mempromosikan produk yang dijual oleh perusahaan. *Website* dapat diartikan suatu kumpulan-kumpulan halaman yang menampilkan berbagai macam informasi teks, data, gambar diam, ataupun bergerak, dll. *Website* memiliki fungsi, seperti: sebagai tempat untuk mendapatkan informasi, berinteraksi, mempermudah komunikasi, serta sebagai tempat promosi. Berikut adalah tampilan web Diva Wisata by Ebad Group:



**Gambar 4.4 Website Diva Wisata by Ebad Group (Diva Wisata, 2018)**

Berdasarkan Gambar 4.4 adalah web perusahaan Diva Wisata. web perusahaan Diva Wisata berisi seluruh informasi. Informasi tersebut mengenai penawaran Paket Umrah dalam perusahaan tersebut. Jamaah yang ingin mengetahui informasi mengenai Paket Umrah diva dapat mengakses web perusahaan. Web tersebut, yaitu [www.divaumrahhaji.com](http://www.divaumrahhaji.com). *Website* tersebut menjelaskan

beberapa paket umrah maupun haji diva. Penjelasan tersebut, antara lain: paket *platinum*, *gold* dan *silver*. Mengenai fasilitas, hotel maupun harga sudah dijelaskan dalam web tersebut. Dalam *website* tersebut memiliki kekurangan, yakni produk yang ditampilkan kurang begitu di *update*. Oleh karena itu, penelliti berharap, agar produk selalu di *update* informasi yang disebarkan kedalam *website* perusahaan, sehingga jamaah selalu mendapatkan informasi terbaru.

#### 4. Kegiatan Pemasaran

Menurut Philip Kotler dalam Pramutoko<sup>118</sup> Pemasaran adalah proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan produk yang bernilai satu sama lain. Strategi pemasaran di Diva Wisata by Ebad Group bertujuan untuk memastikan, bahwa pelanggan mengetahui keberadaan perusahaan baik layanan maupun informasi mengenai paket yang disediakan oleh perusahaan. Sesuai uraian diatas, Diva Wisata by Ebad Group melakukan kegiatan pemasaran melalui:

##### a. Website

Diva Wisata by Ebad Group memiliki *website* yakni [www.divaumroh haji.com](http://www.divaumroh haji.com). *Website* tersebut diharapkan dapat mendukung pemasarannya. Jamaah bisa mengakses *website* tersebut dimanapun, sehingga dapat memberikan gambaran umum mengenai produk yang dijual oleh perusahaan. Dalam *website* tersebut asumsinya dapat membantu jamaah dalam mencari informasi

---

<sup>118</sup> Pramutoko, B. 2012. *Manajemen Pemasaran Internasional*. Surabaya: Jengala Pustaka Utama

mengenai perusahaan, seperti: keberangkatan umrah terdekat, harga yang harus dipersiapkan jamaah ketika mereka ingin melakukan umrah, dan lain sebagainya yang bersifat informasi tentang perjalanan umrah.

b. Brosur

**Umroh 2019**  
**Januari - April**

**diva**  
Umrah & Haji Plus

Package	Duration	Start Date	End Date	Quaid Price	Single Price	Double Price
Platinum	10 days   SUB MED JED SUB	8 Januari, 5 Februari	19 Maret, 9 April	30.999.000	32.499.000	33.999.000
Platinum	10 days   SUB JED MED SUB	9, 21 Januari, 18 Februari	27 Maret, 15 April	29.999.000	31.499.000	32.999.000
Gold	9 days   SUB MED SUB	8, 15, 22, 29 Januari	5, 12, 26 Februari	25.900.000	26.900.000	28.400.000
Silver	9 days   SUB MED SUB	8, 22 Januari, 26 Februari	5, 19 Maret, 2, 23 April	21.900.000	22.900.000	23.900.000
Silver	13 days   SUB MED JED SUB	21 Februari	4 April	24.500.000	25.500.000	26.750.000

Garuda Indonesia

\* Harga di Brosur ini berlaku untuk Asuransi (USD) maksimal Rp. 14.000.000  
\*\* Harga di Brosur ini berlaku untuk Asuransi (USD) maksimal Rp. 14.000.000

EBAD

**Gambar 4.5 contoh brosur**

Dengan adanya brosur berisikan penawaran berbagai paket umrah. Hal tersebut memudahkan dalam pemasaran pada Diva Wisata by Ebad Group. Perusahaan mendesain brosur semenarik dan sejelas mungkin. Hal tersebut dikarenakan guna mempermudah saat menjelaskan terhadap jamaah yang akan mendaftar umrah.

Dalam hal ini, Diva Wisata *by Ebad Group* memiliki berbagai penawaran paket umrah. Paket tersebut, yaitu paket *platinum, gold, dan silver*. Paket tersebut hadir setiap bulan. Paket tersebut dimulai pada bulan Oktober di tahun 2018. Didalam brosur sudah dijelaskan secara terperinci mengenai harga (terdiri dari harga *double, triple* maupun *quad*), akomodasi seperti hotel yang digunakan di Makkah dan Madinah, transportasi dan penjelasan lainnya.

c. **Kartu Nama**

Setelah pemasaran melalui brosur, kartu nama ini berkaitan dengan hal itu. Biasanya, seorang *customer service officer* setelah melakukan promosi paket umrah kepada jamaah. Kartu nama ini diberikan untuk mempermudah dalam komunikasi selanjutnya. Hal ini mendukung pemasaran pada Diva Wisata *by Ebad Group*, karena jamaah dapat dengan mudah menghubungi langsung *customer service officer*. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui informasi mengenai penawaran yang dilakukan perusahaan.

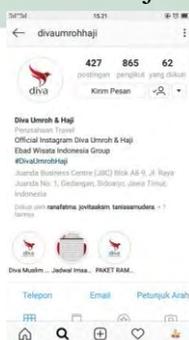


d. **Sosial Media** **Gambar 4.6 contoh kartu nama**

Sosial media memiliki peranan penting

dalam strategi pemasaran setiap perusahaan. Hal ini terbukti bahwasanya Indonesia masuk dalam daftar 10 negara dengan pengguna internet terbesar didunia (emarketer.com, 2018). Sosial media dapat membantu menemukan konsumen baru, memperluas target pasar, memudahkan konsumen. Selain itu, hal tersebut mempermudah konsumen untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan, mengembangkan target pasar, membantu meningkatkan pengunjung *website*, serta dapat dengan mudah membagikan informasi.

Contoh sosial media yang digunakan Diva Wisata by Ebad Group adalah instagram dengan nama akun @divaumrohaji. Hal ini sesuai dengan kriteria masyarakat saat ini yg sedang marak menggunakan aplikasi tersebut. Sosial media juga merupakan alat pemasaran yang tidak membutuhkan biaya yang cukup banyak untuk melakukan promosi, akan tetapi menjangkau pasar yang luas. Sosial media yang digunakan oleh perusahaan adalah instagram dan facebook dengan nama akun @divaumrohaji.



**Gambar 4.8 Instagram Di Wisata**



**Gambar 4.7 Facebook Diva Wisata**

e. **Kerjasama dengan berbagai instansi**

Kegiatan pemasaran ini digunakan oleh Diva Wisata by Ebad Group bekerjasama dengan beberapa instansi. Menjalinkan kerja sama adalah langkah yang dapat digunakan perusahaan dalam mengembangkan pemasarannya. Selain itu perusahaan dapat menambah beberapa relasi yang dapat membantu mendapatkan banyak informasi menarik lainnya. Asumsinya, dengan bekerjasama



**Gambar 4.9 Member & Business Partner Diva Wisata (Diva Wisata, 2018)**

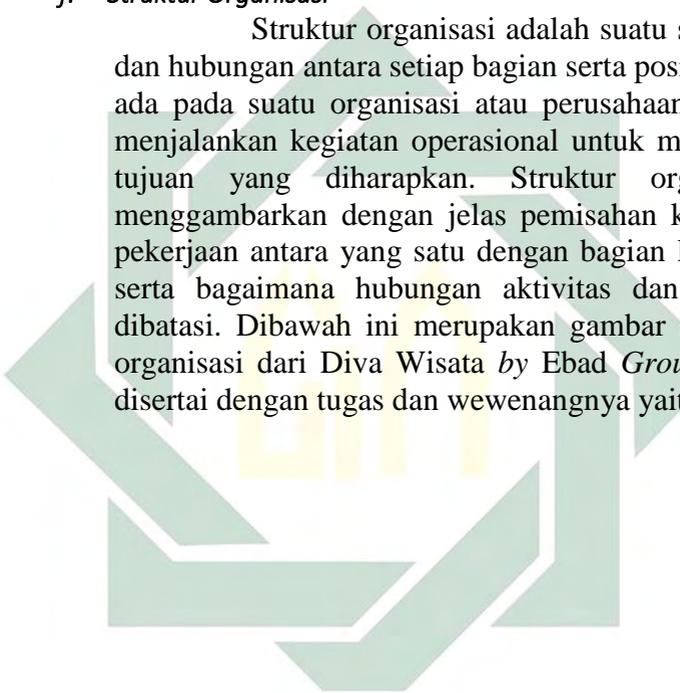
dengan pihak usaha lainnya dapat meningkatkan penjualan dari produk perusahaan, sehingga menambah profit bagi perusahaan. Beberapa instansi yang menjadi rekan kerja dari Diva Wisata by Ebad Group yang antara lain:

Dengan adanya kerjasama dengan beberapa instansi. Hal tersebut dapat membantu dalam penawaran produk yang ditawarkan oleh perusahaan, sehingga dapat menarik jamaah khalayak umum. Dalam sebuah perusahaan atau juga lembaga-lembaga, kerjasama tim sudah menjadi sebuah kebutuhan, agar dapat mewujudkan keberhasilan dalam mencapai tujuan.

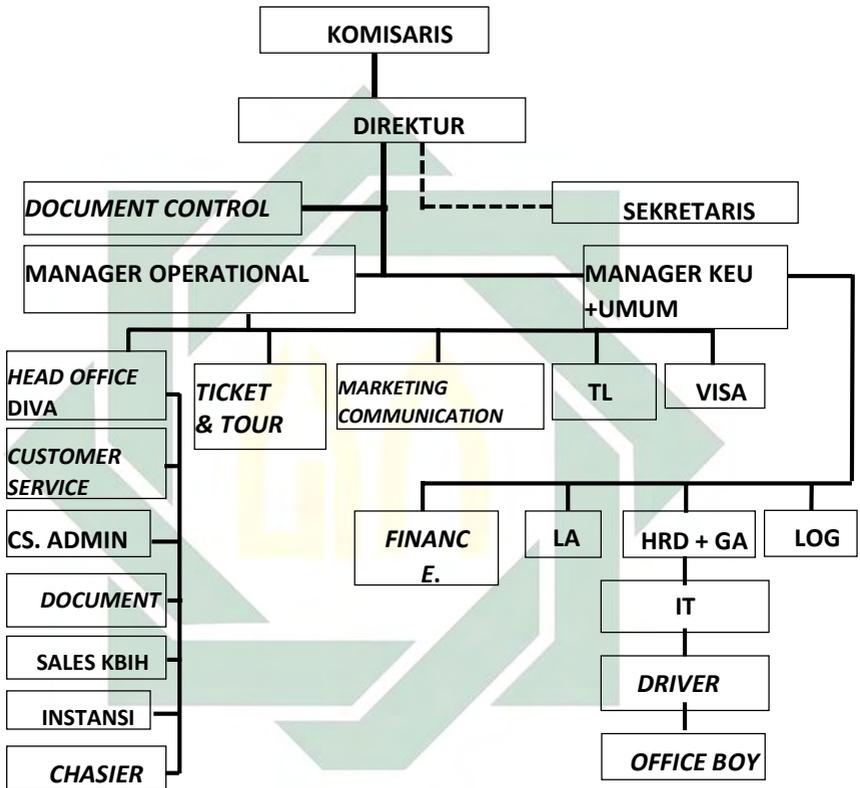
Jika sebuah kerjasama dapat berjalan dengan baik, maka sebuah kelancaran didalam berkomunikasi ataupun rasa bertanggung jawab kepada setiap individu yang ada didalam sebuah tim kerja akan dapat terbentuk.

*f. Struktur Organisasi*

Struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara setiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Struktur organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan bagian lainnya, serta bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dibawah ini merupakan gambar struktur organisasi dari Diva Wisata by Ebad Group yang disertai dengan tugas dan wewenangnya yaitu:



## STRUKTUR ORGANISASI DIVA WISATA BY EBAD GROUP



**Gambar 4.1** Struktur Organisasi Diva Wisata (Diva Wisata, 2018)

### B. Penyajian Data

#### 1. Tabel Jawaban Responden Untuk Variabel X

Pada variabel *management control system*, pertanyaan telah diajukan oleh peneliti sebanyak 12 pertanyaan. Setiap pertanyaan terdapat jawaban dan skor penelitian. Berikut ini hasil dari variabel *management*

*control system* yang telah diolah dengan menggunakan program SPSS Versi 16.0.

**Table 4.1 Perusahaan memiliki cara tersendiri untuk bersaing dengan kompetitor**

X1

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Vali d	1	3.3	3.3	3.3
Salah	2	6.7	6.7	10.0
Netral	13	43.3	43.3	53.3
Benar	14	46.7	46.7	100.0
Sangat Benar				
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang menjawab sangat benar Perusahaan memiliki cara tersendiri untuk bersaing dengan kompetitor sebanyak 14 orang atau sebesar 46.7% dan yang menjawab benar sebanyak 13 orang atau sebesar 43.3%. Responden yang menjawab netral sebanyak 2 orang atau sebesar 6.7%, sedangkan yang menjawab salah sebanyak 1 orang atau sebesar 3.3%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden paling banyak memilih jawaban sangat benar, bahwa Perusahaan memiliki cara tersendiri untuk bersaing dengan kompetitor sebesar 46.7% dan jawaban paling sedikit adalah salah sebesar 3.3%.

**Table 4.2 Perusahaan telah mempersiapkan cara, jika perusahaan mengalami kemunduran**

## X2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Netral	5	16.7	16.7	16.7
Benar	17	56.7	56.7	73.3
Sangat Benar	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang menjawab sangat benar Perusahaan telah mempersiapkan cara, jika perusahaan mengalami kemunduran sebanyak 8 orang atau sebesar 26.7%, yang menjawab benar sebanyak 17 orang atau sebesar 56.7%, dan responden yang menjawab netral sebanyak 5 orang atau sebesar 16.7%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden paling banyak memilih jawaban benar, bahwa Perusahaan telah mempersiapkan cara, jika perusahaan mengalami kemunduran sebesar 56.7% dan jawaban paling sedikit adalah netral sebesar 16.7%.

**Table 4.0.3 Perusahaan telah berupaya jika terjadi**

## perubahan dalam lingkungan perusahaan

### X3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Salah	2	6.7	6.7	6.7
Netral	3	10.0	10.0	16.7
Benar	10	33.3	33.3	50.0
Sangat Benar	15	50.0	50.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang menjawab sangat benar Perusahaan telah berupaya jika terjadi perubahan dalam lingkungan perusahaan sebanyak 15 orang atau sebesar 50.0%, yang menjawab benar sebanyak 10 orang atau sebesar 33.3%. Responden yang menjawab netral sebanyak 3 orang atau sebesar 10.0%, dan yang menjawab salah sebanyak 2 orang atau sebesar 6.7%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden paling banyak memilih jawaban sangat benar, bahwa Perusahaan telah berupaya jika terjadi perubahan dalam lingkungan perusahaan sebesar 50.0% dan jawaban paling sedikit adalah salah sebesar 6.7%.

**Table 4.4 Perusahaan selalu dapat menysasar sasarannya**

**dengan tepat dari rencana aktivitas perusahaan yang telah dibuat**

**X4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Salah	2	6.7	6.7	6.7
Netral	5	16.7	16.7	23.3
Benar	11	36.7	36.7	60.0
Sangat Benar	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang menjawab sangat benar Perusahaan selalu dapat menyasar sasarannya dengan tepat dari rencana aktivitas perusahaan yang telah dibuat sebanyak 12 orang atau sebesar 40.0%, yang menjawab benar sebanyak 11 orang atau sebesar 36.7%. Responden yang menjawab netral sebanyak 5 orang atau sebesar 16.7%, dan yang menjawab salah sebanyak 2 orang atau sebesar 6.7%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden paling banyak memilih jawaban sangat benar, bahwa Perusahaan selalu dapat menyasar sasarannya dengan tepat dari rencana aktivitas perusahaan yang telah dibuat sebesar 40.0% dan jawaban paling sedikit adalah salah sebesar 6.7%.

**Table 4.5 Aktivitas perusahaan yang diadakan tidak pernah dibatalkan**

**X5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Salah	6	20.0	20.0	20.0
Netral	4	13.3	13.3	33.3
Benar	15	50.0	50.0	83.3
Sangat Benar	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang menjawab sangat benar Aktivitas perusahaan yang diadakan tidak pernah dibatalkan sebanyak 5 orang atau sebesar 16.7%, yang menjawab benar sebanyak 15 orang atau sebesar 50.0%. Responden yang menjawab netral sebanyak 4 orang atau sebesar 13.3%, dan yang menjawab salah sebanyak 6 orang atau sebesar 20.0%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden paling banyak memilih jawaban benar, bahwa Aktivitas perusahaan yang diadakan tidak pernah dibatalkan sebesar 50.0% dan jawaban paling sedikit adalah netral sebesar 13.3%.

**Table 4.6 Ketika terdapat suatu aktivitas perusahaan, job**

**disc selalu dibagi kepada yang bersangkutan**

**X6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Salah	1	3.3	3.3	3.3
Salah	1	3.3	3.3	6.7
Netral	5	16.7	16.7	23.3
Benar	20	66.7	66.7	90.0
Sangat Benar	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang menjawab sangat benar Ketika terdapat suatu aktivitas perusahaan, job disc selalu dibagi kepada yang bersangkutan sebanyak 3 orang atau sebesar 10.0%, yang menjawab benar sebanyak 20 orang atau sebesar 66.7%. Responden yang menjawab netral sebanyak 5 orang atau sebesar 16.7%, dan yang menjawab salah sebanyak 1 orang atau sebesar 3.3%. Responden yang menjawab sangat salah sebanyak 1 orang atau sebesar 3.3%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat

diketahui, bahwa responden paling banyak memilih jawaban benar, bahwa Ketika terdapat suatu aktivitas perusahaan, job disc selalu dibagi kepada yang bersangkutan sebesar 66.7% dan jawaban paling sedikit adalah salah sebesar 3.3% dan sangat salah sebesar 3.3%.

**Table 4.7 Perusahaan selalu mempertimbangkan pengeluaran dengan aktivitas perusahaan yang akan dikerjakan**

X7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Netral	7	23.3	23.3	23.3
Benar	15	50.0	50.0	73.3
Sangat Benar	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang menjawab sangat benar Perusahaan selalu mempertimbangkan pengeluaran dengan aktivitas perusahaan yang akan dikerjakan sebanyak 8 orang atau sebesar 26.7%, yang menjawab benar sebanyak 15 orang atau sebesar 50.0%. Responden yang menjawab netral sebanyak 7 orang atau sebesar 23.3%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden paling banyak memilih jawaban benar,

bahwa Perusahaan selalu mempertimbangkan pengeluaran dengan aktivitas perusahaan yang akan dikerjakan sebesar 50.0% dan jawaban paling sedikit adalah netral sebesar 23.3%.

**Table 4.8 Selalu mendiskusikan biaya pengeluaran dan keuntungan dari produk atau kegiatan lain yang baru sebelum direalisasikan**

**X9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Salah	3	10.0	10.0	10.0
Netral	3	10.0	10.0	20.0
Benar	16	53.3	53.3	73.3
Sangat Benar	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang menjawab sangat benar Selalu mendiskusikan biaya pengeluaran dan keuntungan dari produk atau kegiatan lain yang baru sebelum direalisasikan sebanyak 8 orang atau sebesar 26.7%, yang menjawab benar sebanyak 16 orang atau sebesar 53.3%. Responden yang menjawab netral sebanyak 3 orang atau

sebesar 10.0%, dan yang menjawab salah sebanyak 3 orang atau sebesar 10.0%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden paling banyak memilih jawaban benar, bahwa Selalu mendiskusikan biaya pengeluaran dan keuntungan dari produk atau kegiatan lain yang baru sebelum direalisasikan sebesar 53.3% dan jawaban paling sedikit adalah netral sebesar 10.0% dan salah sebesar 10.0%.

**Table 4.9 Manajemen selalu menjelaskan dengan detail mengenai kegiatan yang akan dilaksanakan**

**X10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Salah	3	10.0	10.0	10.0
Netral	4	13.3	13.3	23.3
Benar	19	63.3	63.3	86.7
Sangat Benar	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang menjawab sangat benar Manajemen selalu menjelaskan dengan detail mengenai

kegiatan yang akan dilaksanakan sebanyak 4 orang atau sebesar 13.3%, yang menjawab benar sebanyak 19 orang atau sebesar 63.3%. Responden yang menjawab netral sebanyak 4 orang atau sebesar 13.3%, dan yang menjawab salah sebanyak 3 orang atau sebesar 10.0%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden paling banyak memilih jawaban benar, bahwa Manajemen selalu menjelaskan dengan detail mengenai kegiatan yang akan dilaksanakan sebesar 63.3% dan jawaban paling sedikit adalah salah sebesar 10.0%.

**Table 4.10** Aktivitas perusahaan selalu berjalan sesuai dengan prosedur kerja

**X12**

	Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Salah	1	3.3	3.3	3.3
Netral	5	16.7	16.7	20.0
Benar	19	63.3	63.3	83.3
Sangat Benar	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang menjawab sangat benar Aktivitas perusahaan selalu berjalan sesuai dengan

prosedur kerja sebanyak 5 orang atau sebesar 16.7%, yang menjawab benar sebanyak 19 orang atau sebesar 63.3%. Responden yang menjawab netral sebanyak 5 orang atau sebesar 16.7%, dan yang menjawab salah sebanyak 1 orang atau sebesar 3.3%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden paling banyak memilih jawaban benar, bahwa Aktivitas perusahaan selalu berjalan sesuai dengan prosedur kerja sebesar 63.3% dan jawaban paling sedikit adalah salah sebesar 3.3%.

**Table 4.11 Manajemen selalu memberitahukan tentang informasi seberapa jauh pelaksanaan aktivitas perusahaan telah tercapai**

**X14**

	Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Salah	1	3.3	3.3	3.3
Netral	3	10.0	10.0	13.3
Benar	19	63.3	63.3	76.7
Sangat Benar	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang menjawab sangat benar

Manajemen selalu memberitahukan tentang informasi seberapa jauh pelaksanaan aktivitas perusahaan telah tercapai sebanyak 7 orang atau sebesar 23.3%, yang menjawab benar sebanyak 19 orang atau sebesar 63.3%. Responden yang menjawab netral sebanyak 3 orang atau sebesar 10.0%, dan yang menjawab sangat salah sebanyak 1 orang atau sebesar 3.3%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden paling banyak memilih jawaban benar, bahwa Manajemen selalu memberitahukan tentang informasi seberapa jauh pelaksanaan aktivitas perusahaan telah tercapai sebesar 63.3% dan jawaban paling sedikit adalah sangat salah sebesar 3.3%.

**Table 4.12 Manajemen akan mendapatkan laporan dari target kerja yang telah selesai**

**X15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Salah	2	6.7	6.7	6.7
Netral	5	16.7	16.7	23.3
Benar	18	60.0	60.0	83.3
Sangat Benar	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang menjawab sangat benar Manajemen akan mendapatkan laporan dari target kerja yang telah selesai sebanyak 5 orang atau sebesar 16.7%, yang menjawab benar sebanyak 18 orang atau sebesar 60.0%. Responden yang menjawab netral sebanyak 5 orang atau sebesar 16.7%, dan yang menjawab salah sebanyak 2 orang atau sebesar 6.7%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden paling banyak memilih jawaban benar, bahwa Manajemen akan mendapatkan laporan dari target kerja yang telah selesai sebesar 60.0% dan jawaban paling sedikit adalah salah sebesar 6.7%.

## 2. Tabel Jawaban Responden Untuk Variabel Y

Pada variabel Kinerja Karyawan, pertanyaan telah diajukan oleh peneliti sebanyak 15 pertanyaan. Setiap pertanyaan tertapat jawaban dan skor penelitian. Berikut ini hasil dari variabel Kinerja Karyawan yang telah diolah dengan menggunakan program SPSS Versi 16.0.

**Table 4.0.13 Karyawan banyak akan mempercepat pekerjaan**

Y1

	Frekuensi	Persentase	Valid Persentase	Cumulatif Persentase
Valid				
Netral	3	10.0	10.0	10.0
Benar	22	73.3	73.3	83.3
Sangat Benar	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang menjawab sangat benar Karyawan banyak akan mempercepat pekerjaan sebanyak 5 orang atau sebesar 16.7%, yang menjawab benar sebanyak 22 orang atau sebesar 73.3%. Responden yang menjawab netral sebanyak 3 orang atau sebesar 10.0%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden paling banyak memilih jawaban benar, bahwa Karyawan banyak akan mempercepat pekerjaan sebesar 73.3% dan jawaban paling sedikit adalah netral sebesar 10.0%.

**Table 4.14 Mampu dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya**

**Y2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Netral	4	13.3	13.3	13.3
Benar	19	63.3	63.3	76.7
Sangat Benar	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang menjawab sangat benar Mampu dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya sebanyak 7 orang atau sebesar 23.3%, yang menjawab benar sebanyak 19 orang atau sebesar 63.3%. Responden yang menjawab netral sebanyak 4 orang atau sebesar 13.3%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden paling banyak memilih jawaban benar, bahwa Mampu dalam menjalankan tugas

yang dibebankan kepadanya sebesar 63.3% dan jawaban paling sedikit adalah netral sebesar 13.3%.

**Table 4.15 Selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan teliti**  
**Y3**

	Frekuensi	Persentase	Valid Persentase	Cumulatif Persentase
Valid Salah	2	6.7	6.7	6.7
Netral	2	6.7	6.7	13.3
Benar	22	73.3	73.3	86.7
Sangat Benar	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang menjawab sangat benar Selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan teliti sebanyak 4 orang atau sebesar 13.3%, yang menjawab benar sebanyak 22 orang atau sebesar 73.3%. Responden yang menjawab netral sebanyak 2 orang atau sebesar 6.7%, dan yang menjawab salah sebanyak 2 orang atau sebesar 6.7%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden paling banyak memilih jawaban benar, bahwa Selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan teliti sebesar 73.3% dan jawaban paling sedikit adalah netral sebesar 6.7% dan salah sebesar 6.7%.

**Table 4.16 Ketepatan menjalankan tugas dibutuhkan**

**dalam bekerja**  
**Y4**

	Frekuensi	Persentase	Valid Persentase	Cumulatif Persentase
Valid				
Salah	3	10.0	10.0	10.0
Netral	4	13.3	13.3	23.3
Benar	16	53.3	53.3	76.7
Sangat Benar	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang menjawab sangat benar Ketepatan menjalankan tugas dibutuhkan dalam bekerja sebanyak 7 orang atau sebesar 23.3%, yang menjawab benar sebanyak 16 orang atau sebesar 53.3%. Responden yang menjawab netral sebanyak 4 orang atau sebesar 13.3%, dan yang menjawab salah sebanyak 3 orang atau sebesar 10.0%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden paling banyak memilih jawaban benar, bahwa Ketepatan menjalankan tugas dibutuhkan dalam bekerja sebesar 53.3% dan jawaban paling sedikit adalah salah sebesar 10.0%.

**Table 4.17 Selalu menerapkan kerapian di perusahaan dan diluar perusahaan**

## Y5

	Frekuensi	Persentase	Valid Persentase	Cumulatif Persentase
Valid	1	3.3	3.3	3.3
Salah	4	13.3	13.3	16.7
Netral	14	46.7	46.7	63.3
Benar	11	36.7	36.7	100.0
Sangat Benar	30	100.0	100.0	
Total				

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang menjawab sangat benar Selalu menerapkan kerapian di perusahaan dan diluar perusahaan sebanyak 11 orang atau sebesar 36.7%, yang menjawab benar sebanyak 14 orang atau sebesar 46.7%. Responden yang menjawab netral sebanyak 4 orang atau sebesar 13.3%, dan yang menjawab salah sebanyak 1 orang atau sebesar 3.3%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden paling banyak memilih jawaban benar, bahwa Selalu menerapkan kerapian di perusahaan dan diluar perusahaan sebesar 46.7% dan jawaban paling sedikit adalah salah sebesar 3.3%.

**Table 4.18 Pengecekan tugas diutamakan sebelum**

**diajukan**  
**Y6**

	Frekuensi	Persentase	Valid Persentase	Cumulatif Persentase
Valid				
Salah	3	10.0	10.0	10.0
Netral	10	33.3	33.3	43.3
Benar	13	43.3	43.3	86.7
Sangat Benar	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang menjawab sangat benar Pengecekan tugas diutamakan sebelum diajukan sebanyak 4 orang atau sebesar 13.3%, yang menjawab benar sebanyak 13 orang atau sebesar 43.3%. Responden yang menjawab netral sebanyak 10 orang atau sebesar 33.3%, dan yang menjawab salah sebanyak 3 orang atau sebesar 10.0%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden paling banyak memilih jawaban benar, bahwa Pengecekan tugas diutamakan sebelum diajukan sebesar 43.3% dan jawaban paling sedikit adalah salah sebesar 10.0%.

**Table 4.19 Pemberian tanggung jawab kerja di sesuaikan**

**dengan kemampuan pegawai**

**Y7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Salah	2	6.7	6.7	6.7
Netral	1	3.3	3.3	10.0
Benar	19	63.3	63.3	73.3
Sangat Benar	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang menjawab sangat benar Pemberian tanggung jawab kerja di sesuaikan dengan kemampuan pegawai sebanyak 8 orang atau sebesar 26.7%, yang menjawab benar sebanyak 19 orang atau sebesar 63.3%. Responden yang menjawab netral sebanyak 1 orang atau sebesar 3.3%, dan yang menjawab salah sebanyak 2 orang atau sebesar 6.7%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden paling banyak memilih jawaban benar, bahwa Pemberian tanggung jawab kerja di sesuaikan dengan kemampuan pegawai sebesar 63.3% dan jawaban paling sedikit adalah netral sebesar 3.3%.

**Table 4.20 Berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan**

**secara mandiri**  
**Y8**

	Frekuensi	Persentase	Valid Persentase	Cumulatif Persentase
Valid				
Salah	1	3.3	3.3	3.3
Netral	2	6.7	6.7	10.0
Benar	20	66.7	66.7	76.7
Sangat Benar	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang menjawab sangat benar Berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri sebanyak 7 orang atau sebesar 23.3%, yang menjawab benar sebanyak 20 orang atau sebesar 66.7%. Responden yang menjawab netral sebanyak 2 orang atau sebesar 6.7%, dan yang menjawab salah sebanyak 1 orang atau sebesar 3.3%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden paling banyak memilih jawaban benar, bahwa Berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri sebesar 66.7% dan jawaban paling sedikit adalah salah sebesar 3.3%.

**Table 4.21 Tanggung jawab kerja memberikan efek positif dalam menyelesaikannya secara mandiri**

## Y9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Salah	14	46.7	46.7	46.7
Salah	8	26.7	26.7	73.3
Netral	4	13.3	13.3	86.7
Benar	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang menjawab benar Tanggung jawab kerja memberikan efek positif dalam menyelesaikannya secara mandiri sebanyak 4 orang atau sebesar 13.3%, yang menjawab netral sebanyak 4 orang atau sebesar 13.3%. Responden yang menjawab salah sebanyak 8 orang atau sebesar 26.7%, dan yang menjawab sangat salah sebanyak 14 orang atau sebesar 46.7%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden paling banyak memilih jawaban sangat salah, bahwa Tanggung jawab kerja memberikan efek positif dalam menyelesaikannya secara mandiri sebesar 46.7% dan jawaban paling sedikit adalah netral sebesar 13.3% dan benar sebesar 13.3%.

**Table 4.22 Keluwesan kerja diperlukan dalam menyelesaikan tugas bekerja**

**Y10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10.0	10.0	10.0
Salah	7	23.3	23.3	33.3
Netral	15	50.0	50.0	83.3
Benar	5	16.7	16.7	100.0
Sangat Benar	30	100.0	100.0	
Total				

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang menjawab sangat benar Keluwesan kerja diperlukan dalam menyelesaikan tugas bekerja sebanyak 5 orang atau sebesar 16.7%, yang menjawab benar sebanyak 15 orang atau sebesar 50.0%. Responden yang menjawab netral sebanyak 7 orang atau sebesar 23.3%, dan yang menjawab salah sebanyak 3 orang atau sebesar 10.0%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden paling banyak memilih jawaban benar, bahwa Keluwesan kerja diperlukan dalam menyelesaikan tugas bekerja sebesar 50.0% dan jawaban paling sedikit adalah salah sebesar 10.0%.

**Table 4.23 Tanggungjawab harus difikirkan sehingga**

cepat diselesaikan dengan baik dan benar

Y11

	Frekuensi	Persentase	Valid Persentase	Cumulatif Persentase
Salah	1	3.3	3.3	3.3
Netral	8	26.7	26.7	30.0
Benar	17	56.7	56.7	86.7
Sangat Benar	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang menjawab sangat benar Tanggungjawab harus difikirkan sehingga dapat diselesaikan dengan baik dan benar sebanyak 4 orang atau sebesar 13.3%, yang menjawab benar sebanyak 17 orang atau sebesar 56.7%. Responden yang menjawab netral sebanyak 8 orang atau sebesar 26.7%, dan yang menjawab salahsebanyak 1 orang atau sebesar 3.3%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden paling banyak memilih jawaban benar, bahwa Tanggungjawab harus difikirkan sehingga dapat diselesaikan dengan baik dan benar sebesar 56.7% dan jawaban paling sedikit adalah salah sebesar 3.3%.

**Table 4.24 Kesiapan dalam menjalankan tanggungjawab**

### harus diperhatikan

Y12

	Frekuensi	Persentase	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Netral	9	30.0	30.0	30.0
Benar	14	46.7	46.7	76.7
Sangat Benar	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang menjawab sangat benar Kesediaan dalam menjalankan tanggungjawab harus diperhatikan sebanyak 7 orang atau sebesar 23.3%, yang menjawab benar sebanyak 14 orang atau sebesar 46.7%. Responden yang menjawab netral sebanyak 9 orang atau sebesar 30.0%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden paling banyak memilih jawaban benar, bahwa Kesediaan dalam menjalankan tanggungjawab harus diperhatikan sebesar 46.7% dan jawaban paling sedikit adalah sangat benar sebesar 23.3%.

**Table 4.25 Adaptasi yang cepat dapat membuat**

**kenyamanan dalam bekerja**  
**Y13**

	Frekuensi	Persentase	Valid Persentase	Cumulatif Persentase
Valid Salah	1	3.3	3.4	3.4
Netral	4	13.3	13.8	17.2
Benar	21	70.0	72.4	89.7
Sangat Benar	3	10.0	10.3	100.0
Total	29	96.7	100.0	
Missin Systemg	1	3.3		
Total	30	100.0		

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang menjawab sangat benar Adaptasi yang cepat dapat membuat kenyamanan dalam bekerja sebanyak 3 orang atau sebesar 10.0%, yang menjawab benar sebanyak 21 orang atau sebesar 70.0%. Responden yang menjawab netral sebanyak 4 orang atau sebesar 13.3%, dan yang menjawab salah sebanyak 1 orang atau sebesar 3.3%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden paling banyak memilih jawaban benar, bahwa Adaptasi yang cepat dapat membuat kenyamanan dalam bekerja sebesar 70.0% dan jawaban paling sedikit adalah salah sebesar 3.3%.

**Table 4.26 Ketangkasan dan ketangkapan untuk menyelesaikan tugas dibutuhkan dalam kerja**

## Y14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Salah	1	3.3	3.3	3.3
Netral	6	20.0	20.0	23.3
Benar	14	46.7	46.7	70.0
Sangat Benar	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang menjawab sangat benar Ketangkasan dan ketangkapan untuk menyelesaikan tugas dibutuhkan dalam kerja sebanyak 9 orang atau sebesar 30.0%, yang menjawab benar sebanyak 14 orang atau sebesar 46.7%. Responden yang menjawab netral sebanyak 6 orang atau sebesar 20.0%, dan yang menjawab salah sebanyak 1 orang atau sebesar 3.3%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden paling banyak memilih jawaban benar, bahwa Ketangkasan dan ketangkapan untuk menyelesaikan tugas dibutuhkan dalam kerja sebesar 46.7% dan jawaban paling sedikit adalah salah sebesar 3.3%.

Table 4.27 Bekerja sama dalam menyelesaikan tugas tanggungjawab akan mempermudah dalam menyelesaikannya

**Y15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Salah	1	3.3	3.3	3.3
Netral	6	20.0	20.0	23.3
Benar	18	60.0	60.0	83.3
Sangat Benar	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang menjawab sangat benar Bekerja sama dalam menyelesaikan tugas tanggungjawab akan mempermudah dalam menyelesaikannya sebanyak 5 orang atau sebesar 16.7%, yang menjawab benar sebanyak 18 orang atau sebesar 60.0%. Responden yang menjawab netral sebanyak 6 orang atau sebesar 20.0%, dan yang menjawab salah sebanyak 1 orang atau sebesar 3.3%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden paling banyak memilih jawaban benar, bahwa Bekerja sama dalam menyelesaikan tugas tanggungjawab akan mempermudah dalam menyelesaikannya sebesar 60.0% dan jawaban paling sedikit adalah salah sebesar 3.3%.

## C. Data Responden

### 1. Jenis Kelamin

Table 4.28 Jenis Kelamin

#### Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pria	14	46.7	46.7	46.7
Wanita	16	53.3	53.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 14 orang atau sebesar 46.7%, dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 16 orang atau sebesar 53.3%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden yang paling banyak adalah karyawan berjenis kelamin perempuan.

### 2. Pendidikan

Table 4.29 Pendidikan

#### Pendidikan Tertera

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMP	1	3.3	3.3	3.3
SMA	13	43.3	43.3	46.7
Diploma	3	10.0	10.0	56.7
S1	13	43.3	43.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16  
Tabel di atas menunjukkan, bahwa 30 responden (karyawan PT. Ebad Wisata) yang berpendidikan akhir SMP sebanyak 1 orang atau sebesar 3.3%, dan yang berpendidikan akhir SMA sebanyak 13 orang atau sebesar 43.3%. responden yang berpendidikan akhir Diploma sebanyak 3 orang atau sebesar 10.0% dan yang berpendidikan akhir S1 sebanyak 13 orang atau sebesar 43.3%. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui, bahwa responden banyak berpendidikan S1 dan SMA.

## D. Analisis Data

### 1. Uji Normalitas

Menurut Imam Gozali yang dikutip oleh Rahardian Fernanda, Uji normalitas merupakan pengujian apakah dalam sebuah regresi, variabel dependen, variabel independen, atau keduanya memiliki distribusi normal atau tidak.<sup>119</sup> Uji normalitas digunakan untuk mengetahui kenormalan data dalam penelitian. Peneliti melakukan uji normalitas dengan menggunakan *Kolmogorov Smirnov*. Pengujian normalitas data dilakukan dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai signifikan  $\geq 0.05$ , maka data yang digunakan berdistribusi normal
- b. Jika nilai signifikansi  $\leq 0.05$ , maka data yang digunakan tidak berdistribusi normal.

#### Table 4.30 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

---

119 Rahardian Fernanda, 2016, "*Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Umkm Di Desa Wisata Bobung Gunungkidul Yogyakarta*", Skripsi, Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, Hal. 99.

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.53416700
Most Extreme Differences	Absolute	.132
	Positive	.076
	Negative	-.132
Kolmogorov-Smirnov Z		.721
Asymp. Sig. (2-tailed)		.676

a. Test distribution is Normal.

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Berdasarkan tabel di atas, hasil uji normalitas data dengan menggunakan *One - Sample Kolmogorov Smirnov* dapat diketahui, bahwa *Unstandardized Residual* memiliki nilai signifikansi sebesar 0.676 ( $>0.05$ ). Signifikansi variabel dinyatakan lebih besar dari 0.05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, variabel *management system control* dan motivasi kerja berdistribusi normal.

## 2. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel bebas (independen) dalam model regresi. Adanya multikolonieritas sempurna akan berakibat koefisien regresi tidak dapat ditentukan serta standar deviasi menjadi tidak terhingga.<sup>120</sup>

---

<sup>120</sup> Rahardian Fernanda, 2016, "*Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Umkm Di Desa Wisata Bobung Gunungkidul*

Menurut Wijaya yang dikutip Achmad Sani Supriyanto, cara untuk mengetahui multikolonieritas dalam model regresi, yaitu dengan melakukan analisis nilai *Tolerance* dan *Variance Influence Factor* (VIF), berikut penjelasannya:<sup>121</sup>

- a. Jika nilai VIF  $> 10$  dan *tolerance*  $< 0.1$ , maka dalam persamaan regresi terdapat masalah dalam multikolonieritas.
- b. Jika nilai VIF  $< 10$  dan *tolerance*  $> 0.1$ , maka dalam persamaan regresi tidak terdapat masalah dalam multikolonieritas.

Table 4.31 Coefficients<sup>a</sup>

---

Yogyakarta”, Skripsi, Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, Hal. 99.

121 Achmad Sani Supriyanto, 2013, *Metodologi Penelitian Sumber Daya Manusia Teori, Kuesioner, Dan Analisis Data*, UIN Maliki Press, Malang, Hal. 71.

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.956	6.776		.289	.775		
Management Control System	.949	.116	.840	8.182	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Berdasarkan tabel di atas, hasil uji multikolonieritas dapat diketahui bahwa nilai *Tolerance* dan *Variance Influence Factor* (VIF) variabel *Management Control System* (X) memiliki nilai, yaitu nilai *tolerance* 1,000 ( $>0,1$ ) dan nilai VIF 1,000 ( $<10$ ), Sehingga kesimpulan dapat diambil, bahwa antara variabel *Management Control System* (X) tidak terjadi masalah multikolonieritas.

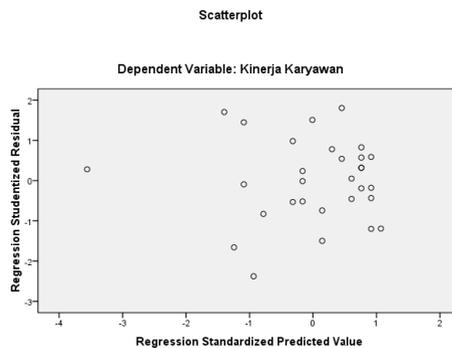
### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam regresi terjadi ketidaksamaan varian nilai residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Penelitian ini melakukan uji heteroskedastisitas dengan analisis grafik. Analisis

grafik dilakukan dengan melakukan pengamatan pada *scatterplot*. Sumbu horizontal menggambarkan nilai *predicted standardized*, sedangkan sumbu vertical menggambarkan nilai *residual studentized*. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar *scatterplot*. Dengan ketentuan yaitu tidak terdapat heteroskedastisitas jika:

- Penyebaran titik-titik data sebaiknya tidak berpola
- Titik-titik data menyebar di atas dan dibawah atau disekitar angka 0
- Titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja.

Gambar 4.2 Scatterplot



Sumber : data diolah dengan SPSS

versi 16

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui, bahwa plot menyebar secara acak tidak membentuk

pola dan tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah, akan tetapi menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu *regression studentized residual*. Sehingga, uji heteroskedastisitas menggunakan analisis grafik pada regresi yang terbentuk dinyatakan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

#### 4. Uji Regresi Linier Sederhana

Fungsi regresi berkaitan erat dengan korelasi. Uji analisis regresi linier sederhana dilakukan untuk menguji pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui nilai hubungan antar variabel yang menjadi pokok dalam penelitian ini. Pengujian ini juga dilakukan untuk mengetahui nilai hubungan ke arah positif atau negative. Selain itu, Uji regresi memiliki fungsi untuk memprediksi atau meramalkan besarnya nilai variabel Y atau variabel dependen apabila variabel X atau variabel independen ditambah beberapa kali.<sup>123</sup> Dalam penelitian ini, peneliti meramalkan nilai variabel kinerja karyawan (Y) dengan menambah besaran nilai variabel *management control system* (X). Adapun hasil uji regresi linier berganda sebagai berikut:

---

123 Nanang Martono, 2010, *Statistik Sosial Teori Dan Aplikasi Program Spss*, Gaya Media, Yogyakarta, Hal. 252.

Table 4.32 Descriptive Statistics

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Karyawan	57.0667	7.32466	30
Management Control System	58.0667	6.48039	30

Sumber : data diolah dengan SPSS

versi 16

Tabel “*descriptive statistic*” memberikan informasi mengenai besarnya *mean* (rata-rata) dan simpangan baku (*standard deviation*) setiap variabel. Nilai rata-rata kinerja karyawan adalah 57.0667 dan nilai rata-rata *management control system* adalah 58.0667. Simpangan baku kinerja karyawan adalah 7.32466 dan simpangan baku *management control system* adalah 6.48039.

Table 4.33 Correlations

**Correlations**

		Kinerja Karyawan	Management Control System
Pearson Correlation	Kinerja Karyawan	1.000	.840
	Management Control System	.840	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Karyawan	.	.000
	Management Control System	.000	.
N	Kinerja Karyawan	30	30
	Management Control System	30	30

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel “*corelations*” memberikan informasi mengenai hubungan antara variabel X dan Y. Suatu hubungan dikatakan signifikan apabila  $p$  value < 0.05 dan kekuatan hubungan antar variabel

ditunjukkan melalui nilai korelasi. Berikut ini tabel kekuatan nilai korelasi beserta maknanya:124

Table 4.34 Makna nilai korelasi Product Moment

Nilai	Makna
0,00 – 0,19	Sangat rendah / sangat tinggi
0,20 – 0,39	Rendah / lemah
0,40 – 0,59	Sedang
0,60 – 0,79	Tinggi / kuat
0,80 – 1,00	Sangat tinggi / sangat kuat

Berdasarkan tabel “*corelations*” di atas, nilai korelasi (X) dengan (Y) adalah 0,840 dengan nilai *p value* (sig.) sebesar 0.000. Dengan demikian, dapat dikatakan terdapat hubungan yang sedang (dengan arah positif) dan signifikan (karena *p value*  $0.000 < 0.05$ ) antara *management control system* dengan kinerja karyawan. Hubungan positif variabel X mengindikasikan, bahwa semakin tinggi *management control system* yang diterapkan kepada karyawan, maka semakin tinggi juga kinerja karyawan PT. Ebad Wisata.

Table 4.35 Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Management Control System <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel “*Variables entered/removed*” menunjukkan, bahwa semua variabel dalam penelitian ini diikutkan dalam pengolahan data.

Table 4.36 Model Summary<sup>b</sup>

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel “*model summary*” memberikan informasi mengenai nilai R. Berdasarkan nilai R dapat diketahui bahwa besarnya koefisien regresi antara X dengan Y adalah sebesar 0.840 (sangat tinggi). Dengan demikian, variabel X memberikan kontribusi dalam mempengaruhi variabel Y sebesar 70.5%. Hal ini ditunjukkan dengan nilai R Square sebesar 0,705 (sehingga kontribusinya hanya 0,705 x 100%). Hal ini menunjukkan bahwa besarnya sumbangan atau kontribusi variabel X dalam

mempengaruhi Y adalah 70,5%, sedangkan sisanya 29.5% dipengaruhi oleh variabel atau faktor lainnya yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini. Semakin besar nilai R, maka semakin besar hubungan antar variabel.

Pada kolom “*standart eror of estimate (SEE)*” adalah sebesar 4.04812 (variabel dependen). Nilai tersebut berfungsi untuk menguji apakah model regresi sudah berfungsi dengan baik sebagai predictor atau belum. Untuk itu, nilai SEE harus dibandingkan dengan nilai simpangan baku variabel dependen yaitu sebesar 7.32466. Nilai SEE lebih kecil daripada nilai simpangan baku, maka model regresi ini dapat digunakan sebagai predictor kinerja karyawan.

Table 4.37 ANOVA<sup>b</sup>**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1097.023	1	1097.023	66.944	.000 <sup>a</sup>
	Residual	458.844	28	16.387		
	Total	1555.867	29			

a. Predictors: (Constant), Management Control System

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1097.023	1	1097.023	66.944	.000 <sup>a</sup>
	Residual	458.844	28	16.387		
	Total	1555.867	29			

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : data diolah dengan SPSS

versi 16

Tabel “*anova*” memperkuat interpretasi, bahwa hubungan X dan Y adalah signifikan. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai F sebesar 66.944 dengan nilai *p value* 0.000 ( $< 0.05$ ), yang berarti hubungan tersebut signifikan, sehingga model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan.

Table 4.38 Coefficients<sup>a</sup>

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel

Artinya, apabila *management control system* = 0 ( $X = 0$ ), maka kinerja karyawan sebesar 1.956.

Tabel “*coefficients*” di atas juga dapat memberikan informasi, bahwa apabila variabel X diuji secara sendiri-sendiri, variabel *management control system* tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan variabel kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *p value* variabel X sebesar 0.775 ( $>0.025$ ).

### 5. Uji korelasi *Sperman Rank*

Penelitian ini menggunakan uji korelasi *spearman rank*. Uji korelasi *spearman rank* digunakan untuk mencari hubungan atau menguji signifikansi hipotesis asosiatif. Pengujian korelasi *spearman rank* dilakukan dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai signifikansi  $\geq 0.05$ , maka data yang digunakan berkorelasi.
- b. Jika nilai signifikansi  $\leq 0.05$ , maka data yang digunakan tidak berkorelasi.

### Table 4.39 Hasil Korelasi Spearman Rank

### Correlations

	Management Control System	Kinerja Karyawan
Spearman's rho	1.000	.727**
Management Control System	.	.000
N	30	30
Kinerja Karyawan	.727**	1.000
	.000	.
N	30	30

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

Sumber : data diolah dengan SPSS versi 16

Tabel 4.40 tersebut memberikan informasi mengenai hubungan antar variabel management control system (X) dan variabel Kinerja Karyawan (Y). N menunjukkan jumlah responden sebanyak 30. Nilai Sig. (2-tailed) adalah 0.000. hal tersebut dapat disimpulkan, bahwa nilai signifikan dinyatakan lebih besar dari batas kriteria. Dengan demikian, *management control system* memiliki

hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan. Nilai hubungan *management control system* dan kinerja karyawan adalah 0.727. Nilai hubungan tersebut memiliki kekuatan makna hubungan kuat. Kekuatan makna tersebut dapat dilihat pada tabel 4.40

## E. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh variabel bebas atau independen dengan variabel terikat atau dependen. Pada penelitian ini, variabel bebas atau independen adalah *management control system*, sedangkan variabel terikat atau dependen adalah kinerja karyawan. Peneliti memperoleh data responden sebanyak 30 orang. Data tersebut diolah dengan menggunakan program *statistical for social science (SPSS) versi 16.0*.

1. Tabel 4.40 "Hasil Korelasi *Sperman Rank*" menjelaskan, bahwa hasil tabel tersebut menunjukkan adanya hubungan (korelasi). Berdasarkan tabel tersebut, peneliti melakukan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. Jika  $\text{Sig. (2-tailed)} \leq \alpha$ , maka  $H_0$  ditolak
- b. Jika  $\text{Sig. (2-tailed)} \geq \alpha$ , maka  $H_a$  diterima

Hipotesisnya sebagai berikut :

- a.  $H_a$  : Terdapat hubungan *management control system* dengan kinerja karyawan di PT. Ebad Wisata.
- b.  $H_0$  : Tidak ada hubungan *management control system* dengan kinerja karyawan di PT. Ebad Wisata.

Pada tabel 4.40 "Hasil Korelasi *Sperman Rank*" menjelaskan, bahwa nilai sig. (2-tailed) adalah 0.000. Dengan demikian, variabel X dan variabel Y memiliki hubungan yang signifikan. Hal ini dikatakan

signifikan, karena nilai sig. (2-tailed) adalah  $0.000 \geq 0.05$ . Dengan kesimpulan, bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

2. Tabel 4.34 “*correlation*” menjelaskan, bahwa hasil pengujian regresi antar variabel menunjukkan adanya pengaruh atau signifikan. Berdasarkan tabel tersebut, peneliti melakukan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. Jika nilai  $\rho$  value  $> 0.05$ , maka  $H_0$  diterima (koefisien regresi tidak signifikan)
- b. Jika nilai  $\rho$  value  $< 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak (koefisien regresi signifikan)

Hipotesisnya sebagai berikut :

- a.  $H_a$  : Ada pengaruh *management control system* terhadap kinerja karyawan di PT. Ebad Wisata
- b.  $H_0$  : Tidak ada pengaruh *management control system* terhadap kinerja karyawan di PT. Ebad Wisata

Tabel 4.34 “*correlation*” menjelaskan, bahwa nilai  $\rho$  value (sig) sebesar 0.000. Dengan demikian, variabel X dan variabel Y memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini dikatakan signifikan, karena  $\rho$  value  $0.000 < 0.05$ . Dengan kesimpulan, bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

## F. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik dapat dijelaskan masing-masing variabel sebagai berikut:

1. Pengaruh *management control system* terhadap kinerja karyawan di PT. Ebad Wisata.

Pengaruh *management control system* terhadap kinerja karyawan Berdasarkan tabel 4.34 tentang “*Correlations*” di atas dapat diketahui, bahwa nilai  $p$  value untuk konstanta adalah  $0.000 < 0.05$ , maka nilai

konstanta dinyatakan signifikan. Nilai *p value* (sig.) variabel *management control system* (X) adalah  $0.000 < 0.05$ , maka variabel ini memiliki nilai signifikan. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan, bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti ada pengaruh *management control system* terhadap kinerja karyawan di PT. Ebad Wisata.

Hasil signifikansi di atas didukung dengan indikator variabel *management control system* yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Supriyono sistem pengendalian manajemen adalah “sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi anggota organisasinya agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi, dimana sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur dan proses”<sup>125</sup>.

Indikator *management control system* yang digunakan dalam penelitian ini disesuaikan dengan kinerja karyawan yang diterima oleh karyawan di PT. Ebad Wisata. Oleh karena itu, *management control system* yang digunakan, yaitu: perumusan strategi, perencanaan strategis, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengimplementasian, dan pemantauan. Sedangkan, indikator kinerja karyawan yang digunakan, yaitu: kuantitas pekerjaan (Work Quantity), kualitas pekerjaan (Work Quality), kemandirian (Dependability), inisiatif (Initiative), adaptabilitas (adaptability), kerja sama (cooperation).

2. Nilai pengaruh *management control system* terhadap kinerja karyawan di PT. Ebad Wisata.

---

<sup>125</sup> Supriyono, R.A, *Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Pembuatan Keputusan, Edisi Kedua, Buku Kedua*, (Yogyakarta: BPFE, 2005 ), 27.

Tabel “*Model Summary*” menunjukkan seberapa besar nilai koefisien determinasi korelasi ( $R^2$ ) antara variabel *management control system* (X) dan variabel kinerja karyawan (Y). Nilai koefisien determinasi korelasi ( $R^2$ ) ditunjukkan pada nilai *adjusted R Square*. Nilai *adjusted R Square* adalah sebesar 70.5 % . dengan demikian, variabel X dan variabel Y memiliki nilai pengaruh yang kuat. Nilai kekuatan korelasi tersebut dapat diperkuat pernyataannya dengan melihat tabel 4.35, yakni tabel product moment. Tabel product moment menunjukkan makna dan nilai korelasi. Pada penelitian ini, nilai korelasi menunjukkan kekuatan pengaruh dengan nilai 0.60 – 0.79. Hal itu diartikan dengan makna kekuatan pengaruh kuat.

Jadi, peneliti telah menyebarkan angket kepada 30 responden. Sebagian responden melakukan aktivitas kerja. Sebagian responden lainnya sedang bersantai di tempat kerja, sebab pekerjaan sebagai tanggung jawabnya telah usai. Dengan demikian, responden yang berada dalam kantor tersebut melakukan aktivitas kerja yang telah dibebankan kepadanya. Kemudian, peneliti menyebarkan angket kepada responden yang sedang melakukan pekerjaan dan bersantai. Jika *R Square* bernilai semakin besar, maka pengaruh antar variabel juga semakin besar. Variabel X dan variabel Y memiliki nilai pengaruh sebesar 70.5%. sedangkan, sisanya 29.5% dipengaruhi oleh variabel atau faktor lain yang tidak diperhitungkan. Jadi, ketika tanggung jawab pekerjaan yang telah dibebankan kepada karyawan belum terpenuhi, maka karyawan akan bekerja dengan serius sesuai regulasi yang telah diterapkan.

3. Hubungan *Management Control System* terhadap kinerja karyawan di PT. Ebad Wisata.

Tabel “*Sparman Rank*” menunjukkan, bahwa nilai sig. (2-tailed) adalah 0.000. hal ini dikatakan signifikan, karena nilai sig. (2-tailed) adalah  $0.000 > 0.05$ . Oleh karena itu, kesimpulan dapat ditarik, bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian, *Management Control System* memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan di PT. Ebad Wisata.

4. Nilai hubungan *Management Control System* terhadap kinerja karyawan di PT. Ebad Wisata.

Tabel 4.40 “Hasil Korelasi *Sperman Rank*” menunjukkan, bahwa nilai hubungan *Management Control System* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai hubungan sebesar 0.705 atau 70.5%. Nilai tersebut memiliki makna hubungan kuat. Makna kekuatan hubungan dijelaskan pada tabel 4.40. Dengan demikian, variabel X dan Y memiliki nilai hubungan sebesar 70.5% (kuat). Sedangkan, sisanya 29.5% dipengaruhi oleh hubungan variabel atau faktor lain yang tidak diperhitungkan. Dengan adanya pengawasan, banyak karyawan yang berkerja sesuai dengan aturan atau regulasi yang ada di perusahaan. Sehingga, kinerja yang dimiliki oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya menjadi tinggi.

Menurut Thomas Sumarsan, Faktor paling penting dalam pengendalian adalah adanya karyawan yang dapat menunjang suatu sistem agar dapat berjalan dengan baik<sup>126</sup>

Dengan demikian, peneliti menemukan beberapa temuan pada penelitian ini. Temuan tersebut adalah Strategi perubahan siklus perusahaan.

---

<sup>126</sup> Sumarsan, Thomas, *Perpajakan Indonesia*, (Jakarta: PT. Indeks, 2010), 9.

## 1. Strategi perubahan siklus perusahaan.

Variabel *management control system* (X) memiliki dimensi yang paling dominan, yakni perumusan strategi. Dimensi perumusan strategi memiliki salah satu indikator yang paling dominan. Indikator tersebut ialah pengamatan terhadap tren perubahan lingkungan makro. Jadi, angket indikator tersebut ialah perusahaan telah berupaya jika terjadi perubahan dalam lingkungan perusahaan. Angket tersebut memiliki kriteria sangat benar sebanyak 50% dan benar 33.3%. Dari hasil observasi, manajemen telah menyiapkan banyak strategi. Strategi tersebut digunakan untuk menanggulangi perubahan yang terdapat di lingkungan perusahaan. Strategi tersebut juga dijadikan oleh manajemen sebagai solusi. Solusi yang dimaksud adalah solusi dalam menghadapi problem kerja yang ada. Strategi tersebut, seperti: memiliki lebih dari satu *planning* dalam suatu program kerja. Hal tersebut digunakan guna mensiasati jika terjadi suatu problem kerja. Problem kerja yang didapat oleh perusahaan akan dijadikan sebagai bahan evaluasi dalam menghadapi perubahan kedepannya.

Dari *planning* tersebut, semua elemen yang berada di dalam perusahaan tersebut akan mendapatkan dampak. Dampak tersebut, yakni kesiapan dalam menghadapi dan mengerjakan *planning* tersebut. Hal tersebut terjadi, beberapa karyawan dalam devisi passport telah berkerja dalam prosedur kerja yang telah ada. Pihak manajemen selalu memerintahkan kepada devisi tersebut untuk mencetak ulang e-visa. Walau

perintah untuk mencetak ulang e-visa tidak diperintah dari pusat KBIH, pihak menejemen tetap memerintahkan untuk mengerjakannya. Oleh karena itu, hal tersebut berdampak positif bagi para karyawan PT. Ebad Wisata terkhusus pada devisi passport. Sebab, perintah mencetak ulang e-visa telah diperintahkan oleh pusat KBIH pada saat ini. Apabila perusahaan travel haji umroh tidak menyetorkan e-visa kepada pusat, maka seorang jama'ah tidak dapat berangkat. Dengan demikian, karyawan yang berkerja di devisi passport tidak perlu belajar dan mengumpulkan data ulang dengan tergesah-gesah untuk mencetak ulang e-visa, sebab hal tersebut telah dikerjakan sebelumnya.



## BAB V PENUTUP

### A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan peneliti perihal pengaruh *Management Control System* terhadap kinerja karyawan di PT. Ebad Wisata, maka dapat disimpulkan hasil uji dan hasil analisis sebagai berikut:

1. Pengaruh *Management Control System* terhadap kinerja karyawan di PT. Ebad Wisata.

Berdasarkan tabel 4.34 tentang “*Correlations*” di atas dapat diketahui, bahwa nilai *p value* untuk konstanta adalah  $0.000 < 0.05$ , maka nilai konstanta dinyatakan signifikan. Nilai *p value* (sig.) variabel *Management Control System* (X) adalah  $0.000 < 0.05$ , maka variabel ini memiliki nilai signifikan. Kesimpulan dapat ditarik dari penjelasan, bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal tersebut diartikan, bahwa ada pengaruh antara *Management Control System* terhadap kinerja karyawan di PT. Ebad Wisata.

2. Nilai pengaruh *Management Control System* terhadap kinerja karyawan di PT. Ebad Wisata.

Tabel 4.37 “*Model Summary*” menunjukkan seberapa besar nilai koefisien determinasi korelasi ( $R^2$ ) antara variabel *Management Control System* (X) dan variabel kinerja karyawan (Y). Nilai koefisien determinansi ( $R^2$ ) ditunjukkan pada nilai *adjusted R Square*. Nilai *adjusted R Square* adalah sebesar 0.705 atau 70.5%. Dengan demikian, variabel X dan variabel Y memiliki nilai pengaruh yang kuat. Nilai kekuatan korelasi tersebut dapat

diperkuat pernyataannya dengan melihat tabel 4.35. Tabel 4.35 menunjukkan makna dan nilai korelasi

3. Hubungan *Management Control System* terhadap kinerja karyawan di PT. Ebad Wisata.

Tabel 4.40 “Hasil Korelasi *Sperman Rank*” menunjukkan, bahwa nilai sig. (2-tailed) adalah sebesar  $0.000 \geq 0.05$ . Nilai korelasi tersebut memiliki hubungan yang signifikan. Penjelasan tersebut dapat disimpulkan, bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Jadi, *Management Control System* memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan di PT. Ebad Wisata.

4. Nilai hubungan *Management Control System* terhadap kinerja karyawan di PT. Ebad Wisata.

Tabel 4.40 “Hasil Korelasi *Sperman Rank*” menunjukkan, bahwa nilai hubungan *Management Control System* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai hubungan sebesar 0.727 atau 72.7%. Nilai tersebut memiliki makna hubungan kuat. Makna kekuatan hubungan dijelaskan pada tabel 4.35. Dengan demikian, variabel X dan Y memiliki nilai hubungan sebesar 72.7% (kuat).

## B. Saran

Berdasarkan hasil dan kesimpulan penelitian ini, maka terdapat beberapa saran dari peneliti, sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan mampu menambah atau menemukan variabel baru yang dapat memprediksi adanya pengaruh kinerja karyawan. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh informasi baru adanya variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, selain variabel *Management Control System* yang digunakan dalam penelitian ini.

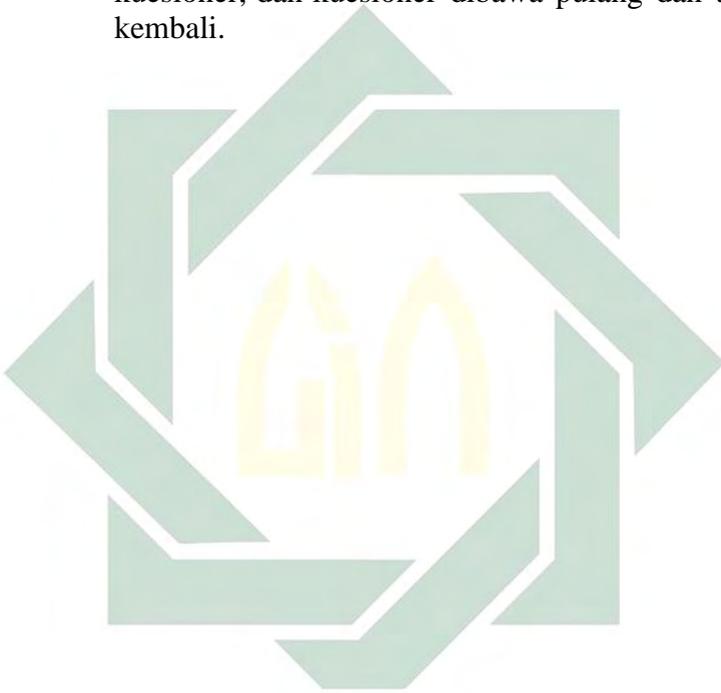
2. Bagi peneliti selanjutnya sebaiknya lebih memperhatikan jumlah responden dan metode yang digunakan untuk menentukan sampel penelitian. Apabila memungkinkan, sebaiknya penelitian selanjutnya menggunakan semua karyawan untuk dijadikan sebagai responden atau menggunakan jumlah sampel yang lebih banyak dari sampel yang ada dalam penelitian ini. Hal tersebut dilakukan agar hasil penelitian mampu menjelaskan atau mendekati keadaan yang sebenarnya.
3. Bagi penelitian selanjutnya disarankan untuk mengulas dan menemukan permasalahan yang tepat dan sesuai dengan objek penelitian, agar hasil penelitian menjadi lebih baik dan menarik untuk dikaji.
4. Bagi PT. Ebad Wisata disarankan untuk lebih memperhatikan *background knowledge* para karyawan, sehingga para karyawan dapat bekerja sesuai dengan bidang masing-masing sesuai dengan *skill* kemampuan yang telah mereka miliki.

### **C. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun masih terdapat keterbatasan dalam melakukan penelitian. Adapun keterbatasan penelitian sebagai berikut:

1. Waktu penelitian menjadi salah satu faktor yang dapat menentukan kualitas penelitian. Waktu penelitian yang singkat dan terbatas membuat penelitian menjadi kurang maksimal.
2. Keterbatasan dalam proses pengelolaan dengan program SPSS yang apabila dipelajari secara otodidak, maka hasil yang diperoleh tidak maksimal dan sulit untuk dipahami.
3. Tidak semua karyawan datang ke kantor setiap hari seperti karyawan lapangan menjadi tantangan

tersendiri bagi peneliti dalam mengumpulkan data penelitian. Selain itu, terdapat penyebab lain sulitnya mengumpulkan data penelitian yaitu ketidaksediaan karyawan mengisi kuesioner yaitu terlalu banyak pernyataan yang diajukan, hilangnya kuesioner, dan kuesioner dibawa pulang dan tidak kembali.



## DAFTAR PUSTAKA

Hansen Don R, Mowen M. M., *Akuntansi Manajemen, jilid 2, Edisi keempat*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1999).

<http://www.rmolbengkulu.com/read/2018/02/02/6480/Tertunda-Di-Perusahaan-Induk,-Sikap-Travel-Umrah-SBL-Rejang-Lebong->

Kementerian Agama RI. 1993, *Al-Qur'an Dan terjemahnya (edisi Baru Revisi Terjemah) Juz 1 – 30*, Widya Cahaya, Jakarta.

Anthony, Robert N., Govindarajan, Vijay, *Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi 11. Alih Bahasa Tjakrawala F.X., Krista*, (Jakarta: Salemba Empat, 2005).

Abdul Halim, Achmad Tjahjono, dan Muh. Fakhri Husein, *Sistem Pengendalian Menejemen*, (Yogyakarta: UPP Akademi Manajemen, 2000).

Bintoro, M,T dan Daryanto, *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2017).

Azhar Susanto, 2013, *Sistem Informasi Akuntansi*, Bandung: Lingga Jaya.

Karsam Sunaryo, *Sistem Pengendalian Manajemen dan Perilaku Disfungsional*, (Bogor: Cergas Publika, 2018).

Al Fadjar Ansory dan Meithiana Indrasari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2018).

Meithiana Indrasari, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: Indomedia Pustaka, 2017).

- Mulyadi, *Sistem Perancangan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007).
- Sutoyo dan Desta Mahardhika, “Pengaruh Sistem Pengendalian Menejemen Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Pada Pemerintah Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta)”, *Buletin Ekonomi* (Vol. 13, No. 2, Desember 2015).
- Gani Abdel Majed, “Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Dan Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Perusahaan”, *Skripsi* (Padang: Akuntansi, Universitas Negeri Padang, 2013).
- Elfrianto, “Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Mutu Perguruan Tinggi”, *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Keislaman* (Vol. 6, No. 1, Januari-Juni 2017).
- Ali Sandy Mulya dan Sekar Mayangsari, “Keterkaitan Antara Sitem Pengendalian Manajemen, Set Kesempatan Investasi, Inovasi, Kinerja Dan Kebijakan Akunttansi”, *Jurnal Akuntansi* (Vol.17, No.1, Januari-Juni 2017).
- Norazlina Ilias, Nik Kamaruzaman, dan Nafsiah Mohamed, “Management Control System And Performance: Accountability Attributes In Local Authorities”, *International Journal Of Economics And Financial Issue* (Vol. 6, No. S6, Tahun 2016).
- Karsam, “Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen-Studi Pada BUMN Kategori Industri Strategis Di Indonesia”, *Journal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis (JDAB)* (Vol. 4, No. 1, Tahun 2017).

- Tubagus Ismail, “Strategy And Management Control System In A Manufacturing Industry In Selected Cities In Indonesia”, *Aceh International Journal Of Sosial Sciences* (Vol.4, No. 1, June 2015).
- Melek Eker dan Semih Eker, “The Effects Of Interactions Between Management Control Systems And Strategi On Firm Performance: An Empirical Study”, *Journal Business And Economics Research* (Vol. 7, No. 4, Tahun 2016).
- Putri Nur Romadhani, “Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Kabupaten Sukoharjo)”, *Skripsi* (Surakarta: Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2016).
- Antonio Durendes, Daniel Ruiz-Palao, Domingo Garcia-Perez-De-Lema, dan Julio Dieduez-Soto, “Management Control Systems And Performance In Small And Madium Family Firms”, *European Journal Of Family Business* (Vol. 6, No. 6, tahun 2016).
- Sutarman, *Pengantar Teknologi Informasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012).
- Jogiyanto, *Analisis dan Desain Sistem Informasi*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2005).
- Sumarsan, Thomas, *Perpajakan Indonesia*, (Jakarta: PT. Indeks, 2010).
- Robert Anthony, Dearden, Bedford, *Sistem pengendalian manajemen*, (Grogol, Jakarta Barat: Binapura Aksara, 1992).
- E. Sukarno, *Sistem Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Gramedia, 2000).

- Thomas Sumarsan, *Perpajakan Indonesia, (Vol.3)*, (Jakarta: PT. Indeks, 2013), 5
- Tika, Moh. Pabundu, *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*,(Jakarta: Bumi Aksara,2010).
- Sudarmayanti, *Tata Kerja Dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mando Maju, 2009).
- Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*,(Bogor : Ghalia Indonesia,2009).
- Priansa, Donni Juni, *Kinerja dan Profesionalisme Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2014).
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2009).
- A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung: PT.Remaja Rosda Karya, 2011).
- Al Fadjar Ansory dan Meithiana Indrasari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoardjo: Indomedia Pustaka, 2018).
- Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*, Cet. Ke-18, Alfabeta, Bandung.
- Dwi Priyatno, 2008, *Mandiri Belajar Spss*, Buku Kita, Jakarta.
- Sofian Siregar, 2015, *Metode Penelitian Kuantitatif Dilengkapi Perbandingan Perhitungan Manual & Spss, Edisi Pertama*, Kencana, Jakarta.
- Rahardian Fernanda, 2016, *“Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Umkm Di Desa Wisata Bobung Gunungkidul Yogyakarta”*, Skripsi, Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Achmad Sani Supriyanto, 2013, *Metodologi Penelitian Sumber Daya Manusia Teori, Kuesioner, Dan Analisis Data*, Uin Maliki Press, Malang.

- Nurul Hidayah, 2016, "*Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Keuangan Dan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta)*". Skripsi, Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Dwi Priyatno, 2008, *Mandiri Belajar Spss*, Cet. Ketiga, Mediakom, Yogyakarta.
- Nanang Martono, 2010, *Statistik Sosial Teori Dan Aplikasi Program Spss*, Gaya Media, Yogyakarta.
- Achmad Sani Supriyanto, 2013, *Metodologi Penelitian Sumber Daya Manusia Teori, Kuesioner, Dan Analisis Data*, UIN Maliki Press, Malang.
- Supriyono, R.A, *Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Pembuatan Keputusan, Edisi Kedua, Buku Kedua*, (Yogyakarta: BPFE, 2005 ).
- Sugiyono, 2011, "Statistika untuk penelitian", Bandung, Alfabet.
- Pramutoko, B. 2012. *Manajemen Pemasaran Internasional*. Surabaya: Jengala Pustaka Utama