

## PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

Maya Sari<sup>1,\*</sup>, Irpa Herawati<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Akuntansi, FEB, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No 3 Medan 20238

[mayasari@umsu.ac.id](mailto:mayasari@umsu.ac.id)

### Abstrak

**Tujuan Penelitian :** Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada Perusahaan PT. Telkom di Sumatera Utara.

**Design/Metode/Pendekatan :** Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan sampel jenuh. Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer dan asisten manajer di PT. Telkom Indonesia (persero) Tbk Sumatra Utara, sampel dalam penelitian ini sebanyak 34 yaitu 14 manajer dan 20 asisten manajer. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik wawancara dan teknik observasi dengan kuesioner. Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis Partial Last Square (PLS) memerlukan dua tahap untuk menilai Fit Model dari sebuah model penelitian.

**Hasil Penelitian :** Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa sistem pengendalian manajemen memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Telkom Indonesian (persero) Tbk Sumatra Utara.

**Kata Kunci :** Sistem Pengendalian Manajemen, Kinerja Manajerial

## PENDAHULUAN

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

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

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

Sistem pengendalian manajemen diperlukan untuk mengendalikan strategi dalam perusahaan agar berlangsung sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dengan menjalankan sistem pengendalian manajemen dengan efektif, sistem ini dapat membantu mengurangi resiko terjadinya kecurangan, membantu perusahaan

menjaga aset perusahaan, menjamin tersedianya pelaporan yang dapat dipercaya, meningkatkan kepatuhan perusahaan terhadap prosedur dan aturan yang berlaku di dalam perusahaan.

Selain itu, sistem pengendalian manajemen merupakan bagian dari akuntansi manajemen dimana akuntansi manajemen berhubungan dengan penyediaan informasi keuangan dan non keuangan bagi para manajer untuk memastikan efisien dan efektivitas kinerja sebuah organisasi. Yang selanjutnya akuntansi manajemen akan mengidentifikasi, mengukur, menganalisis dan mengumpulkan informasi akuntansi untuk para manajer yang akan digunakan untuk merencanakan, mengevaluasi dan mengendalikan sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sehingga bisa dikatakan bahwa akuntansi manajemen merupakan sistem pendukung keputusan yang melayani manajemen disemua tingkatan dan dapat dianggap sebagai proses perbaikan berkelanjutan yang menambah nilai bagi perusahaan (eko suyono, 2018)

PT. Telkom Indonesia (persero) Tbk adalah badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak dibidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi terbesar di indonesia. Oleh karena itu dalam menghadapi persaingan yang ketat, sistem pengendalian manajemen di PT. Telkom Indonesia (persero) Tbk Medan dituntut untuk mengharuskan para manajer untuk bertanggung jawab atas standar operasi manajemen Telkom. Demikian sistem pengendalian manajemen merupakan unsur penting dalam proses pengendalian manajemen yang efektif, untuk mencapai kinerja manajemen terbaik pada perusahaan.

Fenomena kinerja manajerial dari PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk Medan Sumatra Utara ini bisa dinyatakan tidak terlalu bagus, kurang stabil beberapa tahun terakhir ini, terkadang mengalami kenaikan dan terkadang mengalami penurunan. Dikarenakan, sumber daya manusia (SDM) pada PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk Medan Sumatra Utara masih lambat dalam menyikapi setiap perubahan yang terjadi seperti cepatnya perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan salah satunya dipengaruhi oleh kendala pada program pelatihan atau seminar yang dilakukan oleh karyawan terkadang kurang sesuai dengan job description karyawan. Oleh karena itu, diperlukannya supervisi penilaian kinerja atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan. Manfaat supervisi digunakan untuk menetapkan kegiatan apa yang sudah atau belum dilaksanakan, menilainya dan mengoreksinya dengan maksud pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana atau program yang telah disusun agar tercapainya tujuan perusahaan. Selain diperlukannya supervisi, diperlukannya pengaturan staf

(staffing) dan pengawasan (monitoring) guna memberikan pengarahan, membimbing, melatih, memimpin, mengembangkan bawahan dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai. Adanya masalah kinerja manajerial ini menyebabkan produk perusahaan kalah bersaing dengan pesaing lain dan produk baru lainnya.

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

Dalam rangka pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan adanya sistem pengendalian manajemen dan kinerja manajerial yang bertanggung jawab dan dapat memberikan kontribusi bagi PT. Telkom Indonesia (persero) Tbk Medan Sumatra Utara, keberhasilan suatu perusahaan memerlukan kinerja manajerial yang merupakan faktor utama suatu organisasi karena pada dasarnya kinerja manajerial merupakan prestasi yang di peroleh manajer yang tercermin dari orientasi untuk mencapai tujuan organisasi. Seiring dengan pengembangan jaman dan tingginya kebutuhan masyarakat akan komunikasi dan internet, sekarang banyak bermunculan produk-produk baru yang merupakan pesaing PT. Telkom (persero) Tbk Medan Sumatra Utara. Hal ini tentu saja menuntut perusahaan untuk lebih meningkatkan sistem pengendalian manajemen demi mempertahankan kepuasan pelanggan, supaya pelanggan tidak beralih kepada pesaing lainnya. Sistem Pengendalian Manajemen adalah suatu proses dan struktur yang terusun secara sistematis dan digunakan oleh manajemen. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian merupakan tindakan untuk mengarahkan operasi perusahaan, dimana tindakan ini dapat berupa koreksi atas kekurangan serta penyesuaian aktivitas agar sesuai dengan tujuan dan strategi perusahaan.

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

## KAJIAN LITERATUR

### Sistem Pengendalian Manajemen

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

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

Pengendalian manajemen adalah suatu proses yang menjamin bahwa sumber-sumber diperoleh dan digunakan dengan efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, dengan kata lain pengendalian manajemen dapat diartikan sebagai proses untuk menjamin bahwa sumber manusia, fisik dan teknologi dialokasikan agar mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh. Pengendalian manajemen berhubungan dengan arah kegiatan manajemen sesuai dengan garis besar pedoman yang sudah ditentukan dalam proses perencanaan strategi. (Elfrianto, 2017).

Sistem pengendalian manajemen dikategorikan sebagai bagian dari pengetahuan perilaku terapan (applied behavioral science) yang bertujuan untuk memperoleh keandalan dan integritas informasi, kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku serta melindungi harta perusahaan. Selain itu diharapkan dengan adanya pengendalian manajemen, pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien dapat terwujud pada ada dasarnya, sistem ini berisi tuntutan kepada kita mengenai cara menjalankan dan



mengendalikan perusahaan / organisasi yang “dianggap baik” berdasarkan asumsi-asumsi tertentu. (Elfrianto, 2017)

Pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen yang harus dijalankan dalam mengelola suatu organisasi yang berbentuk perusahaan. Penerapan pengendalian manajemen diperlukan untuk mengendalikan suatu aktivitas dalam perusahaan agar berlangsung sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. (Chandra, 2017). Manajemen *is the accomplishing of a predetermining objectives through the efforts of other people* atau manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan melalui atau bersama-sama usaha orang lain. (Hasbi, 2021). Adapun fungsi-fungsi manajemen yaitu membagi empat fungsi dasar manajemen yaitu *planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (pelaksanaan) dan *controlling* (pengawasan) keempat fungsi manajemen ini disingkat dengan POAC Menurut. (Hasbi, 2021).

Menurut (A.J. Berry, J. Broadbent, 2019) Komponen utama dari sistem pengendalian manajemen adalah *Decision Centres, Decision Rules, Information Centres, dan Information Links*. Menurut (Olivia Novela Suebu, 2018) Proses sistem pengendalian manajemen merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan sistem secara umum proses pengendalian manajemen berbeda dari satu perusahaan ke perusahaan lain dan dari satu pusat pertanggungjawaban dengan pertanggungjawaban lainnya. Proses pengendalian manajemen terdiri dari empat tahap yaitu *Pemrograman (Perencanaan strategi), Penganggaran, Pelaksanaan dan pengukuran, Pelaporan dan analisis*.

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

- a. Keahlian karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya.
- b. Pemisahan tugas
- c. Sistem pemberian wewenang, tujuan dan teknik serta pengawasan yang wajar untuk mengadakan pengendalian atas harta, utang penerimaan dan pengeluaran
- d. Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting.
- e. Periksa fisik harta dengan catatan-catatan harta dan hutang, atau yang benar-benar ada, dan mengadakan tindakan koreksi jika dijumpai adanya perbedaan.

Menurut (M, Nur. (2016) Indikator dalam sistem pengendalian manajemen adalah *Perumusan Strategik, Perencanaan Strategik, Penyusunan Perogram, Penyusunan Anggaran, Pengimplementasian, dan Pemantuan*

## Kinerja Manajerial

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

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

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

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

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

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

Kinerja merupakan hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika. (Muis, Fahmi & Jufrizen, 2018).

Bagi perusahaan penilaian kinerja adalah salah satu tugas untuk seorang manajer yang sangat penting didalam suatu perusahaan. Yang didalamnya meliputi sifat ataupun cara penilaian kinerja terhadap seorang pegawai yang bergantung pada bagaimana Sumber Daya Manusia dalam menyelesaikan pekerjaan didalam sebuah organisasi tersebut. Kesiapan dan keterampilan yang ada pada diri seorang pegawai haruslah memiliki sikap kreatif dan efektif untuk mengerjakan sesuatu pekerjaannya dengan baik. Kinerja merupakan suatu perilaku nyata dari diri seorang pegawai dalam menampilkan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai untuk mencapai sebuah tujuan yang diinginkan sebuah perusahaan (Muis & Hasibuan, 2021)

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



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

Menurut (Rivai, veithzal Zainal, 2011) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial yaitu kemampuan teknis, kemampuan konseptual, dan kemampuan hubungan interpersonal. Menurut Rangkuti (2019) Indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja manajerial yaitu Perencanaan, Investigasi, Koordinasi, Pengaturan staf, Negosiasi, Evaluasi, Pengawasan, dan Perwakilan.

Ukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002 dalam Mohamad Mahsun, 2006: 25)

## **METODE PENELITIAN**

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

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

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

Telkom Indonesia (persero) Tbk Medan JL. Hm Yamin No 13 yang berjumlah 34 manajer dan asisten manajer. Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini penulis menggunakan sampel jenuh sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua populasi yang digunakan sebagai sampel yang terdiri dari 34 responden yaitu 14 manajer dan 20 asisten manajer di PT. Telkom Indonesia (persero) Tbk Witel Medan digunakan sebagai sampel. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus.

Untuk memperoleh data yang lengkap dan teliti, peneliti menggunakan taktik pengumpulan data dengan menggunakan Wawancara, Angket/Questioner dan Observasi.

Analisis data adalah upaya atau cara mengolah data menjadi informasi sehingga karakteristik data tersebut bisa dipahami dan bermanfaat untuk solusi permasalahan, terutama masalah yang berkaitan dengan penelitian. Analisis Structural Equation Modeling (SEM), Parsial Least Square (PLS) Uji Validitas, Uji Realibilitas, Evaluasi Model Struktural (Inner Model), R-Square ( $R^2$ ), Uji Hipotesis (Bootstrapping).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Data

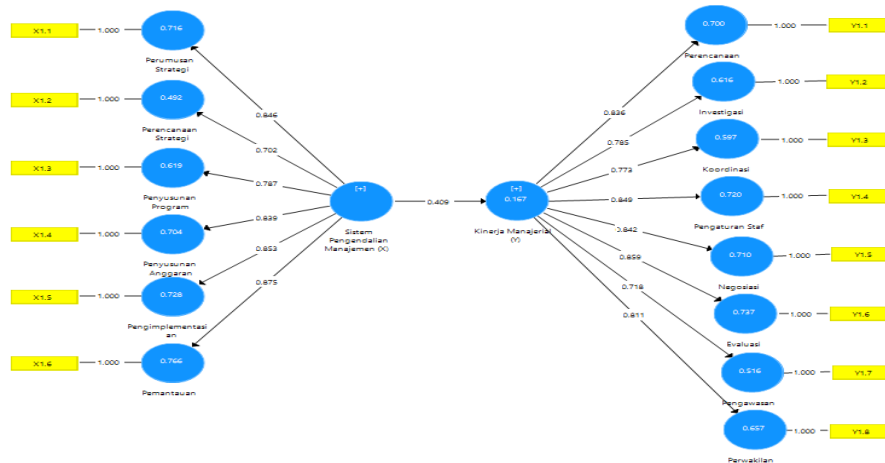
Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbais Partial Last Square (PLS) memerlukan dua tahap unruk menilai Fit Model dari sebuah model penelitian (Ghozali, 2006) tahap tersebut adalah sebagai berikut :

#### 1. Menilai Outer Model atau Measurment Model

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (Outer Model) menggunakan 3 pengujian, antara lain Convergen validity, Discriminant Validity, dan Composite Reliability. Berikut ini adalah hasil pengujian untuk ketiga analisis yang telah disebutkan diatas.

#### 2. Convergen Validity

Untuk menguji convergen validity digunakan nilai outer loading atau loading faktor. Suatu indikator dinyatakan memenuhi convergen validity dalam kategori baik apabila nilai outer loading  $> 0,7$ . Berikut adalah hasil pengujian nilai outer loading masing-masing indikator pada variabel penelitian dapat dilihat dibawah ini :



**Gambar 1. Outer Loading**

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

Berdasarkan gambar dapat dilihat besaran loading factor hasil restiminasii tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memiliki nilai > 0,7, sehingga secara keseluruhan masing-masing variabel laten telah mampu menjelaskan varian dari setiap indikator-indikator yang mengukurnya.

**3. Discriminant Validity**

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

**Tabel 1. Heterotrait Monotrain Ratio (HTMT)**

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

Sumber : data yang diolah dengan Smart PLS 2022

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

#### 4. Composite Reliability

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

**Tabel 2. Composite Reliability**

	Composite Reliability
Sistem Pengendalian Manajemen (X)	0,924
Kinerja Manajerial (Y)	0,938

Sumber : Data yang diolah dengan Smart PLS, 2022

Dari tabel 2 diatas dapat disimpulkan berdasarkan nilai-nilai yang ada dalam tabel pengujian composite reliability adalah sebagai berikut :

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

#### 5. Analisis Model Struktural/Structural Model Analysis (Inner Model)

##### R-Square

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

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

**Tabel 3. R-Square**

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

Sumber : Data yang diolah dengan Smart PLS, 2022

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

## 6. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam bagian ini bertujuan untuk menjawab rumusan masalah, tujuan penelitian dan hipotesis dalam bab-bab sebelumnya. Pengujian yang dilakukan yaitu Pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effects). Berikut ini merupakan hasil pengujian yang disebutkan diatas :

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

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

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

#### 1. Koefisien jalur (path coefficient):

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

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

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

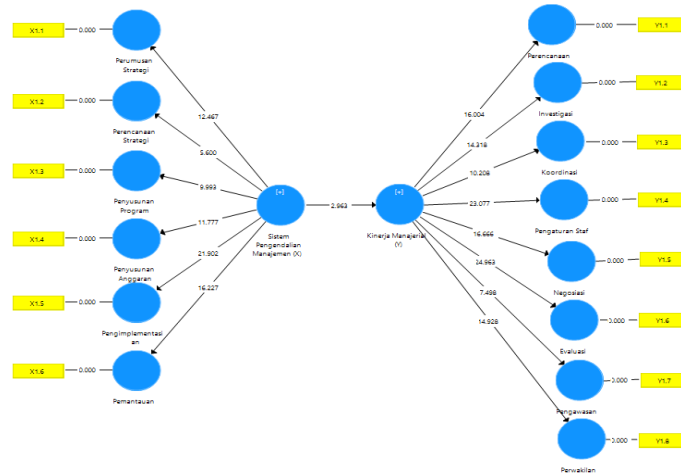
**Tabel 4. Dirrect Effect**

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



Sumber : Data yang diolah dengan Smart PLS 2022

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



**Gambar 2. Direct Effect**

Sumber : Data yang diolah dengan Smart PLS 2022

## PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan dilakukan pembahasan yang ditujukan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan. Selanjutnya akan dibahas penerimaan terhadap hipotesis penelitian disertai dengan dukungan fakta atau penolakan terhadap hipotesis penelitian disertai penjelasan yang diperlukan dengan menggunakan bantuan program software Smart PLS, dan hasil uji koefisien jalur serta taraf signifikansinya. Secara keseluruhan pengujian pengaruh Sistem pengendalian manajemen terhadap Kinerja manajerial pada PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk Witel Medan dapat dijelaskan sebagai berikut :

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

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

adalah hasil dari proses aktivitas manjerial yang efektif melalui dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pasti akan menghasilkn aktivitas yang baik dan berdaya guna lebih. Tolak ukur un tuk suatu kinerja dikatakan baik apabila mampu memenuhi fungsi manjameen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengerahaan, serta pengendalian.

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa sistem pengendalian manajemen (X) terhadap kinerja manajerial (Y) nilai t-statistiknya sebesar  $2,963 > 1,96$  dan P- Value  $0,003$  dengan taraf signifikan  $0,003 < 0,005$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh (Susu widia & Rini Lestari 2020) yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antar penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial. Sistem pengendalian manajemen diperlukan di setiap organisasi, karena sistem tersebut didesain untuk mengatur aktivitas anggota organisasi melalui para pemimpin (manjaer) organisasi agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan perusahaan.

Adapun bentuk pengendalian dapat berupa pengendalian akuntansi, perilaku dan personal, Sistem pengendalian manajemen semakin menjadi tumpuan dalam mewujudkan organisasi yang sehat dan berhasil. Bagi manajer pengendalian manajemen merupakan alat yang digunakan dalam interaksi diantara mereka dengan bawahan. Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untu monitor dan mengamati pelaksanaan manajemen perusahaan yang mencoba mengarahkan pada tujuan organisasi dalam perusahaan agar kinerja yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dapat berjalan lebih efisien dan lancar.

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

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

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial PT. Telkom Indonesia (persero) Tbk Witel Medan dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan melihat *direct effect* Koefisien jalur dengan nilai 0,409 dan *P-Value* 0,003 dengan taraf signifikan  $0,003 < 0,05$ . Dan nilai t-statistik  $2,963 > 1,96$

### DAFTAR PUSTAKA

- A.J. Berry, J. Broadbent, D.T.O. (2019) 'Management Control Theory', p. 522. doi:<https://doi.org/10.4324/97804294>.
- Chandra, R. (2017) 'penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja keuangan pada pt. indojoya agri nusa', *samudra ekonomi dan bisnis*, 8.
- Deliani, R., M. A. & Meyla, delori N. (2021) 'Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial The Influence Of Management Accounting Systems And ( Empirical Study On Bank Nagari Region Padang )', *Pareso Jurnal*, 3(1), pp. 11–22.
- Denis (2018) 'Pengaruh Audit Operasional Dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Pada Pt Graha Pangan Lestari)', 2(1).
- Didi Piand, ST., M. (2018) *Kinrja Guru*.
- Dr. Syamsir Torang (2013) 'Organisasi & mnajemen (perilaku, struktur, budaya & perubahan organisasi)'. Edited by zanafa, p. 658. 1 Sya o.
- eko suyono (2018) 'pentingnya Sistem pengendalian Manajemen dalam pengelolaan usaha kecil dan menengah di kabupaten bayu mas, jawa tengah', *ilmiah akuntansi*, pp. 64–83.
- Elfrianto (2017) 'Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Mutu Perguruan Tinggi', *HIJRI: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Keislaman*, 6(1), pp. 28–39.
- Elwisa Julyalahi (2017) 'Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Skpd Kabupaten Bintan'.

- Hafsah, H. (2017) 'Analisis Penerapan Rasio Keuangan Sebagai Alat Ukur Kinerja Keuangan Pada Suatu Perusahaan', *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, pp. 1–8.
- Harahap, R.U. (2021) 'Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Pegawai', *Tangible Journal* [Preprint].
- Hasbi, I. (2021) *administrasi pendidikan tinjauan konsep dan praktik*.
- Hasibuan, J.S. & Hanum, Z. (2022) 'The Effect of Motivation and Work Environment on The Performance of Tirtanadi PDAM Head Office Employees North Sumatra Province', pp. 1–14. doi:10.4108/eai.10-8-2022.2320923.
- Irham Fahmi (2016) *Pengantar manajemen sumber daya manusia konsep dan kinerja*. Jakarta.
- Kurnia, E. & Daulay, R. (2021) 'Analisis Dampak Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan', *Proceding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), pp. 301–306.
- Lubis, H.Z. (2008) 'Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Perusahaan Manufaktur Di Kim)', *Pengaruh Kualitas Produk Dalam Perusahaan Pemasaran*, Vol. 8, No(1), pp. 1–18.
- M, Nur. (2016) *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan Pt. Indojoya*.
- Metha Kurnia Sari (2016) 'Pengaruh Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran, Dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Skpd Di Kabupaten Sukoharjo', 13 1 (May), pp. 31–48.
- Muis, muhammad ras & Hasibuan, jasman saripudin (2021) 'Peranan Kinerja Pegawai: Disiplin Kerja dan Kepemimpinan Muhammad Ras Muis 1 , Jasman Saripuddin Hasibuan 2', *Sintesa*, 1, pp. 275–288.
- Muis, M.R., Jufrizen, J. & Fahmi, M. (2018) 'Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan', *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), pp. 9–25. doi:10.36778/jesya.v1i1.7.
- Olivia Novela Suebu (2018) *pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen pusat pendapatan dan pusat biaya terhadap kinerja manajerial hotel aerotel smile makasar*. Universitas Hasanuddin.
- Porporato, M. (2006) 'impact of manangement control system ' intensity of use on joint performace : an Empirical assesment', pp. 512–562.



- Putra Nainggolan, E. (2018) 'Analisis Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Penerimaan Pajak Bumi Dan Bangunan Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan', *Prosiding: ISSN: 2621 - 1572 The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018 "Pemberdayaan dan Penguatan Daya Saing Bisnis Dalam Era Digital"*, pp. 546–560.
- Putri Nur Romadhani (2016) 'Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Sukoharjo)'.
- Rahmad, R., Lestari, R. & Fitriah, E. (2016) 'Pengaruh Penerapan Sistem Akuntansi Manajemen dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial', *Prosiding Akuntansi*, 2(2), pp. 466–472.
- Rangkuti, M.S. (2019) 'Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Total Quality Management Dan Sistem Reward Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt Perkebunan Nusantara Iii (Persero) Medan', *Jurnal Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember*, 13, pp. 1–121.
- Rozi, F., Sari, M. & Widia, A. (2021) 'Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi, Pengawasan Internal Dan Key Performance Indicators (KPI) Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Bekerja Sebagai Variabel Moderating Di Perum Perumnas Regional I Medan', *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 8(September), pp. 270–280.
- Sari, Eka N. & Saragih, F. (2009) 'Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Pada Hotel Berbintang Di Kota Medan', *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 9(2), p. 40.
- Sari, M. (2018) 'Penerapan Good Corporate Governance dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan', *Publikasi Ilmiah*, pp. 17–27.
- Setiawan, I. (2016) 'Pengaruh Sistem Akuntansi, Manajemen dan Sistem Pengendalian Manajemen', *Seminar Nasional IENACO*, pp. 794–801.
- Sujarweni, v. wiratna (2016) *akuntansi manajemen: teori dan akuntansi*.
- Sumadi Suryabrata (2013) *Metodologi penelitian*. makasar: Rajawali Pers, 2013.
- Syahputra, F. (2021) 'Pengaruh Disiplin Kerja, Etika Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pasti Jaya Elektrik Medan', 1, pp. 1–13.
- Tohari, H. (2014) *analisis seta perancangan sistem informasi melalui pendekatan uml*.
- veithzal Rivai Zainal (2011) *manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan : dari teori ke praktik*. Jakarta.



Wibowo (2016) 'Manajemen Kinerja Edisi Ke 5. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada', p. 5.

Yustien, R. (2012) 'Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Pusat Pendapatan Dan Pusat Biaya Terhadap Kinerja Manajerial Rumah Sakit Umum Tipe B Di Provinsi Jawa Barat', *Pekbis Jurnal, Vol.4, No.1, Maret 2012: 44-53*, 4, pp. 44–53.