

**LAPORAN AKHIR
PENELITIAN**



**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN KONSTRUKSI DENGAN
MENGUNAKAN *BALANCE SCORECARD* PADA
PERUSAHAAN GAPEKSINDO KOTA SAWAHLUNTO**

Tahun ke 1 dari rencana 1 tahun

TIM PENGUSUL:

**Juita Sukraini, SE. M.Si / 1017116201/Ketua
Nidia Anggreni Das, SE. MM/ 1014017302/ Anggota**

**UNIVERSITAS MAHAPUTRA MUHAMMAD YAMIN SOLOK
FEBRUARI 2019**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Analisis Kinerja Perusahaan Konstruksi Dengan Menggunakan Balance Scorecard Pada Perusahaan Gapeksindo Kota Sawahlunto

Peneliti/Pelaksana
Nama Lengkap : Juita Sukraini, SE. M.Si
NIDN : 1017116201
Jabatan Fungsional : Lektor
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Nomor HP : 081374654590
Alamat surel (e-mail) : jjuitasukraini@gmail.com
Anggota Tim

Nama Lengkap : Nidia Anggreni Das, SE. MM
NIDN : 1014017302
Perguruan Tinggi : Universitas Mahaputra Muhammad Yamin
Tahun Pelaksanaan : 2018/2019
Sumber Dana : Mandiri
Biaya Tahun Berjalan : Rp. 6.500.000,-
Biaya Keseluruhan : Rp. 6.500.000,-


Solok, 04 Februari 2019

Mengesahkan
Dekan Fakultas Ekonomi



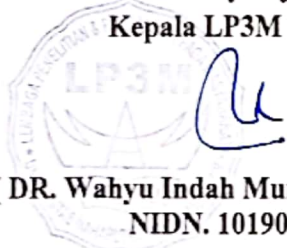
DEKAN
(Juita Sukraini, SE. M. Si)
NIDN. 1017116201

Ketua,



(Juita Sukraini, SE.M. Si)
NIDN. 1017116201

Menyetujui,
Kepala LP3M UMMY



(DR. Wahyu Indah Mursalini, SE. MM)
NIDN. 1019017402

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	1
1. PENDAHULUAN	1
2. TINJAUAN PUSTAKA	6
3. METODE	31
4. PEMBAHASAN	39
5. PENUTUP	65
6. DAFTAR PUSTAKA	68
LAMPIRAN	

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN KONSTRUKSI DENGAN MENGUNAKAN BALANCE SCORECARD PADA PERUSAHAAN GAPEKSINDO KOTA SAWAHLUNTO

RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan Untuk menganalisis pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan dengan menggunakan balance scorecard pada Perusahaan konstruksi Gapeksindo Kota Sawahlunto. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan dengan menggunakan balance scorecard pada Perusahaan konstruksi Gapeksindo Kota Sawahlunto. Untuk menganalisis pengaruh sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan dengan menggunakan balance scorecard pada Perusahaan konstruksi Gapeksindo Kota Sawahlunto. Metode dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik sampling dengan cara menyebarkan koesioner.

Berdasarkan hasil analisis statistik dapat di simpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan konstruksi Gapeksindo Kota Sawahlunto, dengan nilai t hitung $4,649 > t$ tabel $2,016$ dan signifikan $0,000 < 0,05$ serta koefisien regresi $0,607$. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan konstruksi Gapeksindo Kota Sawahlunto, dengan nilai t hitung $(4,458) > t$ tabel $(2,016)$ dan nilai signifikan $0,000 < 0,05$, koefisien regresi sebesar $0,729$. pengendalian manajemen dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan dengan nilai F hitung $(16,348) > F$ tabel $(3,21)$ dan nilai signifikan $0,000 < 0,05$.

Kata Kunci : *Sistem Pengendalian Manajemen, Budaya Organisasi, Kinerja Perusahaan*

BAB I PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Industri konstruksi adalah salah satu usaha dalam sektor ekonomi yang berhubungan dengan suatu perencanaan atau pelaksanaan dan pengawasan suatu kegiatan konstruksi untuk membentuk suatu bangunan atau bentuk fisik lain yang dalam pelaksanaan penggunaan dan pemanfaatan bangunan tersebut menyangkut kepentingan dan keselamatan masyarakat pengguna bangunan tersebut.

Kontribusi industri ini melalui penyediaan tenaga kerja kepada masyarakat sehingga menurunkan jumlah pengangguran atau meningkatkan jumlah pendapatan dan konsumsi masyarakat yang akhirnya akan memberikan sumbangan positif terhadap pembangunan. Agar industri konstruksi memberikan nilai tambah bagi pembangunan maka sistem pengelolaan industri harus dilakukan secara profesional dan efektif pada semua aspek yang terlibat dalam suatu proyek konstruksi.

Di Indonesia, industri konstruksi dianggap sebagai salah satu industri yang paling menarik dan menjanjikan. Jumlah total kontraktor nasional di Indonesia hingga tahun 2017 berdasarkan data dari Bina Konstruksi adalah sebesar 108.852 yang terdiri dari kontraktor perorangan (29), kontraktor kecil (95.014), kontraktor menengah (13.225), dan kontraktor besar (584).

Saat ini persaingan di dalam dunia konstruksi semakin tinggi. Pada tahun 2015 sebanyak 85% nilai pasar konstruksi Indonesia dikuasai oleh kontraktor besar sedangkan sisanya sebesar 15% nilai pasar konstruksi diperebutkan oleh kontraktor menengah dan kecil. Keadaan ini menyebabkan persaingan usaha di pasar konstruksi kualifikasi menengah dan kecil ini menjadi sangat ketat. Pasar konstruksi di Indonesia masih didominasi oleh badan usaha berkualifikasi besar yang jumlahnya hanya satu persen dari seluruh badan usaha jasa konstruksi. Hal ini menjadi sebuah persoalan bagaimana meningkatkan kelas badan usaha jasa konstruksi kontraktor menengah dan kecil menjadi badan usaha berkualifikasi besar agar dapat memiliki daya saing dan dapat bertahan hidup di era yang sangat kompetitif ini ([http://finance.detik.com/read/diakses_pada_Minggu, 4 Juni 2017-14:00 WIB](http://finance.detik.com/read/diakses_pada_Minggu,_4_Juni_2017-14:00 WIB)).

Persaingan pasar konstruksi yang besar di Indonesia mendapat perhatian dari Negara anggota ASEAN lainnya. Ini dapat menjadi ancaman yang besar bagi perusahaan konstruksi di Indonesia terutama dengan berlakunya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yang membuat semakin terbukanya hubungan antar negara. MEA adalah suatu bentuk integrasi Ekonomi ASEAN dibentuk pada awal tahun 2016 yang beranggotakan

negara-negara ASEAN (Malaysia, Filipina, Singapura, Thailand, Brunei Darussalam, Vietnam, Laos, Myanmar, dan Kamboja) (Sinedu, dkk, 2015). Dampak terciptanya MEA adalah pasar bebas di bidang permodalan, barang dan jasa, serta tenaga kerja. Untuk menghadapi persaingan pasar bebas (MEA), kemampuan bersaing perusahaan konstruksi di Indonesia dinilai masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari kurangnya kesiapan kontraktor nasional untuk bersaing dengan kontraktor asing yang memiliki aset modal, SDM dan teknologi yang melebihi kontraktor nasional.

Ketatnya kondisi persaingan bisnis jasa konstruksi ini, membuat para pelaku bisnis jasa konstruksi di Indonesia, dalam hal ini adalah kontraktor jasa konstruksi, berupaya keras untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaannya. Terjaganya eksistensi suatu perusahaan diantaranya tergantung pada kemampuan perusahaan tersebut untuk melihat peluang-peluang pasar yang ada. Dalam kondisi seperti ini, bidang pemasaran perusahaan memegang peranan yang sangat penting dalam hal melihat peluang-peluang pasar yang ada.

Selain itu, upaya dalam melakukan evaluasi terhadap perusahaan konstruksi juga dibutuhkan pengetahuan dan pengalaman yang cukup serta kemampuan dalam bidang teknik, keuangan, manajemen dan organisasi untuk dapat menyelesaikan proyek. Kenyataan yang dihadapi perusahaan konstruksi saat ini yaitu masih banyaknya kegagalan proyek yang disebabkan oleh kegagalan pelaksanaan atau penggunaan metode kerja yang tidak benar, penggunaan alat yang tidak sesuai dan penggunaan bahan yang tidak sesuai dengan spesifikasi dan standar yang sudah ditetapkan.

Fenomena di atas juga terjadi pada perusahaan konstruksi Gapeksindo Kota Sawahlunto. Saat ini jumlah perusahaan konstruksi yang tergabung dalam Gapeksindo Kota Sawahlunto adalah sebanyak 58 perusahaan. Berbagai kegiatan telah dilakukan seperti mengelola pekerjaan konstruksi pengukuran, galian pondasi, pasangan pondasi, plesteran dinding, pekerjaan beton, pekerjaan kayu-kayu, pengecatan, pemasangan listrik, drainase dan pekerjaan jaringan air bersih dan air kotor secara profesional, sayangnya dalam pelaksanaan dilapangan masih terdapat kinerja perusahaan konstruksi yang belum optimal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan konstruksi Gapeksindo Kota Sawahlunto masih terdapat penyimpangan yang timbul akibat ketidaksesuaian terhadap spesifikasi, manfaat, fungsi serta kesepakatan dalam kontrak yang dibuat baik dari pihak pengguna jasa, konsultan maupun pelaksana konstruksi. Kondisi ini mengakibatkan terjadinya kegagalan proyek konstruksi. Kegagalan konstruksi sangat beraneka ragam, baik berasal dari luar (eksternal) maupun yang berasal dari dalam (internal). Adapun beberapa

faktor yang secara garis besar berpengaruh dan menjadi parameter terhadap kegagalan konstruksi, antara lain kesalahan dalam perencanaan dan perancangan, kesalahan dalam pelaksanaan, kesalahan operasional, perawatan, dan bencana alam. Oleh sebab kegagalan terhadap pelaksanaan konstruksi ini menggambarkan kinerja yang buruk pada suatu perusahaan jasa konstruksi.

Penilaian kinerja dimaksudkan untuk mengetahui manajemen telah bekerja sesuai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan dua cara yaitu secara keuangan maupun non keuangan. Keseimbangan pengukuran kinerja antara keuangan dan non keuangan akan dapat membantu perusahaan dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja secara keseluruhan, serta menjangkau kinerja area bisnis perusahaan yang beragam. Untuk menentukan keberhasilan dan pengembangan yang berkelanjutan, maka perusahaan saat ini harus memiliki sistem yang baik dan tenaga kerja yang berkualitas. Sistem yang baik salah satunya adalah sistem pengendalian manajemen yang optimal.

Dengan adanya sistem pengendalian manajemen perusahaan dapat melakukan monitoring terhadap aktivitas yang dilakukan oleh manajemen. Selain itu, sistem pengendalian manajemen juga dapat dijadikan alat oleh manajemen untuk memberikan informasi yang berkaitan dengan pengimplementasian dan perumusan strategi serta pengambilan keputusan. Sistem pengendalian manajemen dan kinerja perusahaan yang menunjukkan hasil yang berbeda-beda, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Majed (2013) yang menunjukkan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan. Penelitian Nurgahani, Titin (2013) yang menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Selanjutnya penelitian Priscilla (2015) menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian lainnya Sandanafu dan Tjokro (2017) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan.

Dalam penelitian ini peneliti juga tertarik untuk meneliti tentang salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan yaitu faktor budaya organisasi. Alasan ditambahkannya variabel budaya organisasi yaitu karena budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi perusahaan. Diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2014) menunjukkan tentang Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan dan menurut penelitian Karsam, dkk (2017) menunjukkan bahwa Budaya Organisasi, Sistem Pengendalian Manajemen dan Sistem Pengendalian Intern berpengaruh pada Kinerja Organisasi Perusahaan.

Berbeda dengan hasil penelitian Priscilla (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Menyangkut fenomena diatas maka penulis memilih Perusahaan Konstruksi Gapeksindo Kota Sawahlunto sebagai sumber data untuk penelitian ini. Karena mengingat pentingnya sistem pengendalian manajemen dan Budaya Organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Untuk itu penulis menuangkan dalam penelitian yang berjudul **“Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan Konstruksi Dengan Menggunakan Balance Scorecard Pada Perusahaan Gapeksindo Kota Sawahlunto”**.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja perusahaan konstruksi Dengan Menggunakan Balance Scorecard Pada Perusahaan Gapeksindo Kota Sawahlunto.
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan konstruksi Dengan Menggunakan Balance Scorecard Pada Perusahaan Gapeksindo Kota Sawahlunto.
3. Apakah sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan konstruksi Dengan Menggunakan Balance Scorecard Pada Perusahaan Gapeksindo Kota Sawahlunto.

Tujuan Penelitian

Adapun Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan dengan menggunakan balance scorecard pada Perusahaan konstruksi Gapeksindo Kota Sawahlunto.
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan dengan menggunakan balance scorecard pada Perusahaan konstruksi Gapeksindo Kota Sawahlunto.
3. Untuk menganalisis pengaruh sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan dengan menggunakan balance scorecard pada Perusahaan konstruksi Gapeksindo Kota Sawahlunto.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Manfaat secara teoritis

- a. Bagi penulis, penelitian ini dapat memperluas pengetahuan serta dapat memperluas wawasan tentang pentingnya sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan.
 - b. Bagi civitas akademika, diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmu bagi khasanah kepustakaan pada Fakultas Ekonomi Universitas Mahaputra Muhammad Yamin.
2. Manfaat secara praktik
- Dapat dijadikan acuan bagi perusahaan konstruksi agar memperbaiki dan membuat sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi perusahaan menjadi lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Sistem Pengendalian Manajemen

2.1.1 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Suatu sistem merupakan cara tertentu untuk melaksanakan suatu atau serangkaian aktivitas. Pengendalian manajemen adalah proses dimana seorang manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk melaksanakan strategi organisasi. Pengendalian manajemen difasilitasi oleh suatu sistem formal yang merupakan siklus aktifitas yang terus berulang.

Mulyadi (2011;3) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan sasaran masa depan yang hendak dicapai oleh organisasi, merencanakan kegiatan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian Majed (2013) menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen sebagai suatu proses di mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasi strategi organisasi.

Sumarsan (2013;4) menyatakan sistem pengendalian manajemen merupakan suatu rangkaian tindakan dan aktifitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus menerus. Pengendalian manajemen bukanlah suatu sistem terpisah dalam suatu organisasi, melainkan harus dianggap sebagai bagian penting dari setiap sistem yang dipakai manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya.

Maka dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah suatu alat atau strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk memonitor atau mengamati seluruh rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan

baik secara formal maupun informal, serta dapat membantu manajer perusahaan dalam melakukan pengendaliannya agar dapat mencapai visi dan misi perusahaan secara efisien dan efektif.

Selain itu sistem pengendalian manajemen ini juga merupakan strategi bagi manajer pada perusahaan untuk dapat mempengaruhi anggota organisasi dalam mengimplementasikan strategi organisasi. Dan juga untuk memantau pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan agar sasaran organisasi dapat tercapai dengan baik. Serta pengendalian manajemen juga dianggap sebagai bagian penting dari setiap sistem yang dipakai manajemen dalam mengatur dan mengarahkan kegiatannya.

2.1.2 Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen

Sumarsan (2013;7) menyatakan ada empat tujuan perancangan suatu sistem pengendalian manajemen, yakni:

1. Diperolehnya keandalan dan intergrasi informasi

Di era globalisasi ini, sistem informasi sangat penting bagi organisasi dalam rangka menanggapi perubahan yang serba cepat atas perubahan kondisi dan lingkungan yang ada dan meningkatnya kecanggihan sarana teknologi informasi untuk mengambil keputusan. 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 berlakudapat 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 tempat 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.

Tujuan dari sistem pengendalian manajemen yaitu diperolehnya keandalan dan integrasi informasi pada organisasi agar dapat menanggapi perubahan secara cepat atas semua perubahan yang ada dalam menghasilkan laporan keuangan organisasi dan laporan tingkat keberhasilan kinerja. Serta kepatuhan kepada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku dapat dicapai melalui sistem pengendalian manajemen yang dirancang sebaik mungkin.

Sistem Pengendalian Manajemen juga dapat melindungi harta perusahaan pada tempat yang tidak mudah diakses orang yang tidak berwenang dan juga dapat memperoleh hasil yang maksimal dengan biaya yang minimal. Standar operasi seharusnya memberikan kriteria pengukuran untuk menilai tingkat keekonomisan dan efisiensi yang tercermin dalam laporan keuangannya agar menambah penilaian indikator keberhasilan kinerja.

2.1.3 Komponen Sistem Pengendalian

Menurut Sumarsan (2013;9) bahwa komponen sistem pengendalian manajemen terdiri dari lima, yaitu sebagai berikut :

1. Keahlian karyawan (pegawai) sesuai dengan tanggung jawabnya

Faktor paling penting dalam pengendalian adalah adanya karyawan yang dapat menunjang suatu sistem agar dapat berjalan dengan baik. Karyawan dikatakan ideal apabila tingkat pendidikan dan keahlian yang dimiliki sesuai dengan tanggung jawabnya. 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 dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sehingga karyawan dapat memberikan kontribusinya secara maksimal disamping memiliki etika yang tinggi.

2. Pemisahan tugas

Pemisahan tugas merupakan aspek penting lainnya. Terdapat 3 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/fungsi tersebut bertujuan supaya tidak ada seorang karyawan yang merangkap untuk mengendalikan dua atau tiga tanggung jawab tugas/fungsi sekaligus yang dapat 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.
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 penyimpangan 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 telah dicatat. Pencatatan secara periodik ini dapat meliputi: penghitungan fisik saldo kas, rekonsiliasi saldo bank dan teknik lainnya untuk menentukan apakah catatan telah sesuai dengan fisik.

Sedangkan menurut Mulyadi (2011;9) mengungkapkan bahwa sistem pengendalian manajemen terdiri atas dua komponen yaitu struktur sistem dan proses sistem. Dimana 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.

Dalam komponen sistem pengendalian manajemen kualitas kinerja seorang karyawan terlihat dari tingkat pendidikan dan keahlian yang dimiliki sesuai dengan tanggung jawabnya, serta pengalaman kerja yang mendukung. Dalam tingkat perputaran karyawan yang terlalu tinggi sering menimbulkan

permasalahan dalam pengendalian manajemen dan juga diperlukan pengembangan mutu karyawan dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan.

Sistem pemberian wewenang, tujuan, dan teknik serta pengawasan di lingkungan organisasi setiap manajemen bertanggung jawab untuk menentukan, melaksanakan dan memelihara serta meningkatkan sistem pengendalian manajemennya. Serta dalam sistem pemberian wewenang dapat bersifat umum dan dapat didelegasikan ke tingkat manajemen yang lebih rendah tetapi sangat penting dipegang oleh manajemen tertinggi.

2.1.4 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Mulyadi (2011;10) pengertian struktur sistem pengendalian manajemen adalah merupakan komponen-komponen yang berkaitan erat satu dengan yang lainnya, yang secara bersama-sama digunakan untuk mewujudkan tujuan sistem. Struktur sistem perencanaan dan pengendalian manajemen terdiri atas tiga komponen sebagai berikut :

1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah komponen utama dalam struktur sistem pengendalian manajemen. Struktur organisasi merupakan sarana untuk mendistribusikan kekuasaan yang diperlukan dalam memanfaatkan berbagai sumber daya organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Pada waktu organisasi menghadapi lingkungan stabil dan kompetisi tidak begitu tajam, kekuasaan dalam organisasi terpusat di tangan manajemen puncak dan delegasi wewenang kepada manajemen tingkat bawah dilaksanakan secara terbatas. Struktur yang sesuai dengan lingkungan bisnis pada zaman itu adalah struktur organisasi fungsional hierarkis. Untuk menghadapi lingkungan bisnis turbulen (perubahan menjadi konstan, pesat, radikal, serentak dan pervasif), yang 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

Dirancang untuk mempersatukan berbagai komponen yang membentuk organisasi dan berbagai organisasi dalam jejaring organisasi (*organization network*) untuk kepentingan penyediaan layanan bernilai tambah bagi *customer*. Teknologi informasi menjadi pemampu (*enabler*) untuk membangun jejaring informasi yang memungkinkan terjadinya hubungan yang berkualitas (*quality relationship*) antar karyawan, antara manajer

dengan karyawan, antara perusahaan dengan pemasok dan mitra bisnisnya, dan antara perusahaan dengan *customernya*. Untuk menghadapi lingkungan bisnis stabil, organisasi perusahaan mampu menghadapi perusahaan sendiri secara independen, tanpa harus membangun jejaring organisasi dengan organisasi lain. Untuk menghadapi lingkungan bisnis kompetitif dan turbulen, organisasi harus kohesif-bersatu sangat erat diantara manajemen dan karyawan. Di samping itu, 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, diperlukan jejaring informasi yang mengikat secara erat melalui hubungan berkualitas.

3. Sistem Penghargaan

Komponen struktur sistem pengendalian manajemen yang ketiga adalah sistem penghargaan 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, karena merekalah yang *running the business* perusahaan. Pada waktu lingkungan bisnis berubah menjadi turbulen, manajemen puncak tidak lagi mampu menjalankan sendiri seluruh bisnis perusahaan. Beban tanggung jawab untuk *running the business* perusahaan perlu didistribusikan kepada karyawan. Timbullah kebutuhan untuk memberdayakan karyawan guna membangun *responsibility-based organization* suatu organisasi yang seluruh personelnnya (manajemen dan karyawan) bertanggung jawab atas beroperasi perusahaan. Diperlukan sistem penghargaan yang tidak didasarkan pada posisi (*position-based reward*), namun telah didasarkan pada kinerja (*performance-based reward*). Di samping itu, kinerja personel tidak hanya dinilai dari perspektif keuangan, namun lebih dari itu, perlu dinilai dari berbagai perspektif nonkeuangan, sehingga kinerja personel dapat bersifat komprehensif.

Struktur sistem perencanaan dan pengendalian manajemen terdiri atas tiga komponen yaitu yang pertama struktur organisasi yang merupakan sarana untuk mendistribusikan kekuasaan yang diperlukan dalam memanfaatkan berbagai sumber daya organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dan struktur yang sesuai dengan lingkungan bisnis pada zaman dulu adalah struktur organisasi fungsional hirarki.

Yang kedua adalah jejaring informasi yang dirancang untuk mempersatukan berbagai komponen organisasi dan berbagai organisasi lain dalam jejaring organisasi untuk kepentingan penyediaan layanan bernilai tambah bagi customer. Dan yang ketiga sistem penghargaan yang digunakan untuk mendistribusikan penghargaan kepada personel organisasi. Dan dalam kinerja personel tidak hanya dinilai dari perspektif keuangan namun dinilai dari berbagai perspektif non keuangan sehingga bersifat komprehensif.

2.1.5 Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Mulyadi (2011;10) proses sistem merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan sistem. Proses sistem perencanaan dan pengendalian manajemen terdiri atas enam tahap utama sebagai berikut:

1. Sistem Perumusan Strategi

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

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

2. Sistem Perencanaan Strategik

Setelah perusahaan merumuskan strategi pilihan untuk mewujudkan 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 perwujudan sasaran strategik memerlukan waktu lama di masa depan, perusahaan perlu menetapkan tonggak-tonggak (*milestone*) untuk menandai pencapaian (*achievements*) dalam proses mewujudkan sasaran tersebut. Tonggak-tonggak pencapaian tersebut diberi nama target. Untuk mewujudkan sasaran strategik diperlukan inisiatif strategik berupa rencana tindakan (*action plan*) yang akan dilaksanakan oleh perusahaan di masa depan. Untuk setiap inisiatif strategik kemudian ditentukan ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*) yang merupakan indikator efektifitas inisiatif strategik dalam mewujudkan sasaran strategik yang bersangkutan. Melalui *cascading process*, *company scorecard* kemudian didistribusikan ke pusat-pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi untuk menetapkan peran setiap pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan dalam perwujudan *company scorecard*. *Cascading process* dilaksanakan sampai ke tingkat tim dan individu untuk menetapkan peran setiap personel dalam memberikan kontribusi dalam perwujudan *company scorecard*.

3. Sistem Penyusunan Program

Sistem penyusunan program adalah proses penyusunan laba jangka panjang untuk menjabarkan inisiatif strategik pilihan guna mewujudkan

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

4. Sistem Penyusunan Anggaran

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

5. Sistem Pengimplementasian

Setelah rencana menyeluruh selesai disusun, langkah berikutnya adalah pengimplementasian rencana. Dalam tahap pengimplementasian rencana ini, manajemen dan karyawan melaksanakan rencana yang tercantum dalam anggaran ke dalam kegiatan nyata. Oleh karena anggaran adalah bagian dari program dan program merupakan penjabaran inisiatif strategik pilihan untuk mewujudkan sasaran strategik dan inisiatif strategik pilihan 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.

Dalam proses sistem pengendalian manajemen terdiri dari sistem perumusan strategi yang merupakan tahap penentuan pada kelangsungan hidup suatu organisasi. Setelah itu Sistem perencanaan strategik merumuskan tentang strategi pilihan untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan nilai dasar untuk diimplikasikan oleh suatu organisasi. Sistem penyusunan program merupakan proses penyusunan jangka panjang dan proses pembangunan antara rencana operasional dengan rencana keunagan.

Pada sistem penyusunan anggaran rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran dengan proses rencana laba jangka pendek yang ditempuh oleh perusahaan. Serta sistem pengimplementasian dan sistem pemantauan rencana kegiatan yang tercantum dalam anggaran ke dalam kegiatan yang nyata karena anggaran merupakan penjabaran inisiatif pilihan untuk mewujudkan sasaran yang dilakukan oleh suatu perusahaan guna mewujudkan visi, misi suatu perusahaan

2.1.6 Indikator Sistem Pengendalian Manajemen

Penelitian ini mengadopsi penggunaan sistem pengendalian manajemen pada penelitian Lukman Lo (2014) yang meliputi kinerja karyawan, kompensasi, komunikasi, resolusi konflik, komitmen, dan produk dan kebijakan pasar.

1. Kinerja karyawan adalah sistem evaluasi yang berguna untuk mendorong dan memotivasi kinerja karyawan.
2. Kompensasi adalah penghargaan yang diberikan perusahaan untuk menghargai kinerja karyawan.
3. Komunikasi adalah kemampuan manajer untuk mengomunikasikan visi perusahaan pada pihak yang berkepentingan secara jujur dan terbuka.
4. Resolusi konflik adalah kemampuan manajer untuk mengantisipasi dan mencari solusi atas konflik yang muncul pada perusahaan.
5. Komitmen adalah kemampuan manajer untuk berkomitmen dan menyadarkan seluruh karyawan agar berkomitmen mencapai visi perusahaan.
6. Produk dan kebijakan pasar adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan barang atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan dan memberi kepuasan pada pelanggan.

Dalam indikator sistem pengendalian manajemen yang merupakan indikatornya adalah yang pertama kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan salah satu sistem evaluasi yang berguna untuk mendorong dan memotivasi karyawan. Yang kedua adalah kompensasi, kompensasi merupakan salah satu bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan untuk karyawan yang memiliki kinerja terbaik. Yang ketiga adalah komunikasi,

komunikasi merupakan kemampuan manajer untuk berkomunikasi kepada karyawan dalam menyampaikan visi perusahaan secara jujur dan terbuka.

Selanjutnya yang keempat adalah resolusi konflik, resolusi konflik merupakan kemampuan manajer dalam menyelesaikan dan mencari solusi permasalahan yang muncul di perusahaan. Yang kelima adalah komitmen, komitmen merupakan kemampuan manajer dalam berkomitmen dan menyadarkan karyawan untuk mencapai visi perusahaan. Dan yang terakhir adalah produk dan kebijakan pasar yang merupakan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan barang dan jasa yang dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.

2.2 Budaya Organisasi

2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya dapat diciptakan dan tumbuh karena perilaku dari setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut, sehingga perilaku tersebut diakui dan diterapkan secara turun menurun dalam organisasi tersebut. Stoner dan Gilbert (2012;54) menjelaskan bahwa budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai, dan pemahaman yang dimiliki bersama (budaya) dari anggota beberapa organisasi yang mendukung pengendalian yang ketat dipuncak.

Pendapat Mulyadi (2011;374) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Pendapat lainnya diungkapkan oleh Robbins dan Judge (2013;512) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain.

Wirawan (2011;15) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berfikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2014;62) budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan.

Dalam budaya organisasi memiliki pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan dalam organisasi tersebut. Hal ini menjadi suatu kerangka

kerja yang menjadi pedoman tingkah laku dan pengambil keputusan untuk karyawan dalam mengarahkan kepada tindakan yang mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi juga merupakan suatu pola dasar yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan yang menjadi pedoman untuk mencapai tujuan organisasi dan makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Yang Terutama adalah nilai dan keyakinan bersama dalam dasar identitas perusahaan yang mendasari untuk perusahaan agar mencapai tujuan yang diinginkan.

2.2.2 Fungsi Utama Budaya Organisasi

Tika (2014;14) menyatakan bahwa terdapat 10 fungsi utama budaya organisasi, diantaranya :

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi atau organisasi. Para pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan organisasinya.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
4. Sebagai mekanisme dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya anggota organisasi oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.
5. Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya organisasi-organisasi besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.
6. Membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Fungsi ini dimaksudkan agar anggota-anggota organisasi dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi.

7. Sebagai saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai organisasi tersebut.
9. Sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.
10. Sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi dapat juga menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain karena adanya identitas tertentu yang dimiliki suatu organisasi atau kelompok. Sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi merupakan bagian dari komitmen kolektif dari para anggota kolektif yang mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan organisasi.

Mempromosikan stabilitas sistem sosial, mekanisme dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi, integrator, membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi, saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Serta merupakan acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai organisasi tersebut, alat komunikasi dan penghambat berinovasi.

2.2.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2013;512) mengungkapkan bahwa ada tujuh dimensi yang menjabarkan budaya sebuah organisasi, masing-masing dari ketujuh dimensi tersebut adalah:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*) yaitu seberapa besar organisasi mendorong para pegawainya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detil (*attention to detail*) yaitu seberapa besar dalam ketelitian, analisis, dan perhatian pada detail yang dituntut oleh organisasi dari para pegawainya.
3. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*) yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada pencapaian sasaran (hasil), ketimbang pada cara mencapai sasaran (proses), berorientasi kepada manusia

(*people orientation*) seberapa jauh organisasi bersedia mempertimbangkan faktor manusia (pegawai) di dalam pengambilan keputusan manajemen.

4. Berorientasi tim (*team orientation*) yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada kerja kelompok (tim), ketimbang kerja individu, dalam menyelesaikan tugas-tugas.
5. Agresifitas (*aggressiveness*) yaitu Seberapa besar organisasi mendorong para pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dari pada santai.
6. Stabilitas (*stability*) yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada pemeliharaan *status quo* di dalam pengambilan berbagai keputusan dan tindakan.

Dalam penelitian Sutoyo dan Mahardika (2015) adalah: (1) keputusan yang penting lebih sering dibuat secara individu, (2) lebih tertarik pada orang yang mengerjakan daripada hasil pekerjaan, (3) memberikan petunjuk yang jelas kepada pegawai baru, (4) peduli terhadap masalah pribadi pegawai, (5) mempunyai ikatan tertentu dengan masyarakat sekitar.

Setiap Organisasi memiliki budaya organisasi yaitu yang berkaitan dengan inovasi dan keberanian dalam mengambil resiko yang berguna untuk mendorong para karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani. Selanjutnya perhatian terhadap detail memiliki manfaat bagi karyawan terhadap ketelitian, analisis, dan ketepatan kerjanya. Serta berorientasi kepada hasil yang sebagian organisasi menekankan pada pencapaian sasaran yang mempertimbangkan faktor manusia di dalam pengambilan keputusan manajemen.

Budaya Organisasi juga berorientasi pada tim merupakan penekanan pada kerja kelompok dalam menyelesaikan tugas-tugas agresifitas yang merupakan pendorong para pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan mudah dan santai serta stabilitas yang merupakan penekanan pada pemeliharaan di dalam pengambilan keputusan dan tindakan yang berguna bagi perusahaan.

2.3 Kinerja Perusahaan

2.3.1 Pengertian Kinerja Perusahaan

Menurut Moeheriono (2012;95) kinerja atau *performance* merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.

Fahmi (2012;2) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit*

oriented yang dihasilkan selama satu periode. Kinerja merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Salah satu alat organisasi yang penting untuk menunjang kinerja yang optimal dari sebuah perusahaan adalah dibutuhkannya suatu sistem pengendalian manajemen Porporato dalam Majed (2013)

Dalam penelitian Limantoro dan Juniarti (2017) menyatakan kinerja perusahaan adalah gambaran mengenai hasil atau prestasi perusahaan selama periode waktu tertentu, yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki dalam upaya untuk mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil atau prestasi kerja perusahaan digunakan untuk memberikan gambaran kepada pihak yang membutuhkan seperti pemegang saham dan *stakeholders* mengenai efektifitas manajemen dalam memperoleh keuntungan atas pengelolaan aset, ekuitas maupun hutang perusahaan menurut Astuti, dkk (2015).

Mulyadi (2011;337) menyatakan bahwa kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

Kinerja perusahaan adalah hasil akhir atau prestasi yang dicapai oleh perusahaan dari keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki dalam upaya untuk mewujudkan visi, misi suatu perusahaan yang disesuaikan dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Dan merupakan gambaran dari hasil atau prestasi perusahaan selama periode waktu tertentu.

Prestasi kerja yang didapatkan oleh perusahaan tersebut dapat digunakan untuk memberikan gambaran kepada pihak lain yang membutuhkan contohnya kepada pemegang saham perusahaan mengenai efektifitas manajemen dalam memperoleh keuntungan atas pengelolaan aset dan hutang piutang perusahaan. Yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan adalah dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mewujudkan visi perusahaan.

2.3.2 Pengukuran Kinerja Perusahaan

Keberhasilan pencapaian strategi perlu diukur, karena pengukuran merupakan aspek kunci dari manajemen kinerja atas dasar bahwa apabila tidak diukur maka tidak akan dapat meningkatkannya menurut Dharma (2012;93). Oleh karena itu sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang akan dijadikan basis

penilaian kinerja, untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan kepada personel, tim atau unit organisasi.

Menurut Moeheriono (2012;72), pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goal sand objectives*).

Moeheriono (2012;96) menyatakan pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian 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. Sedangkan menurut Kriamijaji dan Aryani (2011;345) pengukuran kinerja adalah suatu proses mengkuantitaskan keefisienan dan atau keefektifan dari suatu tindakan tersebut. Dengan demikian dibutuhkan suatu pengukuran kinerja yang dapat digunakan sebagai landasan untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan, sekaligus sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Mahsun (2013;25) menyatakan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/progam/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2013;604) kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja perusahaan merupakan proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Namun, pengukuran kinerja sangat bergantung dengan indikator kinerja yang digunakan. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang telah disepakati dan ditetapkan, yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja. Baik dalam tahap perencanaan, tahap pelaksanaan maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi untuk mencapai keberhasilan

dimasa mendatang sehingga perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan usahanya secara terus menerus.

2.3.3 Manfaat Pengukuran Kinerja Perusahaan

Manfaat yang dapat diperoleh dengan dilakukannya pengukuran kinerja menurut Sinambela (2012;187), antara lain yaitu:

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arahan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
3. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
4. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
6. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

Sistem pengukuran kinerja menurut Moheriono (2012;187) mempunyai tujuan dan manfaat, tujuan dari sistem pengukuran kinerja ini yaitu:

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

Sedangkan manfaat sistem pengukuran kinerja adalah :

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
3. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur sesuai dengan system pengukuran kinerja yang telah disepakati.

5. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Dalam Manfaat pengukuran kinerja, menilai kinerja manajemen suatu perusahaan harus memberikan pemahaman tentang pengukuran kinerja perusahaan tersebut. Dengan memberikan arahan yang tepat kepada karyawan dapat membantu tercapainya target kerja. Serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja merupakan salah satu pemantauan dan mengevaluasi kinerja di manajemen organisasi.

Tujuan dari sistem pengukuran kinerja seperti dalam mencapai tujuan dan sasaran program unit kerja dapat membantu memperbaiki kinerja agar terfokus pada setiap pekerjaan. Mengalokasikan sumber daya dan pembuatan keputusan serta mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan juga merupakan tujuan dari sistem pengukuran kinerja dalam mencapai target yang ingin dicapai oleh perusahaan.

2.3.4 Karakteristik dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan

Menurut Gaspersz (2011;68) karakteristik yang biasa digunakan oleh organisasi kelas dunia dalam menerapkan *balanced scorecard* untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja mereka adalah:

1. Biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran kinerja tidak lebih besar daripada manfaat yang diterima.
2. Pengukuran harus dimulai pada permulaan program *balanced scorecard*. Berbagai masalah yang berkaitan dengan kinerja beserta kesempatan-kesempatan untuk meningkatkannya harus dirumuskan secara jelas.
3. Pengukuran harus terkait langsung dengan tujuan-tujuan strategis yang dirumuskan oleh organisasi dan harus memiliki paling sedikit satu pengukuran.
4. Pengukuran harus sederhana serta memunculkan data yang mudah untuk digunakan, mudah dipahami, dan mudah melaporkannya.
5. Pengukuran harus dapat diulang terus-menerus, sehingga dapat diperbandingkan.
6. Pengukuran harus dilakukan pada sistem secara keseluruhan, yang menjadi ruang lingkup *balanced scorecard*.

7. Pengukuran harus dapat digunakan untuk menetapkan target, mengarah ke peningkatan kinerja di masa mendatang.
8. Ukuran-ukuran kinerja dalam program *balanced scorecard* yang diukur itu seharusnya telah dipahami secara jelas oleh semua individu yang terlibat.
9. Pengukuran seharusnya melibatkan semua individu yang berada dalam proses terlibat dengan program *balanced scorecard*.
10. Pengukuran harus akurat, dapat diandalkan, dapat diverifikasi sehingga dapat diterima dan dipercaya sebagai sah (*valid*) oleh mereka yang akan menggunakannya.
11. Pengukuran harus berfokus pada tindakan korektif dan peningkatan, bukan sekadar pada pemantau (*monitoring*) atau pengendalian.

Dalam karakteristik pengukuran kinerja biaya yang dikeluarkan lebih besar untuk pengukuran kinerja daripada manfaat yang diterima oleh manajemen perusahaan. Pengukuran yang digunakan dalam mengevaluasi sistem pengukuran kinerja dengan *balance scorecard* seperti meningkatkan berbagai kesempatan-kesempatan dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Pengukuran harus secara sederhana dan dapat diulang secara terus-menerus sehingga dapat digunakan dan dibandingkan.

Pengukuran juga harus menetapkan target, mengarah ke peningkatan kinerja dimasa yang akan datang. Pengukuran juga harus akurat, dapat diandalkan, dan dapat diterima oleh mereka yang menggunakannya. Dan pengukuran juga harus terfokus pada tindakan korektif dan peningkatan pada pemantauan atau pengendalian kinerja.

2.3.5 Elemen Pokok Dalam Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Mahsun (2013;26) terdapat empat elemen sistem pengukuran kinerja organisasi, yaitu:

1. Menetapkan Tujuan, Sasaran, dan Strategi Organisasi
Tujuan adalah pernyataan secara umum tentang apa yang ingin dicapai sebagai penjabaran dari visi dan misi yang telah ditentukan oleh organisasi publik. Kemudian ditentukan sasaran yaitu tujuan organisasi yang dinyatakan secara eksplisit dengan dibatasi waktu yang jelas kapan sasaran itu akan dicapai. Selanjutnya, ditentukan strategi pencapaian yang menggambarkan bagaimana mencapainya.
2. Merumuskan Indikator dan Ukuran Kinerja
Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung. Indikator dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi.

3. Mengukur Tingkat Ketercapaian Tujuan dan Sasaran-Sasaran

Organisasi

Jika sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan.

Dalam elemen sistem pengukuran kinerja organisasi dapat menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi yang dinyatakan secara eksplisit dengan dibatasi waktu yang jelas agar mencapai sasaran. Dan merumuskan indikator dalam ukuran kinerja sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi yang digunakan untuk ukuran kinerja yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung.

Serta mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi bisa diimplikasikan dengan pengukuran kinerja yang jelas. Dan membandingkan hasil aktual dengan indikator dan pengukuran kinerja yang telah ditetapkan merupakan pengukuran dalam tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi yang harus dilakukan oleh suatu manajemen perusahaan untuk mencapai target yang telah di tentukan.

2.3.6 Pengukuran Kinerja Perusahaan

Mulyadi (2011;24) menyatakan *Balance Scorecard* merupakan suatu alat manajemen kontemporer (*contemporary management toll*) yang digunakan suatu perusahaan dalam mengukurkinerjanya yang bertujuan untuk mendongkrak kinerja eksekutif dengan memperluas ukuran kinerja eksekutif ke perspektif non keuangan.

Balanced scorecard merupakan *powerfull tool* dalam perencanaan strategik dan sebagai alat perencanaan. *balanced scorecard* harus memiliki isi, berupa pengetahuan manajemen (*management knowledge*) yang bisa diimplementasikan dalam pengelolaan suatu perusahaan Moheriono (2012;89). Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2011;366), *balanced scorecard* adalah sistem manajemen startegis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi.

Balanced scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategik yang secara komprehensif dapat memberikan pemahaman tentang kinerja suatu organisasi dengan menjabarkan visi dan strateginya kedalam tujuan operasional. Menurut Kurniasari dan Memarista (2017) sistem manajemen tersebut memandang unit organisasi dari 4 (empat) perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha dan nilai pemegang saham. Perspektif ini digunakan oleh *shareholder* dalam rangka melakukan penilaian kinerja organisasi. Dengan kata lain organisasi harus memenuhi sebagaimana harapan *shareholder* agar dinilai berhasil oleh *shareholder*. Menurut Hansen dan Mowen (2011;371), dalam perspektif finansial terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan perusahaan, yaitu : (1) pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis; (2) penurunan biaya dan peningkatan produktivitas; (3) penggunaan asset yang optimal dan strategi investasi.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitif mereka. Segmen yang ditargetkan dapat mencakup pelanggan yang ada sekarang dan pelanggan potensial. Dalam perspektif pelanggan, Kaplan dan Norton dalam Tunggul (2011;47) membagi 2 (dua) kelompok pengukuran pelanggan, yaitu Kelompok pengukuran pelanggan utama (*Customer Core Measurement Group*) dan mengukur proporsi nilai pelanggan (*Measuring customer Value Proposition*).

a. Kelompok pengukuran pelanggan utama (*customer core measurement group*), mencakup lima tolok ukur generik yang berkaitan dengan loyalitas pelanggan, yaitu :

- 1) Pangsa pasar (*Market share*), yang mengukur seberapa besar segmen pasar yang dikuasai perusahaan dan diungkapkan dalam bentuk uang , jumlah customer, atau unit volume yang terjual.
- 2) Retensi pelanggan (*Customer retention*), mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah customer yang saat ini dimiliki.
- 3) Akuisisi pelanggan (*Customer acquisition*), mengukur persentase jumlah penambahan customer baru.
- 4) Kepuasan pelanggan (*Customer satisfaction*), tingkat kepuasan pelanggan terhadap kriteria kinerja tertentu, seperti tingkat pelayanan.
- 5) Kemampulabaan pelanggan (*Customer profitability*), tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segmen pasar yang dilayani.

- b. Mengukur proporsi nilai pelanggan (*measuring customer value propotion*), merupakan konsep penting dalam memahami faktor pendorong pengukuran utama kepuasan, akuisisi, retensi, serta pangsa pasar dan pangsa rekening pelanggan. Atribut-atribut yang membentuk proporsi nilai adalah :
- 1) Atribut produk/jasa (*Product/service attribute*), dalam hal ini prioritas konsumen bisa berbeda, meliputi fungsi dari produuk atau jasa, harga dan kualitasnya.
 - 2) Hubungan pelanggan (*Customer relationship*), meliputi pengiriman produk dan jasa termasuk dimensi waktu dan respon pelanggan.
 - 3) Citra dan reputasi (*Image and reputation*), menggambarkan faktor intangible yang menarik konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*)
- Perspektif proses bisnis internal merupakan serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan kualitas produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Menurut Kaplan dan Norton dalam Moehariono (2012;92), pendekatan *balanced scorecard* dalam perspektif proses bisnis internal berfokus pada tiga proses utama, yaitu :
- a. Proses Inovasi (*Innovation process*), mengidentifikasi karakteristik segmen pasar yang ingin dipuaskan melalui produk dan jasa perusahaan dimasa depan.
 - b. Proses operasi (*Operations process*), merupakan upaya pemenuhan kebutuhan produk dan jasa kepada pelanggan secara efisien, konsisten, dan tepat waktu.
 - c. Layanan purna jual (*Posttable service process*), merupakan upaya pemberian manfaat tambahan kepada pelanggan berupa garansi, aktivitas perbaikan dan pemrosesan pembayaran.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)
- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. Betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan dalam peningkatan kemampuan untuk ikut berpartisipasi mencapai tujuan perusahaan.

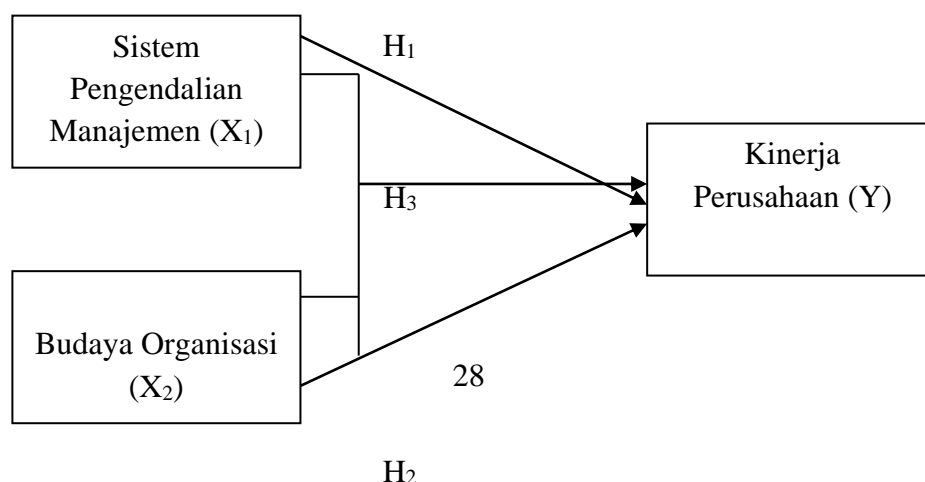
Dalam model- model pengukuran kinerja perusahaan seperti *balance scorecard* merupakan penjabaran dari visi dan strategi dalam tujuan operasional suatu sistem manajemen starategi yang komperatif dan dapat memberikan pemahaman tentang kinerja suatu organisasi. Ada 4 perspektif sistem manajemen yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran juga pertumbuhan yang sangat mendasar.

Pada tolak ukur genetic dalam kelompok pengukuran pelanggan utama seperti pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan kemampuan pelanggan yang mencapai target atau segmen pasar yang dilayani. Mengukur proporsi nilai pelanggan dapat mendorong pengukuran utama kepuasan, akuisisi, retensi, serta pangsa pasar rekening pelanggan. Dalam memenuhi harapan pelanggan dibutuhkan serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan kualitas produk/jasa.

2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan latar belakang dan kajian teori yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat dijelaskan bahwa upaya peningkatan kinerja perusahaan, diperlukan suatu sistem pengendalian manajemen yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Oleh karena itu, perlu diteliti bagaimana pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan, khususnya perusahaan konstruksi Gapeksindo Kota Sawahlunto. Melalui penelitian ini, akan terlihat bagaimana akibat yang ditimbulkan jika sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi mampu untuk mempengaruhi pencapaian kinerja perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kerangka pemikiran yang melandasi pengembangan hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1 Bagan Kerangka Pemikiran



2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teoritis dan kerangka berfikir dapat digambarkan hubungan antara variabel sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan.

2.5.1 Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan

Menurut Moeheriono (2012;79), pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goal sand objectives*). Pengukuran kinerja adalah penilaian kinerja, baik pengukuran kinerja finansial maupun non finansial yang merupakan komponen yang sangat penting dalam sistem pengendalian manajemen. Anthony dan Govindarajan dalam Majed (2013) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai suatu proses di mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasi strategi organisasi. Sistem pengendalian manajemen adalah suatu mekanisme baik formal maupun informal yang didesain untuk menciptakan kondisi yang mampu meningkatkan peluang pencapaian harapan output yang diinginkan dengan memfokuskan pada tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan dan perilaku yang diinginkan. Pada penelitian Majed (2013) menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu, hipotesis diformulasikan sebagai berikut:

H₁: Sistem Pengendalian Manajemen Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan Konstruksi Dengan Menggunakan Balance Scorecard Pada Perusahaan Gapeksindo Kota Sawahlunto.

2.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan

Umar (2010) menyatakan budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma, di mana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama. Dengan adanya budaya organisasi yang

positif diharapkan mampu meningkatkan keterampilan karyawan dan membuat organisasi tersebut mampu bersaing dan berkelanjutan. Temuan penelitian memberikan bukti empiris bahwa budaya organisasi berhubungan positif dengan kinerja perusahaan menurut Ahmad (2012;80). Penelitian lain memberikan bukti bahwa budaya organisasi yang sebagai faktor kontekstual organisasi berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen. Selain itu, penelitian yang dilakukan Sawitri (2011) bahwa budaya organisasi memperkuat pengaruh antara salah satu atribut SPM yaitu sistem evaluasi berdasarkan anggaran dengan kinerja unit bisnis.

Berdasarkan beberapa uraian tersebut di atas dan hasil penelitian empiris, budaya organisasi yang tinggi dalam sebuah organisasi diharapkan dapat menjadikan kinerja organisasi yang semakin baik. Oleh karena itu, hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut.

H₂: Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan Konstruksi Dengan Menggunakan Balance Scorecard Pada Perusahaan Gapeksindo Kota Sawahlunto.

2.5.3 Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan

Karsam, dkk (2017) menyatakan secara konseptual sistem pengendalian manajemen sebagai penjabaran dari strategi perusahaan sesuai dengan pengukuran kinerja perusahaan yang juga diturunkan dari rumusan strategi perusahaan. Di samping itu, untuk mencapai tujuan seperti yang dirumuskan dalam keempat perspektif *balanced scorecard*, diperlukan perencanaan dan pengendalian yang cermat sehingga diperlukan desain sistem pengendalian manajemen yang sesuai dengan strategi perusahaan. Sedangkan budaya organisasional merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai dasar yang dianut dan dihargai dalam organisasi serta berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sistem sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna

dan kendali yang memandu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi, maka budaya organisasional juga diperlukan untuk meningkatkan efektivitas pengendalian manajemen sehingga pada akhirnya akan berdampak pada efisiensi organisasi.

Temuan penelitian Mulya dan Mayangsari (2017) menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh signifikan pada kinerja. Penelitian Sandanafu dan Tjokro (2017) menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan temuan penelitian Arifin (2014) menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja perusahaan pada PDAM Kabupaten Bone Bolango. Berbeda dengan penelitian Sutoyo dkk (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Berdasarkan hipotesis 1 dan 2 di atas yang menyatakan ada pengaruh sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan, maka peneliti menyimpulkan hipotesis ke 3 adalah:

H₃: Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan Konstruksi Dengan Menggunakan Balance Scorecard Pada Perusahaan Gapeksindo Kota Sawahlunto.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif, ditinjau dari tingkat ekplanasi penelitian ini merupakan penelitian asosiatif dengan bentuk hubungan kausal. Menurut Sugiyono (2012;59) hubungan kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat. Penelitian ini akan mengidentifikasi bagaimana variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Dimana penelitian ini bertujuan untuk melihat seberapa besar variabel bebas mempengaruhi variabel terikat. Dalam penelitian ini menjelaskan tentang pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen (X1) dan Budaya Organisasi(X2) Kinerja Perusahaan (Y) sebagai variabel dependen.

3.2 Jenis Data dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Sugiyono (2014;193) mendefinisikan data primer yaitu adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari pembagian kuesioner yang diberikan kepada responden pada perusahaan konstruksi Gapeksindo Kota Sawahlunto.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Menurut Sugiyono (2014;230) kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan cara peneliti memberikan daftar pertanyaan atau pernyataan yang tertulis untuk dijawab oleh responden. Kuesioner yang dibagikan diukur dengan skala *likert*. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Teknik Pengambilan data dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pimpinan yang bertanggung jawab dalam pembuatan keputusan keuangan di perusahaan Konstruksi Gapeksindo Kota Sawahlunto. Alasan pemilihannya adalah karena pimpinan tersebut terlibat langsung dengan sistem yang berjalan di perusahaan konstruksi Gapeksindo Kota Sawahlunto yang berjumlah 58 pimpinan perusahaan (Lampiran 1).

3.4 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2014;80) populasi adalah wilayah generalisasi, obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah pimpinan yang bertanggung jawab dalam pembuatan keputusan keuangan di perusahaan Konstruksi Gapeksindo Kota Sawahlunto. Berdasarkan data yang diperoleh dari Gapeksindo Kota Sawahlunto terdapat 58 Perusahaan.

Sugiyono (2014;81) berpendapat sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *total sampling*, karena

populasi yang digunakan relatif kecil. Menurut Sugiyono (2014; 85) teknik penentuan sampel ini semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

3.5 Variabel Penelitian

3.5.1 Variabel Dependen (*Dependent Variable*)

Menurut Sugiyono (2014;59) variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini, variabel dependen (variabel terikat) yang akan diteliti adalah kinerja perusahaan (Y) pengukuran kuesionernya dengan menggunakan skala *likert* 5 point yang terdiri dari:

STS (Sangat Tidak Setuju)	= 1
TS (Tidak Setuju)	= 2
R (Ragu-ragu)	= 3
S (Setuju)	= 4
SS (Sangat Setuju)	= 5

3.5.2 Variabel Independen (*Independent Variable*)

Menurut Sugiyono (2014;59) variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang terjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Jadi variabel ini sifatnya menerangkan dan mempengaruhi variabel lain yang tidak bebas. Variabel bebas juga memiliki nilai yang tidak tergantung pada variabel lainnya. Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu Sistem Pengendalian Manajemen (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) pengukuran kuesionernya dengan menggunakan skala *likert* 5 point yang terdiri dari:

STS (Sangat Tidak Setuju)	= 1
TS (Tidak Setuju)	= 2
R (Ragu-ragu)	= 3
S (Setuju)	= 4
SS (Sangat Setuju)	= 5

Alasan pemilihan skala *likert* 5 point dalam pengukuran kuesioner adalah untuk memudahkan responden untuk mengisi pernyataan yang terdapat pada

kuesioner sehingga jawabannya lebih objektif dan tepat. Berikut adalah tabel definisi operasional dari variabel yang ada dalam penelitian ini.

Tabel 3.1

Variabel, Definisi Operasional, Indikator dan Skala Pengukuran

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala
Sistem Pengendalian Manajemen (X ₁)	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 (Mulyadi, 2011;3)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja karyawan 2. Kompensasi 3. Komunikasi 4. Resolusi konflik 5. Komitmen 6. Produk dan kebijakan pasar <p>Sumber: Penelitian Lukman Lo (2014)</p>	<i>Likert</i>
Budaya Organisasi (X ₂)	Budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai, dan pemahaman yang dimiliki bersama (budaya) dari anggota beberapa organisasi yang mendukung pengendalian yang ketat dipuncak (Stoner dan Gilbert, 2012;54)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keputusan yang penting lebih sering dibuat secara individu 2. Lebih tertarik pada orang yang mengerjakan daripada hasil pekerjaan 3. Memberikan petunjuk yang jelas kepada pegawai baru 4. Peduli terhadap masalah pribadi pegawai 5. Mempunyai ikatan tertentu dengan masyarakat sekitar <p>Sumber: Penelitian Sutoyo dan Mahardika (2015)</p>	<i>Likert</i>

Kinerja perusahaan (Y)	Kinerja atau <i>performance</i> merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2012;95).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif keuangan (<i>financial perspective</i>) 2. Perspektif pelanggan (<i>customer perspective</i>) 3. Perspektif proses bisnis internal (<i>internal business process</i>) 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (<i>learning and growth perspective</i>) <p>Sumber: Moehariono (2012;94)</p>	<i>Likert</i>
------------------------	---	--	---------------

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan tujuan melihat sejauh mana akurasi dari alat pengukur untuk mengukur apa yang ingin diukur. Suatu alat ukur dapat dikatakan berhasil menjalankan fungsi ukurnya apabila dapat menunjukkan hasil ukurnya dengan cermat dan akurat. Kualitas alat ukur ditentukan oleh kualitas item-itemnya. Sebuah alat ukur yang berisi item-item yang berkualitas tinggi walaupun jumlahnya yang sedikit akan jauh lebih berguna dari pada sebuah alat ukur yang berisi puluhan item yang berkualitas rendah.

Pengujian ini menggunakan perbandingan nilai r hitung dengan r tabel. Dengan membandingkan r hitung dengan r tabel kolom *product moment* dengan signifikan 0,05 atau 5 % untuk *degree of freedom (df) = n-2*, Jika $|r_{hitung}| > |r_{tabel}|$ maka data dikatakan valid, dan sebaliknya jika $|r_{hitung}| < |r_{tabel}|$ maka data dikatakan tidak valid. Apabila korelasi

antar skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor setiap konstruksinya signifikan pada level 0,05, Sugiyono (2012;133).

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan kriteria tingkat kemantapan atau konsistensi suatu alat ukur (kuesioner). Suatu kuesioner dapat dikatakan mantap bila dalam pengukurannya secara berulang-ulang dapat memberikan hasil yang sama dengan catatan semua kondisi tidak berubah. Untuk menguji reliabilitas dalam penelitian ini digunakan rumus *Alpha Cronbach (a)*. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden atas pertanyaan adalah konsisten dan stabil dari waktu ke waktu. Instrumen dinyatakan reliabel apabila *Alpha Cronbach* > 0,60. Jika *Alpha Cronbach* < 0,60 maka dikatakan tidak reliabel. Kriteria nilai tingkat keandalan *Alpha Cronbach* dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 3.3

Klasifikasi Reliabilitas

Klasifikasi	Reliabilitas
0,8000 – 1,0000	Sangat tinggi
0,6000 – 0,7999	Tinggi
0,4000 – 0,5999	Cukup
0,2000 – 0,3999	Rendah
0,0000 – 0,1999	Sangat rendah

Sumber : Tedi Rusman (2013;57)

3.6.2 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2013;110), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu memiliki distribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan rumus *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*, dengan taraf signifikan 0,05 atau 5%. Jika signifikan yang dihasilkan > 0,05 maka distribusi datanya dikatakan normal. Uji

normalitas dilakukan dalam bentuk uji statistik non parametrik *One-sampel Kolmogorov-Smirnov* (K-S), dengan kriteria pengujian seperti berikut:

- a. Jika $\text{asympt sig.} \geq \alpha$ maka data tersebar secara normal.
- b. Jika $\text{asympt sig.} < \alpha$ maka data tidak tersebar secara normal.

2. Uji Multikolonieritas

Menurut Ghozali (2013;105) uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak lebih dari 10 dan nilai *Tolerance* (TOL) tidak kurang dari 0,1, maka model dapat dikatakan terbebas dari multikolonieritas $VIF = 1/Tolerance$, jika $VIF = 10$ maka $Tolerance = 1/10 = 0,1$.

3. Uji Heterokedastisitas

Menurut Ghozali (2013;139), bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homoskedastisitas, dan jika varians berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.6.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Alat uji yang digunakan adalah Regresi Linear Berganda (*multiple regression*). Menurut Sugiyono (2012;192) analisis regresi linear berganda digunakan untuk melakukan prediksi bagaimana perubahan nilai variabel dependen bila nilai variabel independen dinaikan atau diturunkan. Untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen digunakan model regresi berganda dikarenakan lebih dari satu variabel bebas dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana :

Y	=	Kinerja Perusahaan
a	=	Konstanta
b ₁ ,b ₂	=	Koefesien Regresi dari Variabel Independen
X ₁	=	Sistem Pengendalian Manajemen
X ₂	=	Budaya Organisasi
e	=	Error

3.6.4 Uji Hipotesis dan Statistik

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini uji t (t-test) dan uji F (F-test) dengan menggunakan bantuan program IBM SPSS Versi 22.

1. Pengujian Hipotesis Secara Parsial (t-test)

Menurut Ghozali (2013;98) uji t adalah seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Dalam penelitian ini peneliti menguji pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan. Untuk menguji variabel independen secara individual, dengan kaidah sebagai berikut:

- Jika $|t_{hitung}| > |t_{tabel}|$ dan nilai signifikansinya $< 0,05$ artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.
- Jika $|t_{hitung}| < |t_{tabel}|$ dan nilai signifikansinya $> 0,05$ artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

2. Pengujian Hipotesis Secara Simultan (F-test)

Menurut Ghozali (2013;98) uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yaitu Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya Organisasi yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Perusahaan. Pengujian hipotesis dalam regresi berganda menggunakan kaidah sebagai berikut:

- a. Jika $|F_{hitung}| > |F_{tabel}|$ dan nilai signifikansinya $< 0,05$ artinya ada pengaruh yang signifikan antara X_1 dan X_2 secara simultan terhadap Y .
- b. Jika $|F_{hitung}| < |F_{tabel}|$ dan nilai signifikansinya $> 0,05$ artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara X_1 dan X_2 secara simultan terhadap Y .

3.6.5 Koefisien Determinasi

Menurut Ghozali (2011;97) Koefisien determinasi berganda (R^2) adalah salah satu nilai statistik yang dapat digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara dua variable. Nilai koefisien determinasi yang biasanya diberi symbol (R^2) menunjukkan hubungan pengaruh antara dua variable yaitu variable independen dan variable dependen dari hasil perhitungan tertentu. Sedangkan (R^2) digunakan untuk mengukur derajat hubungan antara tiap variable X terhadap variable Y secara parsial. atau *R squared* berarti secara bersama-sama perubahan variabel terikat disebabkan oleh variabel bebas atau dengan kata lain *R squared* menunjukkan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai koefisien determinasi ini berkisar antara 0 sampai dengan 1 atau dalam persentase dari mulai 0 sampai dengan 100%.

Apabila teknik analisa datanya terdiri dari dua variabel bebas kita menggunakan *R Square*, tetapi apabila jumlah variabel bebasnya lebih dari dua variabel maka akan lebih baik menggunakan *Adjusted R Square* yang nilainya selalu lebih kecil dari *R Square*. Dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan dua variabel bebas dan penerapan analisa data yang digunakan dalam menguji Koefisien Determinan adalah *R Square*.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran umum dan objek penelitian

4.1.1 Sejarah Gapeksindo Kota Sawahlunto

Sawahlunto hanyalah sebuah desa kecil dan terpencil, yang berlokasi ditengah-tengah hutan belantara, dengan jumlah penduduk ± 500

jiwa. Sebagian besar penduduknya bertanam padi dan berladang di tanah dan lahan yang sebagian besar permukaannya tidak cocok untuk lahan pertanian sehingga Sawahlunto dianggap sebagai daerah yang tidak potensial. Setelah ditemukannya Batubara di Sawahlunto oleh geolog Belanda *Ir. W.H.De Greve* tahun 1867, maka Sawahlunto menjadi pusat perhatian Belanda.

Batubara mengantarkan Sawahlunto sebagai catatan penting Pemerintahan India Belanda Pembukaan Tambang Batubara Sawahlunto tahun 1891 berupa asset terpenting bagi Pemerintahan Kolonial Belanda, Karena tingginya permintaan dunia akan batubara sebagai sumber *energy* di abat penemuan Mesin Uap di Eropa Barat. Apalagi cadangan deposit Batubara Sawahlunto di perkirakan mencapai angka 205 juta Ton. Cadangan batubara itu tersebar diantaranya Daerah Perambahan, Sikalang, Sungai Durian, Sigalui, Padang Sibusung, Lurah Gadang, dan Tanjung Ampalu.

Usaha penambangan ini mencapai kejayaannya pada tahun 1920-1921, Pada Waktu itu jumlah pekerja mencapai ribuan orang, Selain itu ada hampir seratus orang Belanda atau Indo yang menjadi Pimpinan Perusahaan, Ahli dan Staf kunci lainnya. Sejumlah Pekerjaan itu menimbulkan terjadinya konsentrasi penduduk, Karena selain membawa keluarga juga mengundang pendatang. Sehingga terciptalah kegiatan perekonomian yang berkaitan dengan usaha pelayanan seperti tukang cuci, tukang cukur, pelayanan kesehatan, pemilik dan pekerja warung, penjual barang keperluan keluarga dan sebagainya.

Terlebih lagi pihak Perusahaan Tambang mencoba memberikan pelayanan yang sebaiknya agar pekerjaannya betah tinggal di kota yang relatif terisolasi pada waktu itu, Dengan menyelenggarakan hiburan, fasilitas Pendidikan, Rumah Sakit yang memadai, bahkan pasar malam yang dilaksanakan secara rutin. Ditambah dengan keberadaan orang Belanda dengan fasilitasnya yang eksklusif, menjadikan Sawahlunto menjadi alasan yang kuat untuk menetapkan Sawahlunto menjadi Kota yang

mempunyai administrasi sendiri atau hak desentralisasi dengan status *Gementee* berdasarkan *Stadsblaad Van Nederlansch Indie* pada tahun 1918. Penyelenggaraan Kota dilakukan oleh *Stadesgemeenteraad* (DPRD) dan *Burgemeester* (Walikota)

Pada Perkembangan Wilayah dari kependudukan di kotamadya Sawahlunto dikeluarkan Peraturan Pemerintahan No 44 Tahun 1990 Tentang perubahan batas wilayah Kotamadya daerah tingkat II Sawahlunto, Kabupaten Daerah tingkat II Sawahlunto/Sijunjung dan kabupaten daerah tingkat II Solok, Dimana batas wilayah kotamadya Dati II Sawahlunto diperluas meliputi seluruh wilayah kecamatan Talawi Kabupaten Dati Sawahlunto/Sijunjung yang terdiri dari 17 Desa, sebagian wilayah Kecamatan Sawahlunto Kabupaten daerah tingkat II Sawahlunto/Sijunjung terdiri dari 11 Desa dan sebagian wilayah Kecamatan X Koto di atas Kabupaten Daerah tingkat II Solok terdiri dari 11 Desa.

Seiring dengan semakin berkembangnya Kota Sawahlunto maka didirikanlah suatu asosiasi yang bergerak di bidang jasa konstruksi yang bernama Gapeksindo Kota Sawahlunto pada tahun 2007, dimana Asosiasi Gapeksindo Kota Sawahlunto merupakan suatu wadah persatuan dan kesatuan dari perusahaan – perusahaan yang ada di Kota Sawahlunto yang didirikan secara sah berdasarkan ketentuan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

Gapeksindo juga harus mampu menampung sekaligus memperjuangkan kepentingan anggota perusahaan dalam mencapai tujuannya, Gapeksindo dinilai berhasil apabila keberadaannya dapat dirasakan oleh seluruh anggota khususnya dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas profesi anggota, untuk itu pengurus gapeksindo harus menjalankan roda organisasi secara efisien dan efektif.

Gapeksindo selalu melakukan musyawarah cabang (muscab) sekali 5 tahun seperti halnya pada muscab yang ketiga yaitu untuk periode 2018 – 2023 sesuai dengan Surat Keputusan Dewan Pimpinan Daerah

Gapeksindo Nomor : 1374 / SK / KAB – KOTA / DPD – GPS / SUMBAR / VIII / 2018 tentang Bentuk Dan Susunan Pengurus DPC Gapeksindo Kota Sawahlunto Masa Bhakti 2018 – 2023.

4.1.2 Geografis Kota Sawahlunto

Secara Geografis luas Wilayah Kota Sawahlunto adalah 27.345 Ha (273,45 km²) atau sekitar 0,65 persen dari luas Provinsi Sumatera Barat dengan jarak ke Ibukota Provinsi (Padang) adalah 94 km dan dapat ditempuh melalui jalan darat dalam waktu lebih kurang 2 (dua) jam dengan kendaraan roda 4 (empat). Luas Wilayah tersebut secara administratif Kota Sawahlunto memiliki 4 kecamatan yang terdiri dari 10 kelurahan dan 27 Desa. Luas Wilayahnya, yang terluas yakni Kecamatan Talawi dengan luas 9.939 Ha, dan disusun Kecamatan Barangin dengan luas 8.855 Ha, Kecamatan Lembah Segar dengan luas 5.258 Ha dan Kecamatan Silungkang dengan luas 3.293 Ha.

Secara Geografis Kota Sawahlunto terletak di daerah perbukitan dengan posisi terletak diantara 100.41 dan 100.49 bujur timur, 0.34 – 0.46 lintang selatan. Sedangkan batas wilayah Kota Sawahlunto dilihat dari letak administrasi berbatas dengan :

1. Sebelah Utara : Berbatasan dengan Kab. Tanah Datar
2. Sebelah Selatan : Berbatasan dengan Kab. Solok
3. Sebelah Timur : Berbatasan dengan Kab. Sijunjung
4. Sebelah Barat : Berbatasan dengan Kab. Solok

4.2 Populasi dan Sampel

Karakteristik yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah pimpinan yang bertanggung jawab dalam pembuatan keputusan keuangan di perusahaan Konstruksi Gapeksindo Kota Sawahlunto. Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung kepada responden dengan mengantarkan kuesioner langsung ke alamat kantor perusahaan Konstruksi Gapeksindo Kota Sawahlunto. Kuesioner yang disebar berdasarkan teknik

pengambilan sampel adalah sebanyak 58 kuesioner, sedangkan kuesioner yang kembali sebanyak 45 kuesioner, dan kuesioner yang tidak kembali sebanyak 13 kuesioner, Jadi berdasarkan dari data yang telah terkumpul dan yang telah diperiksa maka data yang diolah dalam penelitian ini adalah sebanyak 45 dari 58 kuesioner yang telah disebar, atau tingkat responden yang kembali sebesar 78%.

Tabel 4.1
Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah Kuesioner	Persentase
Jumlah Kuesioner yang disebar	58	100%
Jumlah kuesioner yang diterima	45	78%
Jumlah kusioner yang tidak kembali	13	22%
Kuesioner yang diolah (<i>Respond Rate</i>)	45	100%

Sumber : data primer diolah 2019

Karakteristik responden dapat dilihat berdasarkan kelamin dan pendidikan. Dalam kuesioner tidak perlu mencantumkan identitas pribadi atau nama untuk kerahasiaan informasi yang diberikan responden tersebut, dapat dilihat dari tabel 4.3 dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Dari 45 responden terdapat sebanyak 39 orang laki-laki (90%) sedangkan 6 orang (10%) adalah responden perempuan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komposisi responden penelitian ini didominasi oleh responden laki-laki.
2. Dari 45 responden sebanyak 37 orang (80%) tamatan SMA, dan 9 orang (20%) tamatan S1. Dengan demikian responden didominasi dengan responden yang tamatan SMA.
3. Dari responden sebanyak 16 orang (35,6%) berusia 31-40 tahun, dan 29 orang (64,4%) berusia 41-50 tahun. Dengan demikian responden didominasi dengan respionden berusia 41-50 tahun.

Tabel 4.2**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Pendidikan dan Usia**

Klasifikasi	Jumlah	Persentase %
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	39	90%
Perempuan	6	10%
JUMLAH	45	100%
Pendidikan		
SMA	37	80%
S1	9	20%
JUMLAH	45	100%
Usia		
31-40 Tahun	16	35,6%
41-50 Tahun	29	64,4%
JUMLAH	45	100%

Sumber : Data Primer yang diolah 2019

Untuk lebih jelas daftar perusahaan dan nama pimpinan perusahaan responden dalam penelitian ini disajikan dalam table 4.4 dibawah ini :

Table 4.3**Nama Perusahaan dan Pimpinan Perusahaan**

No	Nama Perusahaan	Nama Pimpinan	Kuesioner yang diserahkan
1	CV. Putra Bungsu	Yulius Marcos	1
2	CV. Fiola Jaya Abadi	Dody Satria,ST	1
3	CV. Hi-Technik	Isyamuiddin Qorhi, ST	1
4	CV. Bintang Tiga	Endri Yudha	1
5	CV. Berlian Jaya	Drs.Firman Benardo	1
6	CV. MCB Jaya Konstruksi	Selfidawati	1
7	CV. Cahaya Lapan	Dani Refals	1
8	CV. Rizky Pratama	Bambang Eryady	1
9	CV. Geniyo Teknik	Heriko Hendrik	1
10	CV. Imadaf	Firma Dafni	1
11	CV. Putra KG	Jery Eka Putra	1
12	CV. Team Brothers	Rudi Candra	1
13	CV. Bara Agung	Karya Saputra	1
14	CV. Ans	Siadi	1
15	CV. Bintang	Marhedi	1
16	CV. Agam Bersaudara	Mulyadi	1

17	CV. Wiriko	Eko Sutoyo	1
18	CV. Refals	Syafri	1
19	CV. i 86	Satria Gusprianto	1
20	CV. Bina Karya Utama	Joni Fernandes	1
21	CV. Guguak Tinggi	Rio Saputra	1
22	CV. Fara DS	Puji Rahimi	1
23	CV. Athaya	Ferry Winarto	1
24	CV. Akselerasi	Riana Puspa Dewi	1
25	CV. Welas	Linda Sofia	1
26	CV. Olin	Ermansyah	1
27	CV. Laras Karya Utama	Denny Siswanto,ST	1
28	CV. Nusantara	Acup Virdana	1
29	CV. Bumi Tapati	Novera Candra	1
30	CV. Singkarewang	Maidarnis	1
31	CV. Sejahtera	Alfi Saputra, S. Kom	1
32	CV. Surya Pratama	Hery Surya Prima Putra, ST	1
33	CV. Surya Anggara	Antariksa Surya Anggara	1
34	CV. Gaston Teknik Utama	Yusmarizon	1
35	CV. Virgo konstruksi	Darmalubis	1
36	CV. Putra Sei Loban	Jasman Efendi	1
37	CV. Afanda Pratama	Vonny	1
38	CV. Pinokio	Jaswir	1
39	CV. Piliang	Syafri M	1
40	CV. Arief Setiawan	Yuriswan	1
41	CV. Zafanz	Denasri	1
42	CV. Intan Suksesinda	Yerri Parnova	1
43	CV. Genta Harapan Bunda	Rini Susanti, SE	1
44	CV. Cahperi	Arifnul	1
45	CV. Kiko Jaya	Gunawan Sasmana	1
46	CV. Bimas Putra	Jamaas	1
47	CV. Multi F	Sudirman	1
48	CV. Putra Utama	Edi Erman	1
49	CV. Syahira	Doni Nofrizal, SE	1
50	CV. Tiga Pasang Saudara	Ade Fernando	1
51	CV. Putra Sawah Tujuh	Rudi Artono	1
52	CV. Talawi Junior	Zulmedi	1
53	CV. Disvior	Dian Elvira Noer	1
54	CV. Pincuran Sapan	Dra.Ermawati	1
55	CV. Kharisma	Aidil	1
56	CV. Cerly	Yulia Medrawati	1
57	CV. Pribumi	Andi Candra	1
58	CV. cahaya Bukik Sula	Trio Yudha Pranata	1
TOTAL			58

Sumber : Data Primer yang diolah 2019

4.3 Metode Analisis Data

4.3.1 Metode Pengujian Kualitas Data

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk melihat sejauh mana akurasi dari alat pengukur untuk mengukur apa yang ingin diukur. Suatu alat ukur dapat dikatakan berhasil menjalankan fungsi ukurnya apabila dapat menunjukkan hasil ukurnya dengan cermat dan akurat. Untuk melihat validitas dari masing-masing item kuesioner, dapat dilihat dengan pengujian validitas instrumen menggunakan software statistik, nilai validitas dapat dilihat pada kolom *corrected item-total colleration*. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka data dikatakan valid.

a. Sistem Pengendalian Manajemen (X1)

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. Suatu sistem merupakan cara tertentu untuk melaksanakan suatu atau serangkaian aktivitas, Dimana seorang manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk melaksanakan strategi organisasi. Pengendalian manajemen difasilitasi oleh suatu sistem formal yang merupakan siklus aktifitas yang terus berulang. Uji validitas untuk variabel Sistem Pengendalian Manajemen dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk tabel 4.4 dibawah ini :

Tabel 4.4
Hasil Uji Validitas
Sistem Pengendalian Manajemen (X1)

	Corrected Item- Total Co rrelation	R tabel	Keterangan
X1.1	0,318	0,299	Valid
X1.2	0,291	0,299	Tidak Valid
X1.3	0,166	0,299	Tidak Valid
X1.4	0,427	0,299	Valid
X1.5	0,392	0,299	Valid
X1.6	0,526	0,299	Valid
X1.7	0,420	0,299	Valid
X1.8	0,488	0,299	Valid
X1.9	0,437	0,299	Valid
X1.10	0,305	0,299	Valid
X1.11	0,484	0,299	Valid
X1.12	0,579	0,299	Valid

Sumber :Pengolahan data statistik SPSS versi 22 (2019)

Dalam uji validitas diatas dilakukan perbandingan nilai r hitung dengan r tabel. Dengan membandingkan r hitung dengan r tabel kolom *product moment* dengan signifikan 0,05 atau 5 % untuk *degree of freedom (df) = n-2*, dimana n adalah jumlah sampel penelitian sebanyak 45 responden sehingga diperoleh nilai $(df) = 45-2 = 43$, sehingga didapatkan nilai r tabel sebesar 0,299. Jika r hitung $>$ r tabel maka pertanyaan tersebut valid, dan sebaliknya jika r hitung $<$ r tabel maka pertanyaan tersebut tidak valid.

Dari tabel 4.5 pertanyaan untuk Sistem Pengendalian Manajemen terdapat 2 item pertanyaan X1.2, dan X1.3 dikatakan tidak valid karena r hitung $<$ r tabel. item pernyataan tersebut dibuang dan dilakukan kembali uji validitas.

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas
Sistem Pengendalian Manajemen (X1)

	Corrected Item-Total Co rrelation	R tabel	Keterangan
X1.1	0,318	0,299	Valid
X1.4	0,427	0,299	Valid
X1.5	0,392	0,299	Valid
X1.6	0,526	0,299	Valid
X1.7	0,420	0,299	Valid
X1.8	0,488	0,299	Valid
X1.9	0,437	0,299	Valid
X1.10	0,305	0,299	Valid
X1.11	0,484	0,299	Valid
X1.12	0,579	0,299	Valid

Sumber :Pengolahan data statistik SPSS versi 22 (2019)

Dari table 4.5 pertanyaan untuk Sistem Pengendalian Manajemen terdapat 10 variabel yaitu X1.1, X1.4, X1.5, X1.6, X1.7, X1.8, X1.9, X1.11, X1.12 dikatakan valid karena r hitung > r tabel. Dari nilai ke-10 butir pertanyaan untuk variabel Sistem Pengendalian Manajemen sebesar 0,305 untuk koefisien korelasi terendah dan 0,579 untuk koefien korelasi tertinggi. Angka ini diatas nilai r tabel dengan nilai signifikan yang berada pada level 0,05 (5%), sehingga dapat disimpulkan bahwa ke-10 butir pertanyaan dikatakan valid untuk mengukur variabel Sistem Pengendalian Manajemen.

b. Budaya Organisasi (X2)

Budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai, dan pemahaman yang dimiliki bersama (budaya) dari anggota beberapa organisasi yang mendukung pengendalian yang ketat dipuncak. Budaya dapat diciptakan dan tumbuh karena perilaku dari setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut, sehingga prilaku tersebut diakui dan diterapkan secara turun menurun dalam organisasi tersebut.

Berikut ditampilkan dalam tabel 4.6 yang merupakan hasil uji validitas dari variabel Budaya Organisasi (X2) :

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas
Budaya Organisasi (X2)

	Corrected Item-Total Correlation	R tabel	Keterangan
X2.1	0,264	0,299	Tidak valid
X2.2	0,541	0,299	Valid
X2.3	0,421	0,299	Valid
X2.4	0,425	0,299	Valid
X2.5	0,668	0,299	Valid
X2.6	0,534	0,299	Valid
X2.7	0,630	0,299	Valid
X2.8	0,189	0,299	Tidak valid
X2.9	0,168	0,299	Tidak valid
X2.10	0,423	0,299	Valid

Sumber : Pengolahan data statistik SPSS versi 22 (2019)

Dalam uji validitas diatas dilakukan perbandingan nilai r hitung dengan r tabel. Dengan membandingkan r hitung dengan r tabel kolom *product moment* dengan signifikan 0,05 atau 5 % untuk *degree of freedom (df) = n-2*, dimana n adalah jumlah sampel penelitian sebanyak 45 responden sehingga diperoleh nilai $(df) = 45-2 = 43$, sehingga didapatkan nilai r tabel sebesar 0,299. Jika r hitung > r tabel maka pertanyaan tersebut valid, dan sebaliknya jika r hitung < r tabel maka pertanyaan tersebut tidak valid. Dari table 4.7 pertanyaan untuk Budaya Organisasi terdapat 3 item pertanyaan X2.1, X2.8, dan X2.9 dikatakan tidak valid karena r hitung < r tabel. item pernyataan tersebut dibuang dan dilakukan kembali uji validitas.

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas
Budaya Organisasi (X2)

	Corrected Item-Total Correlation	R tabel	Keterangan
X2.2	0,541	0,299	Valid
X2.3	0,421	0,299	Valid
X2.4	0,425	0,299	Valid
X2.5	0,668	0,299	Valid

X2.6	0,534	0,299	Valid
X2.7	0,630	0,299	Valid
X2.10	0,423	0,299	Valid

Sumber : Pengolahan data statistik SPSS versi 22 (2019)

Dari table 4.7 pertanyaan untuk Budaya Organisasi terdapat 7 variabel yaitu X2.2, X2.3, X2.4, X2.5, X2.6, X2.7, X2.10 dikatakan valid karena r hitung $>$ r table, dari nilai ke-7 butir pertanyaan untuk variabel Budaya Organisasi sebesar 0,421 untuk koefisien korelasi terendah dan 0,668 untuk koefien korelasi tertinggi. Angka ini diatas nilai r tabel dengan nilai signifikan yang berada pada level 0,05 (5%), sehingga dapat disimpulkan bahwa ke-7 butir pertanyaan dikatakan valid untuk mengukur variabel Budaya Organisasi.

c. Kinerja Perusahaan (Y)

Kinerja atau *performance* merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi. Bentuk pengukuran ini tercermin pada *balance scorecard* yang melihat kinerja perusahaan dari empat dimensi yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

Hasil akhir atau prestasi yang dicapai oleh perusahaan dari keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki dalam upaya untuk mewujudkan visi, misi suatu perusahaan yang disesuaikan dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Dan merupakan gambaran dari hasil atau prestasi perusahaan selama periode waktu tertentu.

Berikut ditampilkan dalam tabel 4.8 yang merupakan hasil uji validitas dari variabel Kinerja Perusahaan (Y) :

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas
Kinerja Perusahaan (Y)

	Corrected Item- Total Correlation	R tabel	Keterangan
Y.1	0,221	0,299	Tidak Valid
Y.2	0,490	0,299	Valid
Y.3	0,178	0,299	Tidak Valid
Y.4	0,411	0,299	Valid
Y.5	0,364	0,299	Valid
Y.6	0,536	0,299	Valid
Y.7	0,122	0,299	Tidak Valid
Y.8	0,321	0,299	Valid
Y.9	0,312	0,299	Valid
Y.10	0,216	0,299	Tidak Valid
Y.11	0,502	0,299	Valid
Y.12	0,561	0,299	Valid
Y.13	0,658	0,299	Valid
Y.14	0,261	0,299	Tidak Valid
Y.15	0,511	0,299	Valid
Y.16	0,616	0,299	Valid
Y.17	0,478	0,299	Valid
Y.18	0,250	0,299	Tidak Valid
Y.19	0,145	0,299	Tidak Valid
Y.20	0,656	0,299	Valid

Sumber :Pengolahan data statistik SPSS versi 22 (2019)

Dalam uji validitas diatas dilakukan perbandingan nilai r hitung dengan r tabel. Dengan membandingkan r hitung dengan r tabel kolom *product moment* dengan signifikan 0,05 atau 5 % untuk *degree of freedom (df) = n-2*, dimana n adalah jumlah sampel penelitian sebanyak 45 responden sehingga diperoleh nilai $(df) = 45-2 = 43$, sehingga didapatkan nilai r tabel sebesar 0,299. Jika r hitung > r tabel maka pertanyaan tersebut valid, dan sebaliknya jika r hitung < r tabel maka pertanyaan tersebut

tidak valid. Dari table 4.8 pertanyaan untuk Kinerja Perusahaan terdapat 7 item pertanyaan yaitu Y.1, Y.3., Y.7, Y.10, Y.14, Y.18, Y.19 dikatakan tidak valid karena r hitung $<$ r tabel, item pernyataan tersebut dibuang dan dilakukan kembali uji validitas.

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas
Kinerja Perusahaan (Y)

	Corrected Item-Total Correlation	R tabel	Keterangan
Y.2	0,490	0,299	Valid
Y.4	0,411	0,299	Valid
Y.5	0,364	0,299	Valid
Y.6	0,536	0,299	Valid
Y.8	0,321	0,299	Valid
Y.9	0,312	0,299	Valid
Y.11	0,502	0,299	Valid
Y.12	0,561	0,299	Valid
Y.13	0,658	0,299	Valid
Y.15	0,511	0,299	Valid
Y.16	0,616	0,299	Valid
Y.17	0,478	0,299	Valid
Y.20	0,656	0,299	Valid

Sumber :Pengolahan data statistik SPSS versi 22 (2019)

Dari tabel 4.9 pertanyaan untuk Kinerja Perusahaan terdapat 13 item pertanyaan yaitu, Y.2, Y.4., Y.5, Y.6, Y.8, Y.9, Y.11, Y.12., Y.13, Y.15, Y.16, Y.17, Y.20 dikatakan valid karena r hitung $>$ r tabel, dari nilai ke-13 butir pertanyaan untuk variabel Kinerja Perusahaan sebesar 0,312 untuk koefisien korelasi terendah dan 0,658 untuk koefien korelasi tertinggi. Angka ini diatas nilai r tabel dengan nilai signifikan yang berada pada level 0,05 (5%), sehingga dapat disimpulkan bahwa ke-7 butir pertanyaan dikatakan valid untuk mengukur variabel Kinerja Perusahaan.

2. Uji Reabilitas

Untuk uji reliabilitas, semakin dekat koefisien maka akan semakin baik. Keandalan konsistensi antar item atau koefisien dapat dilihat pada tabel *Cronbach Alpha*. Nilai reabilitas dinyatakan *reliable* jika mempunyai r hitung $>$ r tabel.

a. Sistem Pengendalian Manajemen (X1)

Untuk menguji reliabilitas dalam penelitaian ini digunakan SPSS dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai hitung $>$ r tabel.

Berikut ditampilkan dalam tabel 4.10 yang merupakan hasil uji Reabilitas dari variabel Sistem Pengendalian Manajemen (X1) :

Tabel 4.10

Hasil Uji Reliabilitas Sistem Pengendalian Manajemen (X1)

Cronbach's Alpha	N of Items
0,769	10

Sumber : Pengolahan data statistik SPSS versi 22 (2019)

Berdasarkan tabel 4.10 diatas dapat diketahui bahwa variabel Sistem Pengendalian Manajemen (X1) *Cronbach alpha* bernilai 0,769 $>$ 0,600. Klasifikasi reabilitas termasuk dalam klasifikasi cukup, karena nilai *Cronbach Alpha* berada diantara 0,000-0,7999, daapat disimpulkan bahwa variabel Sistem Pengendalian Manajemen menunjukkan hasil yang cukup reliabel sehingga dapat dikatakan semua item-item pertanyaan masing-masing variabel dari kuesioner tersebut layak digunakan sebagai alat ukur dan dapat dilakukan lebih lanjut.

b. Budaya Organisasi (X2)

Untuk menguji reliabilitas dalam penelitian ini digunakan SPSS dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan realiable jika memberikan nilai hitung $>$ r tabel.

Berikut ditampilkan tabel 4.11 yang merupakan hasil uji Reliabilitas dari variabel Budaya Organisasi (X2) :

Tabel 4.11
Reliability Statistics
Budaya Organisasi (X2)

Cronbach's Alpha	N of Items
0,789	7

Sumber :Pengolahan data statistik SPSS versi 22 (2019)

Berdasarkan tabel 4.11 diatas dapat diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi (X2) *Cronbach alpha* bernilai $0,789 > 0,600$, klasifikasi reabilitas termasuk dalam klasifikasi tinggi, karena nilai *Cronbach Alpha* berada diantara $0,6000-0,7999$. Dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi menunjukkan hasil yang reliabel tinggi sehingga dapat dikatakan semua item-item pertanyaan masing-masing variabel dari kuesioner tersebut layak digunakan sebagai alat ukur dan dapat dilakukan lebih lanjut.

c. Kinerja Perusahaan (Y)

Menguji reliabilitas dalam penelitian ini digunakan SPSS dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai hitung $> r$ tabel.

Berikut ditambilkkan table 4.12 yang merupakan hasil uji Reabiliti dari variabel Kinerja Perusahaan (Y) :

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas
Kinerja Perusahaan (Y)

Cronbach's Alpha	N of Items
0,837	13

Sumber :Pengolahan data statistik SPSS versi 22 (2019)

Berdasarkan tabel 4.12 diatas dapat diketahui bahwa variabel Kinerja Perusahaan (Y) *Cronbach alpha* bernilai $0,837 > 0,600$, klasifikasi reabilitas termasuk dalam klasifikasi tinggi, karena nilai *Cronbach Alpha* berada diantara $0,8000-1,0000$. Dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja Perusahaan menunjukkan hasil yang reliabel sangat tinggi, sehingga dapat dikatakan semua item-item pertanyaan masing-masing variabel dari kuesioner tersebut layak digunakan sebagai alat ukur dan dapat dilakukan lebih lanjut.

4.3.2 Uji Asumsi Klasik

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan kemudian dilakukan analisis untuk pernyataan penelitian. Kegiatan perhitungan statistik dalam penelitian ini menggunakan SPSS versi 22.0. Uji asumsi klasik merupakan prasyarat analisis regresi linear berganda. Dalam uji asumsi klasik ini meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

1. Uji Normalitas

Uji Normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk uji Normalitas dapat dilihat pada tabel 4.13

**Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		45
	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,87174031
Most Extreme Differences	Absolute	,103
	Positive	,087
	Negative	-,103
Kolmogorov-Smirnov Z		,690
Asymp. Sig. (2-tailed)		,728

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber :Pengolahan data statistik SPSS versi 22 (2019)

Dari output dapat dilihat bahwa signifikan (*Asymp Sig*) pada uji normalitas *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test* mempunyai nilai $0,728 > 0,05$, karena signifikan $> 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa data mempunyai distribusi normal. Apabila signifikan kurang dari $0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa data mempunyai distribusi normal.

Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan rumus *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*, dengan taraf signifikan $0,05$ atau 5% . Jika signifikan yang dihasilkan $> 0,05$ maka distribusi datanya dikatakan normal, apabila signifikan yang dihasilkan $< 0,05$ distribusi datanya dikatakan tidak normal.

2. Uji Multikolinieritas

Uji asumsi multikolinieritas ini dimaksudkan untuk membuktikan atau menguji ada tidaknya hubungan linear antara variabel bebas (*independent*) satu dengan variabel bebas (*independent*) yang lainnya. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi kolerasi diantara variabel independen yaitu Sistem Pengendalian Manajemen (X1) dan Budaya Organisasi (X2). Nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$) dan menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi. Dasar pengambilan keputusan adalah nilai tolerance $> 0,1$ atau sama dengan nilai $VIF < 10$ berarti tidak ada multikolinieritas antar variabel dalam model regresi.

Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat dari hasil output SPSS *Versi 22.0* pada tabel berikut ini :

Tabel 4.14
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	N	Collinearity Statistic		Keterangan
		Tolerance	VIF	
Sistem Pengendalian Manajemen	45	0,763	1,311	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Budaya Organisasi	45	0,763	1,311	Tidak Terjadi Multikolinieritas

Sumber : Pengolahan data statistik SPSS versi 22 (2019)

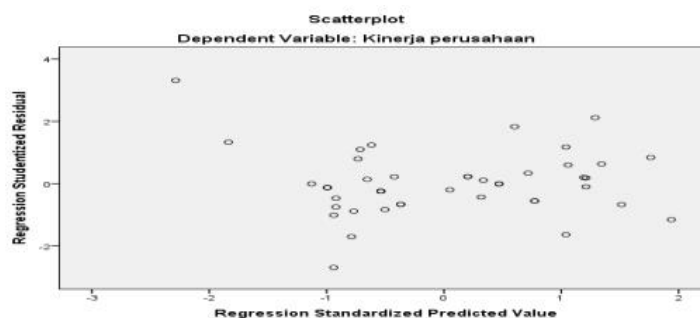
Dari tabel 4.14 diatas dapat diketahui bahwa nilai tolerance variabel independen yaitu Sistem Pengendalian Manajemen (X1) adalah 0,763 dan nilai VIF adalah 1,311 sedangkan nilai tolerance untuk Budaya Organisasi (X2) adalah 0,763 dan nilai VIF 1,311. Hal ini menunjukkan tidak adanya korelasi antara variabel independen dalam regresi, karena nilai VIF variabel Sistem Pengendalian Manajemen (X1) dan Budaya Organisasi (X2) kurang dari 10 dan nilai tolerance lebih dari 0,1 maka dapat disimpulkan, tidak terdapat hubungan antara variabel Sistem Pengendalian Manajemen (X1) dengan Budaya Organisasi (X2) dalam model regresi yang dibentuk. Sehingga penelitian ini dapat untuk diteliti lebih lanjut.

4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dalam residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Dalam penelian ini uji heteroskedastisitas dilakukan dengan analisa grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Adapun cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 4.1

Uji Heteroskedasitas



Berdasarkan grafik *scatterplot* terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y,

tidak berkumpul disatu tempat, serta tidak membentuk pola tertentu sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi ini tidak terjadi heteroskedastisitas dalam artian bahwa varian semua variabel ini menunjukkan variabel independen yaitu Sistem Pengendalian Manajemen (X1) dan Budaya Organisasi (X2) dapat digunakan untuk Kinerja Perusahaan (Y). Sehingga penelitian ini dapat untuk diteliti lebih lanjut.

4.3.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh variabel independen yaitu Sistem Pengendalian Manajemen (X1) dan Budaya Organisasi (X2) dapat digunakan untuk Kinerja Perusahaan (Y). Berdasarkan hal tersebut, maka untuk mengetahui nilai persamaan regresi dan nilai koefisien korelasi dipergunakan data pada tabel berikut ini :

Tabel 4.15
Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(Constant)	21,331	4,976	
1 Sistem Pengendalian Manajemen	,419	,139	,399
Budaya Organisasi	,477	,172	,368

Sumber :Pengolahan data statistik SPSS versi 22 (2019)

$$Y=21,331+ 0,419X1+ 0,477X2+e$$

Dari persamaan regresi linear berganda diatas maka dapat dianalisis sebagai berikut :

1. Nilai konstanta sebesar 21,331 bernilai positif mengidentifikasi bahwa jika variabel independen yaitu Sistem Pengendalian Manajemen (X1) dan Budaya Organisasi (X2) adalah bernilai nol maka nilai Kinerja Perusahaan (Y) adalah sebesar konstanta yaitu sebesar 21,331 satuan.
2. Koefisien Sistem Pengendalian Manajemen (X1) sebesar 0,419 bernilai positif mengindikasikan bahwa setiap peningkatan Sistem Pengendalian

Manajemen (X1) 1 satuan akan mengakibatkan peningkatan Kinerja Perusahaan (Y) sebesar 0,419 satuan, dengan asumsi variabel Budaya Organisasi (X2) bernilai tetap atau nol.

- Koefisien regresi Budaya Organisasi (X2) sebesar 0,477 bernilai positif mengindikasikan bahwa setiap peningkatan Kinerja Perusahaan (Y) sebesar 0,477 satuan, dengan asumsi variabel Sistem Pengendalian Manajemen (X1) bernilai tetap atau nol.

4.3.4 Uji Hipotesis

1. Pengujian Hipotesis Secara Parsial atau Individu (Uji t)

Uji t bertujuan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel tidak bebas dengan variabel lain dianggap konstan, Kriteria pengujian dengan membandingkan antara thitung dengan ttabel. Bila $t_{hitung} < t_{tabel}$, variabel bebas secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel tak bebas. Bila $t_{hitung} > t_{tabel}$, variabel bebas secara individual berpengaruh terhadap variabel tak bebas. Kemudian dapat juga dilihat jika signifikan nilai thitung yang dapat dilihat dari analisis regresi menunjukkan kecil dari $\alpha = 5\%$ berarti variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Dengan tingkat kepercayaan untuk pengujian hipotesis ialah 95% atau $(\alpha) = 0,05$ (5%). Hasil perhitungan uji t dapat dilihat pada tabel 4.16.

Tabel 4.16

**Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya Organisasi
terhadap Kinerja Perusahaan**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	27,210	4,842		5,620	,000
1 Sistem Pengendalian Manajemen	,607	,131	,578	4,649	,000
2 Budaya Organisasi	,729	,163	,562	4,458	,000

Sumber : Pengolahan data statistik SPSS versi 22 (2019)

Dari tabel 4.16 di atas dapat dilihat bahwa pengaruh antara variabel independen yaitu Sistem Pengendalian Manajemen (X1) dan Budaya Organisasi (X2) secara parsial terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Perusahaan (Y) adalah sebagai berikut :

a. Pengujian Hipotesis 1

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dan t_{tabel} . Hipotesis diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai $sig < \alpha 0,05$. Nilai t_{tabel} pada $\alpha 0,05$ adalah 2,016. Untuk variabel Sistem Pengendalian Manajemen (X1) nilai t_{hitung} adalah 4,649 $> t_{tabel}$ 2,016 dan nilai signifikan $0,000 < \alpha 0,05$. Jadi hipotesis yang telah dirumuskan sesuai dengan hasil penelitian sehingga H1 dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini membuktikan Sistem Pengendalian Manajemen (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan (Y).

Dari tabel 4.16 di atas dapat dilihat bahwa pengaruh antara variabel independen yaitu Sistem Pengendalian Manajemen (X1) dan Budaya Organisasi (X2) secara parsial terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Perusahaan (Y) adalah sebagai berikut :

b. Pengujian Hipotesis 2

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dan t_{tabel} . Hipotesis diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai $sig < \alpha 0,05$. Nilai t_{tabel} pada $\alpha 0,05$ adalah 2,016. Untuk variabel Budaya Organisasi (X2) nilai t_{hitung} adalah 4,458 $> t_{tabel}$ 2,016 dan nilai signifikan $0,000 < \alpha 0,05$. Jadi hipotesis yang telah dirumuskan sesuai dengan hasil penelitian sehingga H1 dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini membuktikan Budaya Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan (Y).

2. Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yaitu Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya Organisasi yang

dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Perusahaan.

Tabel 4.17
Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	433,833	2	216,916	16,348	,000 ^b
Residual	557,278	42	13,269		
Total	991,111	44			

Sumber : Pengolahan data statistik SPSS versi 22 (2019)

Uji F penelitian ini adalah dengan membandingkan nilai F hitung > F tabel, dengan nilai F tabel adalah sebesar 3,21. Variabel sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan memiliki nilai F hitung sebesar 16,348. Nilai F hitung (16,348) > F tabel (3,21). Hasil ini berarti variabel sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi signifikan pada F hitung 16,348 dan hipotesis H3 diterima dan nilai signifikan 0,000 < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

4.3.5 Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) adalah salah satu nilai statistik yang dapat digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara dua variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai koefisien determinasi yang biasanya diberi simbol (R^2) menunjukkan hubungan pengaruh antara dua variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen dan hasil perhitungan tertentu. Nilai determinasi ditentukan dengan nilai *R Square* merupakan untuk regresi dengan variabel bebasnya terdiri dari satu sampai dua maka digunakan *R Square* sebagai koefisien determinasi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.18
Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya Organisasi dengan
Kinerja Perusahaan

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,662a	,438	,411	3,643

Sumber :Pengolahan data statistik SPSS versi 22 (2019)

Dari tabel 4.20 diatas diketahui bahwa *R Square* sebesar 0,438 atau sebesar 43,8 %. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi variabel Sistem Pengendalian Manajemen (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap kinerja perusahaan (Y) adalah sebesar 43,8%. Sedangkan sisanya 56,2% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain diantaranya Kesempatan Investasi, Sistem Pengendalian Internal, Strategi Bisnis dan Implementasi Manajemen Kualitas. Oleh karena itu, dapat disimpulkan Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya Organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada Perusahaan Gapeksindo Kota Sawahlunto.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Sistem Pengendalian Manajemen Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil pengujian terhadap hipotesis pertama menunjukkan bahwa variable Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan dengan t hitung $4,649 > t$ tabel $2,016$ dan signifikan $0,000 < 0,05$ serta koefisien regresi sebesar $0,607$. Dengan demikian, hipotesis H1 dalam penelitian ini diterima. Hasil ini menunjukkan sistem pengendalian manajemen mempengaruhi perusahaan untuk memperoleh kinerja perusahaan yang lebih tinggi.

Hal ini sejalan bahwa salah satu alat organisasi yang penting untuk menunjang kinerja yang optimal dari sebuah perusahaan adalah dibutuhkannya suatu sistem pengendalian manajemen. Untuk menentukan keberhasilan dan pengembangan yang berkelanjutan, maka perusahaan saat

ini harus memiliki sistem yang baik dan tenaga kerja yang berkualitas. Sistem yang baik salah satunya adalah sistem pengendalian manajemen yang optimal. Alasan yang mendasari hasil penelitian ini adalah karena sistem pengendalian manajemen yang baik dan efektif, akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini didukung oleh Majed, Gani A (2013) Hasil penelitiannya menemukan bahwa Terdapat pengaruh yang Positif terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini semakin menguatkan pentingnya suatu sistem pengendalian manajemen yang terpadu untuk mengelola perusahaan terutama pada peningkatan kinerja. Perusahaan konstruksi yang tergabung di Gapeksindo kota Sawahlunto mempertimbangkan sistem pengendalian manajemen sebagai sebuah aturan yang menuntun perusahaan mereka untuk bekerja lebih baik. Untuk itu diperlukan suatu sistem yang terencana dan terarah guna mengelola semua sumber daya yang ada. Karena untuk mendukung sukses atau tidaknya pengerjaan proyek harus ada rancangan dan anggaran agar semuanya berjalan sesuai rencana.

4.4.2 Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil pengujian terhadap hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan dengan nilai t hitung (4,458) > t tabel (2,016) dan nilai signifikan $0,000 < 0,05$, koefisien regresi sebesar 0,729. Dengan demikian, hipotesis H2 dalam penelitian ini diterima. Hasil ini menunjukkan budaya organisasi mempengaruhi perusahaan untuk memperoleh kinerja perusahaan yang lebih tinggi.

Hasil ini mendukung teori kontinjensi yang mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki potensi yang jauh lebih untuk koordinasi dan kontrol perilaku secara implisit. Suatu budaya yang kuat, dengan tingkat sosialisasi anggota yang baik akan meningkatkan kinerja dengan efektifitas dan efisiensi kerja organisasi (Arifin, 2014). Alasan yang mendasari hasil penelitian ini adalah karena pegawai yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut

sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja perusahaan yang baik pula.

Dengan demikian, budaya organisasi penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan terbukti pada penelitian ini. Pada akhirnya, budaya organisasi yang kuat pada perusahaan Gapeksindo kota Sawahlunto merupakan hasil dari penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya yang mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar dampaknya terhadap kinerja perusahaan.

4.4.3 Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya Organisasi Secara Simultan Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil pengujian terhadap hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan dengan nilai F hitung ($16,348$) $>$ F tabel ($3,21$) dan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis H3 dalam penelitian ini diterima. Hasil ini menunjukkan sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi mempengaruhi perusahaan untuk memperoleh kinerja perusahaan yang lebih tinggi.

Hasil ini mendukung teori yang dikemukakan Karsam, dkk (2017) menyatakan secara konseptual sistem pengendalian manajemen sebagai penjabaran dari strategi perusahaan sesuai dengan pengukuran kinerja perusahaan yang juga diturunkan dari rumusan strategi perusahaan. Di samping itu, untuk mencapai tujuan seperti yang dirumuskan dalam keempat perspektif *balanced scorecard*, diperlukan perencanaan dan pengendalian yang cermat sehingga diperlukan desain sistem pengendalian manajemen yang sesuai dengan strategi perusahaan. Sedangkan budaya

organisasional merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai dasar yang dianut dan dihargai dalam organisasi serta berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sistem sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi, maka budaya organisasional juga diperlukan untuk meningkatkan efektivitas pengendalian manajemen sehingga pada akhirnya akan berdampak pada efisiensi organisasi.

Dengan demikian, sistem pengendalian dan budaya organisasi penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan terbukti pada penelitian ini. Pada akhirnya, semakin baik sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi pada perusahaan Gapeksindo kota Sawahlunto maka akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

BAB V PENUTUP

1.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan konstruksi Gapeksindo Kota Sawahlunto. Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka kesimpulannya sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini menemukan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan konstruksi Gapeksindo Kota Sawahlunto, dengan nilai t hitung $4,649 > t$ tabel $2,016$ dan signifikan $0,000 < 0,05$ serta koefisien regresi sebesar $0,607$. Dengan demikian, hipotesis H1 dalam penelitian ini diterima. Hasil ini menunjukkan sistem pengendalian manajemen mempengaruhi perusahaan untuk memperoleh kinerja perusahaan yang lebih tinggi.

2. Hasil penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan konstruksi Gapeksindo Kota Sawahlunto, dengan nilai t hitung (4,458) > t tabel (2,016) dan nilai signifikan $0,000 < 0,05$, koefisien regresi sebesar 0,729. Dengan demikian, hipotesis H2 dalam penelitian ini diterima. Hasil ini menunjukkan budaya organisasi mempengaruhi perusahaan untuk memperoleh kinerja perusahaan yang lebih tinggi.
3. Hasil penelitian ini menemukan bahwa sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan dengan nilai F hitung (16,348) > F tabel (3,21) dan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis H3 dalam penelitian ini diterima. Hasil ini menunjukkan sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi mempengaruhi perusahaan untuk memperoleh kinerja perusahaan yang lebih tinggi.

1.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dan pembahasan di atas, selanjutnya dapat diusulkan saran yang akan diharapkan bermanfaat bagi perusahaan, investor serta peneliti selanjutnya berkaitan dengan pengaruh system pengendalian manajemen dan budaya organisasi terhadap kinerja sebagai berikut :

1. Sistem pengendalian manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan konstruksi Gapeksindo Kota Sawahlunto
 - a. Bagi Perusahaan, pihak perusahaan sebaiknya harus benar-benar memperhatikan sistem pengendalian manajemen agar terlindungnya harta perusahaan, agar tercapainya kegiatan yang ekonomis dan efisiensi sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara maksimal.
 - b. Bagi investor, sebaiknya hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan sebagai investasi, investor harus memperhatikan dulu bagaimana keadaan sistem manajemen perusahaan untuk melihat keadaan manajemen perusahaan.

- c. Bagi peneliti selanjutnya, peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambah atau menggunakan variabel bebas lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan konstruksi Gapeksindo Kota Sawahlunto
- a. Bagi Perusahaan, dengan berpengaruhnya budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan menjadikan bahan pertimbangan untuk meningkatkan fungsi-fungsi dari budaya organisasi sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat dan lebih baik lagi.
 - b. Bagi investor, sebagai pemilik modal harus memperhatikan budaya organisasi yang dijalankan oleh perusahaan agar tercapainya kinerja yang baik didalam perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
 - c. Bagi peneliti selanjutnya, peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan penelitian dengan menambahkan jumlah sampel. Sampel penelitian tidak hanya terfokus pada perusahaan konstruksi saja, sehingga dapat diperoleh hasil dengan tingkat generalisasi yang tinggi.
3. sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan konstruksi Gapeksindo Kota Sawahlunto
- a. Bagi Perusahaan, sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi merupakan suatu unsur yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan sehingga sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi harus dijalankan dengan sebaik mungkin.
 - b. Bagi investor, sebaiknya harus memperhatikan apakah perusahaan sudah menjalankan sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi dengan baik agar kinerja perusahaan dapat terus meningkat.
 - c. Bagi peneliti selanjutnya, peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas tahun atau priode penelitian dan menggunakan priode

penelitian yang berbeda untuk mendapatkan hasil yang lebih ontentik. Selain itu peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambah atau menggunakan variabel bebas lainnya untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, M. Shakil. 2012. *Impact of Organizational Culture on Performance Management Practices in Pakistan*. Business Intelligence Journal, 5(1).
- Arifin. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bone Bolango. *Jurnal Akuntansi*, Vol. 01 No. 02 Juli 2014, Hal. 29-42.
- Astuti, A., Rahman, A. & Sudarno, S. 2015. Pengaruh Kepemilikan Keluarga Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan *Agency Cost* Sebagai *Variable Moderating*. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 7(2), 98-108.
- Dharma, Surya. 2012. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fahmi, Irham. 2012. *Analisis Laporan Keuangan. Cetakan Ke-2*. Bandung: Alfabeta.
- Gaspersz, Vincent. 2011. *Ekonomi Manajerial*. Jakarta: PT Niaga Swadaya.
- Hansen dan Mowen. 2011. *Managerial Accounting (Akuntansi manajerial) Buku* 2. Edisi 8. Jakarta : Salemba Empat.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Edisi Ketujuh*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Junita, Dewi., Sari, Nelly, R dan Kurnia, Pipin. 2018. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan dengan Strategi Bisnis sebagai Variabel Intervening : Studi Pada Perusahaan Manufaktur Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Akuntansi*, Vol. 6, No. 2, April 2018 : 204 – 220
- Karsam., Muthia, Rima., dan Dewi, Susana. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi, Sistem Pengendalian Manajemen dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Organisasi Studi pada Perusahaan Telekomunikasi area Bogor. *Proceedings*, ISSN- 2252-3936.

- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi. Edisi 9. Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat
- Lekatompessy, J. E. 2012. Peran Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Analisis Kontinjensi dan *Resource- Based View*. *Disertasi tidak dipublikasikan*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Limantoro, Carolina., dan Juniarti. 2017. Pengaruh Struktur Kepemilikan Keluarga terhadap Kinerja Perusahaan pada Sektor Industri Dasar dan Kimia. *Jurnal, Business Accounting Review, Vol. 5, No. 2, Agustus 2017 (325-336)*.
- Lukman Lo, Melina Dewi. 2014. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan dan Nonkeuangan pada BUMN. Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi: Universitas Hasanuddin Makasar.
- Mahsun. Muhamad. 2013. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Majed, Gani A. 2013. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Dan Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Perusahaan (studi empiris pada perusahaan konstruksi di kota padang). *Jurnal. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*.
- Moeheriono. 2012. *Indikator Kinerja Utama (IKU): Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mulya, Ali, S., dan Mayangsari, Sekar. 2017. Keterkaitan Antara Sistem Pengendalian Manajemen, Set Kesempatan Investasi, Inovasi, Kinerja dan Kebijakan Akuntansi. *Jurnal Akuntansi, Vol. 17, No. 1, Januari - Juni 2017*.
- Mulyadi. 2011. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta Salemba Empat.
- Nurgahani, Titin. 2013. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Karyawikarya Wisman Graha Tanjung Pinang). *Jurnal Akuntansi*.
- Priscilla, Della. 2015. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Perusahaan Perkebunan Kelapa Sawit di Sumatera Utara). *Skripsi (Tidak Dipublikasikan)*. Universitas Sumatera Utara.
- Rivai, V., dan E. J. Sagala. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers

- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior Edition*
15. New Jersey: Pearson Education.
- Sandanafu, Sally, P. dan Tjokro, Cynthia. 2017. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Teknologi Informasi Sebagai Pemoderasi (Studi Pada Umkm Sektor Kuliner Di Kota Ambon). *Jurnal Maneksi*. Vol 6, No. 2, Desember 2017
- Sawitri, Peni. 2011. Interaksi Budaya Organisasi dengan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Unit Bisnis Industri Manufaktur dan Jasa. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 13 (2): 151-161.
- Sinambela, Lijan. P. 2012. *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasi*.
Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Stoner, S., James A.F., Edward Freeman and Gilbert, Daniel. 2012. *Management*.
New Jersey: Prentice Hall inc.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sumarsan, Thomas. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*. Jakarta : PT. Indeks.
- Sutoyo dan Mahardhika, Desta. 2015. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Pada Pemerintah Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta). *Buletin Ekonomi* Vol.13, No. 2, Desember 2015 hal 139-270.
- Tika, Pabundu. 2014. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Karyawan*.
Jakarta : Bumi Aksara.
- Tunggal, Amin W. 2011. *Balanced Scorecard Mengukur Kinerja Bisnis*. Jakarta: Harvarindo
- Umar, Husain. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wirawan. 2011. *Evaluasi: Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi*. Jakarta: Rajawali Pers.



UNIVERSITAS MAHAPUTRA MUHAMMAD YAMIN
Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Pada Masyarakat (LP3M)
Kampus I Jln. Jendral Sudirman No. 6 Telp. 0755-20565
Kampus II Jln. Raya Koto Baru No. 7 Kec. Kubung Kab. Solok Telp. 0755-20127

SURAT PERNYATAAN KETUA PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Juita Sukraini, SE. M.Si
NIDN : 1017116201
Pangkat/Golongan : Penata TK I/ III d
Jabatan Fungsional : Lektor

Dengan ini menyatakan bahwa proposal penelitian saya dengan judul: **Analisis Kinerja Perusahaan Konstruksi Dengan Menggunakan Balance Scorecard Pada Perusahaan Gapeksindo Kota Sawahlunto**, yang dilaksanakan Tahun Akademik 2018/2019 bersifat **original dan belum pernah dibiayai oleh lembaga / sumber dana lain.**

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan mengembalikan seluruh biaya penelitian yang sudah diterima ke kas UMMY.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya, agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Solok, 4 Februari 2019



(Juita Sukraini, SE. M. Si)
NIDN. 1017116201

Ketua,

(Juita Sukraini, SE. M. Si)
NIDN. 1017116201

Menyetujui,
Kepala LP3M UMMY

(DR. Wahyu Indah Mursalini, SE. MM)
NIDN. 1019017402