



**Pengaruh Struktur Sistem Pengendalian Manajemen dan Proses Sistem Pengendalian  
Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada BPR Syariah Asri Madani Nusantara**

**SKRIPSI**

*Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana S-1 Ekonomi pada  
Minat Program Studi Akuntansi*

**Diajukan Oleh:**

**DANIEL SAFERIUS H.**

**NIM: 1710237**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MANDALA JEMBER**

**2021**

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MANDALA JEMBER**

---

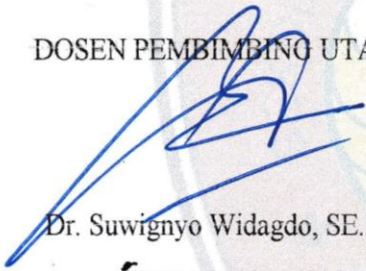
**PENGARUH PERENCANAAN PAJAK, BEBAN PAJAK TANGGUHAN  
DAN PENGHINDARAN PAJAK TERHADAP MANAJEMEN LABA  
(STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN NON-MANUFAKTUR YANG  
TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2015-2019)**

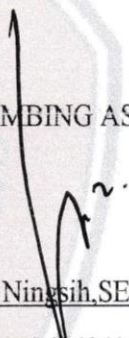
NAMA : DANIEL SAFERIUS H  
NIM : 17.10237  
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI

Disetujui Oleh

DOSEN PEMBIMBING UTAMA

DOSEN PEMBIMBING ASISTEN

  
Dr. Suwignyo Widagdo, SE.,MM.,MP

  
Wiwik Fitria Ningsih,SE,MAkun

NIDN:0702106701

NIDN : 0726068403

Mengetahui

Ketua Program Studi Akuntansi

  
  
Nurshadma Karlika Sari, SE.,MM

NIDN: 0714088901

**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**  
**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MANDALA JEMBER**

---

**PENGARUH PEMBIAYAAN MUDHARABAH, MUSYARAKAH, DAN  
MURABAHAH TERHADAP PROFITABILITAS BPRS  
DI DAERAH TAPAL KUDA**

Telah dipertahankan Tim Penguji Skripsi Pada:

Hari/ Tanggal : Kamis, 27 Mei 2021

Jam : 12.30 WIB

Tempat : Ruang A2.2

Disetujui oleh Tim Penguji Skripsi

Dr. DEDY WIJAYA K, S.T, M.pD. ....

Ketua Penguji

Wiwik Fitria Ningih, SE.,M.Akun : .....

Sekretaris Penguji

Dr. Suwignyo W, S.E, M.M., M.P .....  
n2

Anggota Penguji

Mengetahui

Ketua Program Studi,

Akuntansi  
  
Nurshabrina Kartika Sari, SE., MM

NIDN: 0714088901

Ketua,

STIE Mandala Jember  
  
Dr. Suwignyo Widagdo, SE., MM., MP

NIDN: 0702106701

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Daniel Saferius H

NIM : 1710237

Program studi : Akuntansi

Minat studi : Akuntansi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi dengan judul "PENGARUH STRUKTUR SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN PROSES SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA BPR SYARIAH MADANI NUSANTARA" merupakan hasil karya ilmiah yang saya buat sendiri.

Apabila terbukti pernyataan saya tidak benar, maka saya siap menanggung resiko dibataalkannya skripsi yang telah saya buat.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan sejujurnya.

Jember, 27 Mei 2021

Yang membuat pernyataan,



Daniel Saferius H

## **MOTTO**

“ Belajar dan bekerja dengan giat, serta tidak lupa bersyukur, tentu akan memberikan hasil yang baik” Tuhan adalah gembalaku takkan kekurangan aku “

*(Maz 23:1)*

“ Sebuah cita-cita akan menjadi kesuksesan, jika kita awali dengan bekerja untuk mencapainya. jangan menunda-nunda untuk melakukan suatu pekerjaan karena tidak ada yang tahu apakah kita dapat bertemu hari esok atau tidak. Do the best, be good, then you will be the best ucapkanlah syukur dalam segala hal “

*(1 tes 5:18)*

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan menyebut nama Tuhan yang maha esa dan maha penyanyang , kupersembahkan sebuah kebahagiaan dalam perjalanan study kepada tuhanku sang pencipta yang maha esa, serta teriring rasa terimakasihku yang terdalam kepada :

1. Kedua orang tuaku Indriawati dan Juli Harijanto atas kasih sayangnya, segala kesabaran yang begitu besar, pengorbanan, nasehat, dan doa terus menerus yang tak pernah berhenti.
2. Bapak dan ibu dosen pembimbing ,penguji serta pengajar yang selama ini telah membimbing saya dengan sabar,tulus dan ikhlas dan memberikan ilmu yang begitu banyak yang tak ternilai harganya.
3. Terimakasih kepada ibu Nurshadrina Kartika Sari, S.E.,M.M , selaku Kepala Program Studi Akutansi yang selalu senantiasa membimbing dan mengajari banyak ilmu tentang apa arti hidup
4. Seluruh karyawan dan staf STIE Mandala Jember
5. Teman-teman KKN terimakasih waktu yang singkat dan berkesannya.
6. Seluruh guru-guru saya dari SD hingga SMA.
7. Terimakasih HMJA dan UA KSPM dan teman-teman pengurus yang telah memberikan pengalaman dan ilmunya.
8. Temen-temen seperjuangan Akutansi angkatan tahun 2017 teimakasih atas semua semangat dan dukungannya.
9. Almamater tercinta STIE Mandala Jember

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamin, segala puji bagi Allah SWT atas semua limpahan rahmat dan karunianya, sehingga penulis menyelesaikan skripsi yang berjudul "PENGARUH STRUKTUR SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN PROSES SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA BPR SYARIAH MADANI NUSANTARA" sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana S-1 Ekonomi pada Minat Studi Akuntansi STIE Mandala Jember

Didalam penulisan Skripsi ini, tidak lepas dari bantuan yang sangat berharga dari berbagai pihak oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Ketua STIE Mandala Jember, Dr. Suwignyo Widagdo, SE, MM, MP.
2. Nurhadrina Kartika Sari, S.E., M.M selaku Ketua Prodi Akuntansi
3. Dr. Suwignyo Widagdo, S.E., M.M., M.P Selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan arahan bimbingan dengan sabar tulus dan ikhlas
4. Wiwik Fitria Ningsih, S.E, M.Akun Selaku Dosen Pembimbing Asisten yang telah memberikan arahan bimbingan dengan sabar tulus dan ikhlas
5. Segenap Dosen dan seluruh Karyawan STIE Mandala Jember
6. Semua pihak yang telah membantu penulis secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi jauh darikata sempurna masih banyak terdapat kesalahan dan kekurangan, oleh karena itu penulis meminta saran dan kritik dari pembaca. Dan semoga skripsi bisa bermanfaat bagi semua orang yang membutuhkan.

Jember, 27 Mei 2021

Penulis

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh struktur sistem pengendalian manajemen dan proses sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada BPR Syariah Asri Madani Nusantara

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuisioner terhadap 20 Koresponden. Metode pengolahan data menggunakan metode regresi liner berganda dengan bantuan alat analisis SPSS 25.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada pengujian regresi linear berganda terhadap Uji t dan Uji F hasil yang diperoleh pada variabel pengaruh struktur sistem pengendalian manajemen dan variabel proses sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial

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



## ***ABSTRACT***

This study aims to determine the effect of management control systems and management control processes on managerial performance at BPR Syariah Asri Madani Nusantara. The data used in this study are primary data collected through the distribution of questionnaires to 20 correspondents. The data processing method uses multiple linear regression method with the help of SPSS 25 analysis tool.

The results showed that in multiple linear regression testing the t-test and F-test the results obtained on the variable of the influence of the management control system and the control process variable had an effect on the variable of managerial performance.

***Keywords: Management Control System Structure, Management Control System Process, Managerial Performance***

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>SURAT PERNYATAAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	<b>iv</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penelitian .....	4
1.4. Manfaat Penelitian .....	4
1.5. Pembatasan Masalah .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>6</b>
2.1. Penelitian Terdahulu .....	6
2.2. Landasan Teori .....	12
2.2.1. Sisem Pengendalian Manajemen .....	12
2.2.2. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen .....	15
2.2.3. Proses Sistem Pengendalian Manajemen .....	17
2.2.4. Kinerja Manajerial .....	21
2.2.5. BPR Syariah Madani Nusantara .....	22
2.3. Kerangka Konseptual.....	23
2.4. Hipotesis .....	24
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>26</b>
3.1. Objek Penelitian.....	26

3.2.	Populasi dan Sampel .....	26
3.3.	Indentifikasi Variabel.....	27
3.4.	Definisi Variabel Penelitian .....	27
3.5.	Metode Pengumpulan Data .....	29
3.6.	Metode Analisis Data.....	29
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>33</b>
4.1	Hasil Penelitian .....	33
4.1.1	Gambaran Umum Perusahaan .....	33
4.2	Analisis Hasil Penelitian.....	35
4.2.1	Uji Kualitas Data .....	35
4.2.2	Uji Asumsi Klasik.....	38
4.3	Analisis Data.....	40
4.4	Interprestasi.....	43
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP.....</b>	<b>46</b>
5.1	Kesimpulan.....	46
5.2	Implikasi.....	46
5.3	Saran .....	47
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>.....</b>	<b>48</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.2 Reability Instrumen Data Penelitian .....	37
Tabel 4.3 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov .....	38
Tabel 4.4 Hasil Uji Multikolinearitas.....	39
Tabel 4.5 Hasil Uji Heterokedastisitas .....	39
Tabel 4.5 Hasil Uji Parsial.....	41
Tabel 4.6 Hasil Uji Simultan .....	43

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1.Latar Belakang**

Di Indonesia, pendirian bank syariah sudah lama dicita-citakan oleh umat beragama Islam, hal ini terungkap dalam keputusan Majelis Tarjih Muhammadiyah yang diadakan di Sidoarjo, Jawa Timur pada tahun 1968, Majelis Tarjih menyarankan kepada Pimpinan Pusat Muhammadiyah untuk mengusahakan terwujudnya konsep sistem perekonomian, khususnya lembaga perbankan yang sesuai dengan syariat Islam. Bank Syariah dalam sistem perbankan Nasional terbuka sesudah dikeluarkan UU No. 7 tahun 1992 tentang perbankan. Dalam PP tegas dinyatakan bahwa bank dengan prinsip bagi hasil tidak boleh melakukan kegiatan usaha yang tidak berdasarkan prinsip bagi hasil, sebaliknya bank yang kegiatan usahanya tidak berdasarkan prinsip bagi hasil tidak diperkenankan melakukan kegiatan usaha berdasarkan prinsip bagi hasil (Hak, 2011)

Bank Syariah merupakan bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah yang terdiri atas Bank Umum Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (Muthaher, 2012).

Perkembangan bank syariah berpengaruh luas pada perbaikan ekonomi dan kesadaran baru untuk mengadopsi dan ekspansi lembaga keuangan Islam. Krisis perbankan sendiri sudah terjadi sejak tahun 1997 dan telah membuktikan bahwa bank yang berjalan dengan menggunakan prinsip syariah masih dapat bertahan ditengah gejolak nilai tukar dan tingkat suku bunga yang tinggi. Pada saat yang bersamaan, perbankan konvensional tidak memiliki ketersediaan dana liquid yang cukup operasinya.

Nasabah yang sebagai peminjam mengalami ketidakmampuan untuk mengembalikan dana yang telah dipinjamnya karena suku bunga mengalami peningkatan. Dengan kejadian perbankan konvensional yang mengalami masalah tersebut menjadi suatu pelajaran yang berharga bagi pengambil kebijakan moneter untuk mencoba menerapkan sistem moneter alternatif. Dan sistem manajemen syariah ini sendiri diyakini dapat menjadi solusi dalam membangun kembali sistem perekonomian Indonesia.

Perkembangan Bank Syariah ditengah pandemi ini memang melambat tetapi masih lebih baik jika dibandingkan dengan bank konvensional. Hal ini dibuktikan dengan pertumbuhan pinjaman yang diterima (PYD) di bank syariah per Mei 2020 sebesar 10,14% year to date (YTD). Lalu disisi asset juga bertumbuh 9,35% YTD, Dan juga dana pihak ketiga (DPK) tumbuh 9,24% YTD.

Daya saing pada bank syariah masih lebih tinggi daripada bank konvensional hal ini tercantum pada data di OJK pada Juli 2020, dimana saat itu total industri perbankan syariah tumbuh hingga 10% secara tahunan. Sementara pada bank konvensional sendiri hanya sebesar 5,5%.

Pengendalian manajemen dalam dunia perbankan terdapat kebijakan untuk mengamankan harta atau aktiva Bank yang berguna untuk mempertahankan kelancaran Bank, dengan segala cara seperti mengurangi kerugian, mengurangi kecurangan dan pelanggaran terhadap aspek waspada. Karena aspek waspada ini harus ditanam sejak dini jika tidak dapat mengancam kerugian. Dan pada manajemen syariah sendiri merupakan hal baru dalam perekonomian islam dimana sesuai dengan kepribadian dan karakteristik semua warga Indonesia, sehingga menuntut kemampuan yang harus dimiliki oleh manajer maupun anggota untuk memahami dengan sungguh-sungguh aturan bekerja

dalam agama islam dalam rangka untuk mencapai satu tujuan secara optimal dan dapat menerapkan manajemen syariah dengan baik dan benar di era globalisasi.

Struktur dan proses pengendalian manajemen merupakan dua hal yang membangun sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen menyediakan struktur yang memungkinkan proses perencanaan dan implementasi rencana. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebagai sistem, struktur dan proses sistem pengendalian manajemen keduanya saling berinteraksi, dimana ketercapaian tujuan organisasi dapat tercapai.

Bank konvensional merupakan layanan jasa keuangan yang memakai sistem bunga yang mayoritas nasabahnya golongan menengah ke atas, sehingga kurangnya penenganan kepada nasabah menengah ke bawah sehingga keluarlah Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) yang diharapkan dapat dinikmati semua nasabah dan khususnya nasabah menengah kebawah. Dan untuk BPRS Asri Madani Nusantara sendiri terletak di JL. Sentot Prawirodirjo No. 2 Jember yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan keuangan untuk memberikan sebuah bantuan pembayaran berupa kredit atau cicilan dengan sistem, prosedur, dan syarat yang harus dipatuhi oleh nasabah dan BPR Syariah Asri Madani Nusantara merupakan BPRS satu – satunya di Jember.

Kinerja Manajerial menurut Juniarti dan Evelin (2003) menyatakan kinerja adalah hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seorang kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Untuk itu agar mahasiswa di bidang akutansi mengerti tentang sistem pengendalian manajemen di Bank Syariah maka perlu dianalisis mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial yaitu struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen.

## **1.2.Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah Struktur Pengendalian Manajemen Berpengaruh Secara Parsial Terhadap Kinerja Manajerial?
2. Apakah Proses Pengendalian Manajemen Berpengaruh Secara Parsial Terhadap Kinerja Manajerial?
3. Apakah Struktur Pengendalian Manajemen dan Proses Pengendalian Manajemen Berpengaruh Secara Simultan Terhadap Kinerja Manajerial?

## **1.3.Tujuan Penelitian**

Dari latar belakang penelitian dan rumusan masalah diatas, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk Menganalisis Pengaruh Pengaruh Struktur Pengendalian Manajemen secara Parsial terhadap kinerja manajerial
2. Untuk Menganalisis Proses Sistem Pengendalian Manajemen secara Parsial terhadap kinerja manajerial
3. Untuk Menganalisis Pengaruh Pengaruh Struktur Pengendalian Manajemen , Proses Sistem Pengendalian Manajemen terhadap kinerja manajerial secara Simultan.

## **1.4.Manfaat Penelitian**

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak diantaranya :

1. Bagi Peneliti dan Akademisi  
Hasil penelitian ini dapat menambah ilmu pengetahuan baru tentang sistem pengendalian manajemen yang jarang diketahui banyak orang dan dapat dijadikan sebagai acuan bagi penelitian selanjutnya dengan topic yang sama.
2. Bagi BPR Syariah Asri Madani Nusantara  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan yang bermanfaat dan berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen serta kinerja manajerial perusahaan.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya  
Dari penelitian ini diharapkan dapat menambah refrensi bagi peneliti-peneliti selanjutnya untuk masalah yang serupa.



### **1.5.Pembatasan Masalah**

Agar pembahasan dalam penelitian ini lebih terarah dan tidak menyimpang jauh dari penelitian, maka akan dibatasi pada hal-hal sebagai berikut:

1. Responden yang digunakan merupakan karyawan BPR Syariah Asri Madani Nusantara
2. Faktor pengaruh kinerja manajerial adalah perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, negosiasi, perwakilan.
3. Penelitian dilakukan pada tahun 2020.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh beberapa peneliti untuk mengetahui pengaruh struktur sistem pengendalian manajemen dan proses sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada bpr syariah asri madani nusantara adalah sebagai berikut:

Penelitian oleh Musa (2013), menemukan bahwa proses sistem pengendalian manajemen sudah baik terbukti dengan pendelegasian wewenang dengan baik, pelaksanaan atau pengukuran yang diawasi dengan baik sampai pada evaluasi yang dilakukan dari masing-masing divisi sehingga penjualan meningkat dari tahun ke tahun. Objek yang diambil dalam penelitian ini adalah PT. Hasjrat Abadi Manado dan metode yang digunakan yaitu analisis linier berganda.

Penelitian oleh Imam (2015), menemukan bahwa struktur sistem pengendalian manajemen dan proses sistem pengendalian manajemen pada Bank Jatim Cabang Jember dan Kantor Cabang Pembantu telah berjalan secara efektif, begitu pula dengan kinerja manajerialnya yang sudah sangat memuaskan. Objek yang diambil dalam penelitian ini adalah Bank Jatim Cabang Jember dan Kantor Cabang Pembantu dan metode yang digunakan yaitu analisis linier berganda.

Penelitian oleh Haryono (2016), menemukan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial di Bank Pengkreditan Rakyat Karangmalang Sragen. Objek penelitian adalah Bank Pengkreditan Rakyat Karangmalang Sragen dan metode yang digunakan yaitu analisis linier berganda.

Penelitian oleh Taradipa (2017), menemukan bahwa bahwa pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Objek penelitian adalah PT Bank Panin Tbk Cabang Kendari dan metode yang digunakan yaitu analisis linier berganda.

Penelitian oleh Ratnasari (2018), menemukan bahwa analisis diperoleh nilai thitung sebesar 9,826 dengan tingkat signifikansi 0,00, dengan menggunakan tingkat keyakinan 95% ( $\alpha = 0,05$ ) dan derajat kebebasan 89 diperoleh nilai ttabel sebesar 1,659, maka thitung  $>$  ttabel ( $\alpha = 0,05$ ). Sehingga hasil analisis tersebut dinyatakan signifikan. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang diajukan mendapat dukungan diterima dan konsisten. Dengan kata lain sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif signifikan dengan kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Objek penelitian adalah Bank Pembangunan Daerah Kaltimantara Syariah 2 dan metode yang digunakan adalah analisis linier berganda.

Penelitian oleh Hakim (2018), menemukan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dan Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Objek penelitian adalah PT Inti Bumi Perkasa dan metode yang digunakan adalah analisis linier berganda.

Penelitian oleh Anggraini (2019), menemukan bahwa koefisien kolerasi sebesar 0,954 menunjukkan bahwa hubungan independen dengan variable dependen dan koefisien determinasi sebesar 0,910 menunjukkan bahwa variable Penganggaran dan Perencanaan mempengaruhi Kinerja sebesar 91% dan sisanya dipengaruhi oleh factor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Objek penelitian adalah PT. BPRS Bina Barumun dan metode yang digunakan adalah analisis linier berganda.

Penelitian oleh Nasution (2020), menemukan bahwa pemberian kredit pada PT. BPRS Bina Barumun sudah berjalan dengan baik. Objek Penelitian adalah PT. BPR Bina Barumun dan metode yang digunakan adalah analisis linier berganda.

Penelitian oleh Aryani (2020), menemukan bahwa desentralisasi, total quality manajemen, dan sistem penghargaan secara simultan mempengaruhi penerapan kinerja manajerial pada PT Nagamas Surya Kencana Kantor Cabang Pedan. Objek penelitian adalah PT. Nagamas Surya Kencana Kantor Cabang Pedan dan metode yang digunakan analisis linier berganda.

Penelitian oleh Saragih (2020), menemukan bahwa secara Parsial partisipasi anggaran berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai PT . Bank Mandiri KCP MMU Medan Pasar Gambir dan secara Simultan, partisipasi anggaran dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja PT. Bank Mandiri KCP MMU Medan Pasar Gambir. Objek penelitian adalah PT. Bank Mandiri KCP MMU Medan Pasar Gambir dan metode yang digunakan analisis linier berganda.

**Tabel 2.1 Ringkasan Persamaan dan Perbedaan Penelitian**

No	Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Musa (2013)	bahwa proses sistem pengendalian manajemen sudah baik terbukti dengan pendelegasian wewenang dengan baik, pelaksanaan atau pengukuran yang diawasi dengan baik sampai pada evaluasi yang dilakukan dari masing-masing divisi sehingga penjualan meningkat dari tahun ke tahun.	<u>Varibel Depend:</u> Kinerja Majerial  <u>Variabel Independen:</u> Sistem Pengendalian Manajemen  <u>Metode Analisis Data:</u> Kuesioner dan Analisis Linier Berganda	<u>Objek Penelitian:</u> <u>PT. Hasrat Abadi Manado</u>
2	Imam (2015)	Evaluasi Struktur Sistem Pengendalian Manajemen, Proses Sistem Pengendalian Manajemen dan Kinerja Manajerial Pada Bank Jatim Cabang Jember dan Kantor Kantor Cabang Pembantu	<u>Varibel Depend:</u> Kinerja Majerial  <u>Variabel Independen:</u> Sistem Pengendalian Manajemen  <u>Metode Analisis Data:</u> Kuesioner dan Analisis Linier Berganda	<u>Objek Penelitian:</u> <u>Bank Jatim Cabang Jember dan Kantor Cabang Pembantu</u>

No	Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3	Haryono (2016)	sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial di Bank Pengkreditan Rakyat Karangmalang Sragen.	<u>Varibel Dependen:</u> Kinerja Majerial  <u>Variabel Independen:</u> Sistem Pengendalian Manajemen  <u>Metode Analisis</u> <u>Data:</u> Kuesioner dan Analisis Linier Berganda	<u>Objek Penelitian:</u> <u>Bank Pengkreditan Rakyat Karangmalang Sragen</u>
4	Taradipa (2017)	Bahwa pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	<u>Varibel Dependen:</u> Kinerja Majerial  <u>Metode Analisis</u> <u>Data:</u> Kuesioner dan Analisis Linier Berganda	<u>Objek Penelitian:</u> <u>PT Bank Panin Tbk Cabang Kendari</u>  <u>Variabel Independen:</u> Pengendalian Intern
5	Ratnasari (2018)	. Dengan kata lain sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif signifikan dengan kinerja karyawan. Sehingga dapat di simpulkan bahwa H0 di Tolak dan Ha di Terima.	<u>Varibel Dependen:</u> Kinerja Majerial  <u>Variabel Independen:</u> Sistem Pengendalian Manajemen  <u>Metode Analisis</u> <u>Data:</u> Kuesioner dan Analisis Linier Berganda	<u>Objek Penelitian:</u> <u>Bank Pembangunan Daerah Kaltimatarara Syariah</u>

No	Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
6	Hakim (2018)	penelitian ini menunjukkan bahwa: 1)Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan 2)Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.	<u>Varibel Dependen:</u> Kinerja Majerial  <u>Variabel Independen:</u> Sistem Pengendalian Manajemen  <u>Metode Analisis</u> <u>Data:</u> Kuesioner dan Analisis Linier Berganda	<u>Objek Penelitian:</u> <u>PT Inti Bumi Perkasa</u>
7	Anggraini (2019)	bahwa pemberian kredit pada PT. BPRS Bina Barumun sudah berjalan dengan baik.	<u>Varibel Dependen:</u> Kinerja Majerial  <u>Metode Analisis</u> <u>Data:</u> Kuesioner dan Analisis Linier Berganda	<u>Objek Penelitian:</u> <u>PT. BPRS Bina Barumun</u>  <u>Variabel Independen:</u> Penganggaran dan Perencanaan
8	Nasution (2020)	bahwa pemberian kredit pada PT. BPRS Bina Barumun sudah berjalan dengan baik.	<u>Metode Analisis</u> <u>Data:</u> Kuesioner dan Analisis Linier Berganda	<u>Objek Penelitian:</u> <u>PT. BPR Bina Barumun</u>  <u>Varibel Dependen:</u> Sistem Pengendalian Intern  <u>Variabel Independen:</u> Pemberian Kredit
9	Aryani (2020)	Bahwa desentralisasi, total quality manajemen, dan sistem penghargaan secara simultan mempengaruhi penerapan kinerja manajerial pada PT Nagamas Surya Kencana	<u>Varibel Dependen:</u> Kinerja Majerial  <u>Metode Analisis</u> <u>Data:</u> Analisis Linier Berganda	<u>Objek Penelitian:</u> <u>PT. Nagamas Surya Kencana Kantor Cabang Pedan</u>  <u>Variabel Independen:</u> desentralisasi, total quality management, sistem penghargaan,

No	Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Kantor Cabang Pedan.		
10	Saragih (2020)	Secara Parsial partisipasi anggaran berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai PT . Bank Mandiri KCP MMU Medan Pasar Gambir dan secara Simultan, partisipasi anggaran dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja PT. Bank Mandiri KCP MMU Medan Pasar Gambir.	<u>Varibel Dependen:</u> Kinerja Majerial  <u>Metode Analisis</u> <u>Data:</u> Analisis Linier Berganda	<u>Objek Penelitian:</u> <u>PT. Bank Mandiri KCP MMU Medan Pasar Gambir</u>  <u>Variabel Independen:</u> partisipasi anggaran dan motivasi

Penelitian ini menggunakan variable independen dan dependen, dimana variabel independennya adalah struktur sistem pengendalian manajemen dan proses sistem pengendalian manajemen. Sedangkan variabel dependennya adalah kinerja manajerial. Jenis penelitian ini menggunakan data kuantitatif, dimana pengambilan datanya menggunakan kuesioner dan analisis data yang digunakan adalah analisis linier berganda dan uji validitas dan uji reabilitas.

Berdasarkan tabel 2.1, perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah, para penelitian terdahulu belum melakukan penelitian terhadap pengaruh struktur sistem pengendalian manajemen dan proses sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada BPR Syariah Asri Madani Nusantara. Selain perbedaan variabel

dependen dan variabel independen, juga terdapat perbedaan objek penelitian yakni BPR Syariah Asri Madani Nusantara.

## **2.2.Landasan Teori**

### **2.2.1. Sistem Pengendalian Manajemen**

#### **1. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen**

Merupakan sistem yang bertujuan mengarahkan seluruh anggota organisasi dan sumberdaya lain dalam mewujudkan tujuan yang sudah diterapkan dalam perencanaan strategi. (Hadri Kusuma, Sulastiningsih, dan Zulkifli (2016)).

Fokus dari sistem pengendalian manajemen adalah pada implementasi strategi, yaitu terkait dengan bagaimana para eksekutif organisasi merancang dan mengimplementasikan sistem pengendalian manajemen yang berkesinambungan untuk merencanakan dan mengendalikan kinerja organisasi.

Unsur-unsur sistem pengendalian manajemen meliputi perencanaan strategis, penyusunan anggaran, alokasi sumberdaya, pengukuran, evaluasi, penghargaan atas kinerja, alokasi pusat pertanggungjawaban, dan penetapan harga transfer.

Pengendalian manajemen merupakan suatu keharusan dalam organisasi yang mengimplementasikan desentralisasi. Jika perusahaan beroperasi dalam lingkungan industri yang dapat diprediksikan, perusahaan dapat menggunakan proses formal dan rasional untuk mengembangkan strategi, kemudian mendisain sistem pengendalian manajemen untuk melaksanakan strategi tersebut.

#### **2. Batasan Pengendalian Manajemen**



Pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Pengendalian manajemen terdiri dari beberapa kegiatan, yaitu :

- a) Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi
- b) Mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari beberapa bagian organisasi
- c) Mengkomunikasikan informasi
- d) Mengevaluasi informasi
- e) Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil, jika memang ada
- f) Mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku mereka

### **3. Tipe Pengendalian Manajemen**

#### a) Pengendalian Pencegahan

Pengendalian ini dirancang untuk mencegah hasil yang tidak diinginkan sebelum kejadian itu terjadi. Pengendalian pencegahan ini akan berjalan efektif jika semua fungsi dan personel melaksanakan tugas sebagaimana yang di tetapkan. Sebagai contoh dengan penekanan kejujuran personil, peningkatan kompetensi personil, pemisahan fungsi, review dan pengendalian ganda.

#### b) Pengendalian Deteksi

Pengendalian ini bertujuan untuk mendeteksi telah terjadinya kesalahan, seperti penyusunan laporan rekonsiliasi bank untuk menentukan factor-faktor yang menyebabkan terjadinya kesalahan atas saldo kas. Contoh lain dari pengendalian deteksi adalah perhitungan fisik kas, perhitungan fisik persediaan dan konfirmasi piutang.

#### c) Pengendalian Koreksi

Pengendalian ini melakukan perbaikan-perbaikan atas masalah yang ditemukan dalam pengendalian deteksi, tujuannya agar kesalahan tersebut tidak terulang kembali. Jika kesalahan tersebut terdeteksi oleh auditor, maka pengendalian koreksi merupakan tindak lanjut dari rekomendasi temuan auditor.

d) Pengendalian Pengarahan

Pengendalian ini dilakukan ketika kegiatan sedang berlangsung dengan tujuan agar kegiatan berjalan sesuai dengan yang sudah direncanakan. Contoh pengendalian pengarahan ini adalah supervise oleh atasan langsung untuk memastikan bahwa kegiatan berjalan sesuai dengan rencana.

e) Pengendalian Kompensatif

Pengendalian ini untuk memperkuat pengendalian secara keseluruhan karena terabaikannya salah satu fungsi pengendalian, sebagai contoh Karena tidak adanya pemisahan fungsi, maka pemilik atau atasan akan mengendalikan secara langsung semua aktivitas pegawai pada perusahaan dengan ukuran relative kecil.

#### **4. Dampak Pengendalian Terhadap Prilaku**

Dalam mendasin sistem pengendalian harus mempertimbangkan 2 aspek yaitu:

- a. Pengendalian didisain untuk membantu, mengarahkan, memotivasi manajemen untuk membuat keputusan dan berperilaku konsisten dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan.
- b. Perlunya mengetahui psikologi mengapa seseorang berperilaku dan mengapa prilaku mereka berbeda satu sama lain.

Karakteristik sistem pengendalian manajemen yang baik, yang mampu mengantarkan seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan, antara lain sebagai berikut :

- a. Value oriented artinya pengendalian diarahkan untuk meningkatkan tanggungjawab setiap personil, baik akuntabilitas horizontal maupun vertikal.
- b. Future oriented artinya tujuan pengendalian yaitu untuk menghindari adanya hal-hal yang tidak diinginkan di masa mendatang.
- c. Objective driven adalah tujuan yang ingin dicapai. Sebagian besar aspek kinerja harus dipertimbangkan. Misalnya pengendalian departemen produksi tidak dikatakan baik kecuali jika aspek-aspek efisiensi, kualitas dan manajemen asset dipertimbangkan sebagai elemen yang dikendalikan.
- d. Tidak selalu murah, bahkan umumnya mahal, kebanyakan perusahaan jika manfaat dari pengendalian melebihi cost, baru bias diterapkan.

### **2.2.2. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem Pengendalian Manajemen yang baik akan mempengaruhi perilaku yang mengarah pada konsep kesamaan tujuan (*goal congruence*), dimana memastikan bahwa perilaku anggota organisasi untuk mencapai tujuan individualnya sama dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Ada tiga hal yaitu : Struktur Organisasi, Pusat Pertanggungjawaban, dan Perilaku Organisasi harus sama dengan tujuan (goals) organisasi keseluruhan. (*Anthony dan Govindarajan. (2004). Management Control Systems. Chicago: Irwin*)

Jenis-jenis pusat pertanggungjawaban :

- a. Pusat Pendapatan

Merupakan pusat pertanggungjawaban yang diukur melalui rupiah, bila pusat pendapatan berwenang dalam menentukan harga jual, sedangkan pemasukannya tidak berhubungan dengan pengeluaran, sehingga tidak dapat dihitung labanya.

b. Pusat Biaya

Merupakan pusat pertanggungjawaban yang sistem pengendalian manajemennya diukur dalam satuan moneter.

c. Pusat Laba

Merupakan pusat pertanggungjawaban yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan biaya dan menghasilkan pendapatan tetap tetapi tidak memiliki wewenang untuk mengambil sebuah keputusan tentang investasi.

d. Pusat Investasi

Merupakan pusat pertanggungjawaban yang bertugas untuk mengatur investasi yang bersangkutan.

Penjelasan secara ringkas tentang struktur organisasi, pusat pertanggungjawaban dan perilaku dalam organisasi yaitu :

**a. Struktur Organisasi**

Strategi perusahaan sangat berpengaruh besar terhadap struktur organisasi. Sebaliknya tipe struktur organisasi akan mempengaruhi rancangan sistem pengendalian manajemen. Pada dasarnya ada tiga kelompok besar struktur organisasi yaitu : Fungsional, Bisnis Unit, dan Matriks. Meskipun ketiga struktur menjanjikan manfaat ekonomis, akan tetapi sistem yang baik adalah yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Berdiskusi dengan manajemen atas juga merupakan hal yang penting sebelum memutuskan struktur organisasi bagi perusahaan.

### **b. Pusat Pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas unit tersebut. Bentuk pusat pertanggungjawaban adalah Pusat Pendapatan, Pusat Biaya, Pusat Laba, dan Pusat Investasi dengan menyesuaikan tanggungjawab yang diemban. Tanggungjawab manajer pusat pertanggungjawaban dapat mencakup Pendapatan, Biaya, Laba, dan Investasi.

### **c. Prilaku Organisasi**

Salah satu karakteristik organisasi, misalnya aspek manusia akan mempengaruhi lingkungan dan proses pengendalian. Sehingga titik sentral Sistem Pengendalian Manajemen adalah memastikan terjadinya keselarasan antara tujuan individu dengan tujuan perusahaan keseluruhan, baik untuk organisasi yang mencari laba atau tidak. Sistem formal dalam melakukan pengendalian terbagi ke dalam dua bentuk, pertama adalah melalui peraturan, dan yang kedua melalui metode perencanaan dan pengendalian secara sistematis.

### **2.2.3. Proses Sistem Pengendalian Manajemen**

Disamping pengendalian lingkungan/struktur dilakukan pula pengendalian melalui proses yaitu, pengendalian atas segala aktivitas yang dilakukan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi, mulai dari perencanaan strategik, penyiapan anggaran, operasional, evaluasi, dan manajemen kompensasi. (Anthony dan Govindarajan. (2004). *Management Control Systems*. Chicago: Irwin)

Tahapan proses pelaksanaan sistem pengendalian manajemen terdiri dari empat bagian, yaitu :

**a) Perencanaan Strategis**

Merupakan sebuah proses untuk memutuskan program-program yang akan diambil organisasi organisasi dan perkiraan jumlah sumberdaya yang dialokasikan untuk masing-masing program selama beberapa tahun kedepan.

**b) Penyusunan Anggaran**

Merupakan proses pengoperasionalan rencana, biasanya dalam unit moneter untuk kurun waktu tertentu.

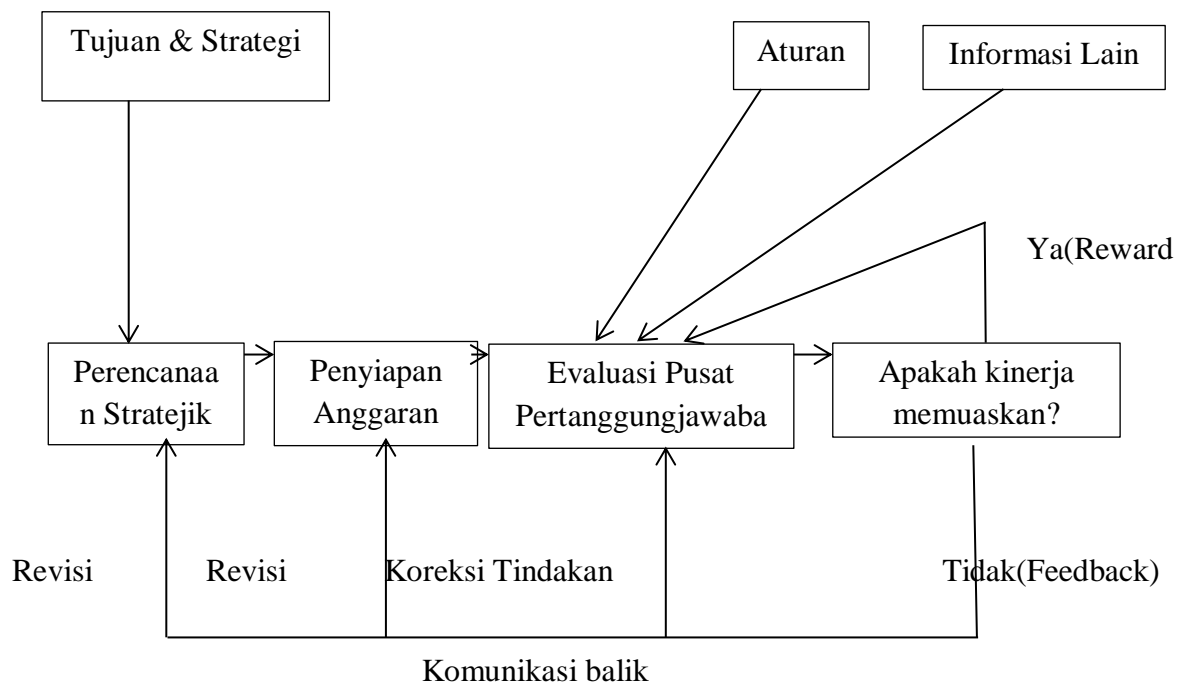
**c) Pengukuran Kinerja**

Merupakan suatu proses penilaian peningkatan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah di tentukan sebelumnya oleh perusahaan.

**d) Manajemen Kompensasi**

Merupakan sebuah pendapatan yang berupa uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Berikut ini gambar :



**Gambar 2.1. Proses Sistem Peendalian Manajemen**

**a. Tujuan Organisasi**

Tujuan organisasi adalah apa yang hendak dicapai oleh organisasi.

Tujuan ini merupakan hasil akhir dari perumusan strategi, sedangkan perumusan strategi adalah suatu proses memutuskan langkah yang akan diambil untuk mencapai tujuan dalam organisasi.

**b. Strategi Organisasi**

Strategi adalah suatu proses evaluasi kekuatan dan kelemahan yang ada pada suatu perusahaan yang dilakukan pimpinan puncak dengan melihat kesempatan dan hambatan dengan kesempatan yang ada di lingkungan bisnis (Kenneth R Andrews)

**c. Perencanaan Strategik**

Merupakan proses untuk menentukan sebuah program yang akan dilaksanakan organisasi dan alokasi sumber daya yang akan dialokasikan untuk setiap program untuk masa yang akan mendatang.

**d. Penyiapan Anggaran**

Merupakan sebuah proses penyiapan rencana yang diungkapkan secara kuantitatif dalam unit moneter dalam satu tahun dengan produk akhir anggaran.

Dari satu sisi anggaran tersebut berfungsi sebagai alat untuk perencanaan dan dari sisi lain lagi untuk alat pengendalian untuk jangka pendek bagi sebuah organisasi.

**e. Evaluasi Pusat Pertanggungjawaban**

Merupakan suatu proses untuk menilai kinerja pusat pertanggungjawaban. Kinerja dapat dilihat dari membandingkan anggaran dan realisasi. Bila terjadi sebuah penyimpangan maka harus dianalisis penyebabnya dan dicari solusi untuk masa yang akan datang.

**f. Aturan**

Merupakan semua jenis instruksi dan pengendalian yang formal, termasuk deskripsi pekerjaan, SOP (Standard Operating Procedures), manual, kode etik, dan sebagainya.

Penyimpangan pada kondisi tertentu dari panduan sedapat mungkin berlandaskan kebijakan terbaik organisasi. Aturan yang lain dapat menyangkut aturan yang tidak boleh dilanggar, misalnya alat pengendalian secara fisik : satpam, gembok, password, dan lain-lain.

**g. Informasi Lain**

Semua informasi dipergunakan untuk menyusun rencana strategik. Kemudian rencana strategik tersebut dikonversi ke anggaran tahunan yang memfokuskan



pada perencanaan pendapatan dan biaya untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban.

#### **h. Manajemen Kompensasi**

Mencakup mekanisme pemberian kompensasi bagi anggota organisasi dalam rangka pemberian penghargaan bagi anggota organisasi serta mendorong motivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Banyak anggota organisasi akan mencurahkan kemampuannya secara maksimal apabila dihargai dan sebaliknya jika tidak ada penghargaan yang memadai atas kemampuan yang diberikan.

#### **2.2.4. Kinerja Manajerial**

Merupakan hasil secara periodic operasional suatu manajer berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Selain itu kinerja manajerial merupakan keluaran (output) yang menggunakan masukan (input) selama periode tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Juniarti dan Evelin (2003) menyatakan kinerja adalah hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seorang kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Tujuan dari kinerja menurut Mardiasmo (2009) yaitu :

1. Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian sebuah prestasi.
2. Memastikan tercapainya prestasi yang disepakati.
3. Mengevaluasi kinerja dengan perbandingan skema kerja dan pelaksanaan.
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur sesuai dengan pengukuran prestasi yang telah disepakati.

5. Menjadikan alat ukur komunikasi antar karyawan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki prestasi organisasi.
6. Memahami memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
7. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.

#### **2.2.5. BPR Syariah Madani Nusantara**

*Bank Syariah* adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah yang terdiri atas Bank Umum Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah. (Osmad Muthaher 2012)

*Bank Pembiayaan Rakyat Syariah* adalah bank syariah yang dalam melaksanakan kegiatan usahanya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. (Osmad Muthaher 2012)

*Prinsip Syariah* menurut UU No. 21/2008 adalah prinsip hukum Islam dalam kegiatan perbankan berdasarkan fatwa yang dikeluarkan oleh lembaga yang memiliki wewenang dalam menetapkan fatwa dibidang syariah.

Beberapa tujuan yang dikehendaki dari pendirian BPR Syariah di dalam perekonomian, yaitu :

- a. Meningkatkan kesejahteraan ekonomi umat Islam, terutama masyarakat golongan ekonomi lemah yang pada umumnya berada di daerah pedesaan
- b. Menambah lapangan kerja, terutama ditingkat kecamatan sehingga dapat mengurangi arus urbanisasi.
- c. Menimba semangat ukhuwa islamiyah melalui kegiatan ekonomi dalam rangka meningkatkan pendapatan perkapita menuju kualitas hidup yang memadai.
- d. Untuk mempercepat perputaran aktivitas perekonomian karena sector real akan aktif.

### ***Kegiatan Usaha BPR Syariah***

Pada kegiatan usaha dari BPR Syariah intinya hamper sama dengan kegiatan dari Bank Umum Syariah , yaitu berupa penghimpunan dana, penyaluran dana, dan kegiatandi bidang jasa. Yang membedakan adalah bahwa BPR Syariah tidak diperkenankan memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran, missal kliring, inkaso, dan giro.

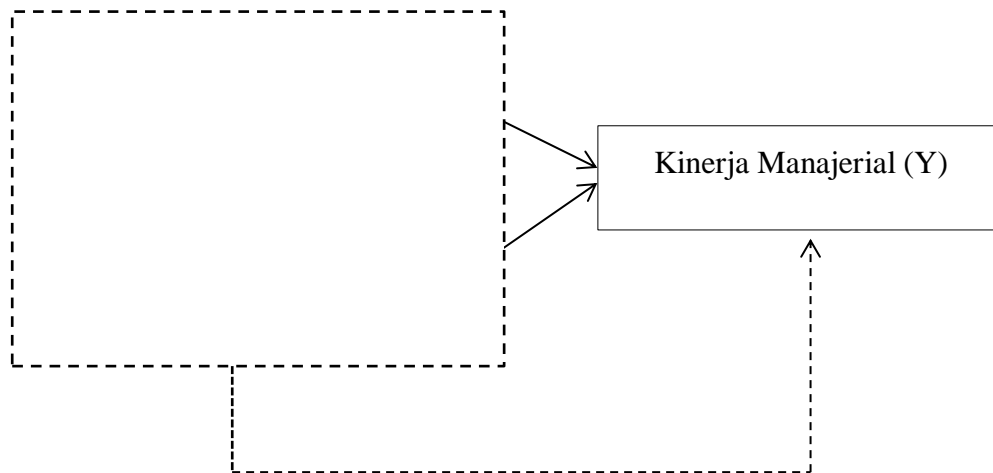
### ***Kegiatan usaha Bank Pembiayaan Rakyat Syariah meliputi :***

- a. Menghimpun dana masyarakat dalam bentuk simpanan berupa tabungan dan investasi berupa deposito
- b. Menyalurkan dana kepada masyarakat
- c. Menempatkan dana pada Bank Syariah lain dalam bentuk titipan berdasarkan akad wadi'ah atau investasi berdasarkan akad mudharabah
- d. Memindahkan uang, baik untuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan nasabah melalui rekening Bank Pembiayaan Rakyat Syariah
- e. Menyediakan produk atau melakukan kegiatan usaha Bank Syariah lainnya dengan sesuai atau melakukan kegiatan usaha Bank Syariah lainnya yang sesuai dengan prinsip Syariah berdasarkan persetujuan Bank Syariah.

### **2.3.Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh struktur system pengendalian manajemen terhadap proses system pengendalian manajemen pada BPR Syariah Asri Madani.

Penelitian ini menggunakan analisis linear berganda untuk menegetahui variabel dependen terhadap variabel indenpenden yang digambarkan dalam skema berikut:



**Gambar 2.2. Kerangka Konseptual**

Keterangan:

-----> : Menunjukkan pengaruh secara simultan

————> : Menunjukkan pengaruh secara parsial

#### **2.4.Hipotesis**

Dalam penelitian terdapat beberapa hipotesis, diantaranya sebagai berikut:

##### **1. Pengaruh Struktur Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada BPR Syariah Asri Madani Nusantara.**

Sistem Pengendalian Manajemen yang baik akan mempengaruhi perilaku yang mengarah pada konsep kesamaan tujuan (*goal congruence*), dimana memastikan bahwa perilaku anggota organisasi untuk mencapai tujuan individualnya sama dengan tujuan organisasi secara keseluruhan (*Anthony dan Govindarajan. (2004)*).

Penelitian struktur sistem pengendalian hasil yang dilakukan oleh imam (2015) yang menyatakan bahwa struktur sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam uraian ditarik kesimpulan sebagai berikut:

**H1 : Ada Pengaruh secara parsial Struktur Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada BPR Syariah Asri Madani Nusantara.**

##### **2. Pengaruh Struktur Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada BPR Syariah Asri Madani Nusantara.**

Disamping pengendalian lingkungan/struktur dilakukan pula pengendalian melalui proses yaitu, pengendalian atas segala aktivitas yang dilakukan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi, mulai dari perencanaan strategik, penyiapan anggaran, operasional, evaluasi, dan manajemen kompensasi. (Anthony dan Govindarajan. (2004).

Penelitian proses sistem pengendalian hasil yang dilakukan oleh ratnasari (2018) yang menyatakan bahwa proses sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam uraian ditarik kesimpulan sebagai berikut:

**H2 : Ada pengaruh secara parsial Proses Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada BPR Syariah Asri Madani Nusantara.**

**3. Pengaruh Proses Sistem Pengendalian Manajemen dan Struktur Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada BPR Syariah Asri Madani Nusantara.**

Sistem Pengendalian Manajemen yang baik akan mempengaruhi perilaku yang mengarah pada konsep kesamaan tujuan (goal congruence), dimana memastikan bahwa perilaku anggota organisasi untuk mencapai tujuan individualnya sama dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Ada tiga hal yaitu : Struktur Organisasi, Pusat Pertanggungjawaban, dan Perilaku Organisasi harus sama dengan tujuan (goals) organisasi keseluruhan. (Anthony dan Govindarajan. (2004). Management Control Systems. Chicago: Irwin)

**H3 : Ada pengaruh secara simultan Proses Sistem Pengendalian Manajemen dan Struktur Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada BPR Syariah Asri Madani Nusantara.**

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1. Objek Penelitian**

Objek Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Bank BPR Syariah Asri Madani Nusantara di Jember. PT. BPRS Asri Madani Nusantara mulai beroperasi pada tanggal 14 Oktober 1994 di Kecamatan Wuluhan, Jember dengan Nama PT. BPRS ARTHA SINAR MENTARI (ASRI). PT. BPRS ASRI merupakan BPR Syariah pertama di Kabupaten Jember, bahkan sebelum Bank-bank umum syariah membuka cabangnya di Jember. Tahun 2000 merupakan momentum yang tidak akan terlupakan dari sejarah ASRI. Seiring dengan perkembangan yang dicapai, maka pada tahun tersebut PT. BPRS ASRI hijrah ke tengah kota yaitu di Jl. PB Sudirman 23 Jember, bersaing dengan Bank Muamalat dan bank – bank umum konvensional yang ada di sekitarnya.

### **3.2. Populasi dan Sampel**

#### **1) Populasi**

Populasi menurut Sugiyono (2017) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Penentuan populasi merupakan tahapan penting dalam penelitian. Populasi dapat memberikan informasi atau data yang berguna bagi suatu penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah Bank BPR Syariah Asri Madani Nusantara di Jember yang berjumlah 20 orang karyawan.

#### **2) Sampel**

Sampel menurut Sugiyono (2017) menyatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel dilakukan karena peneliti memiliki keterbatasan dalam melakukan penelitian baik dari segi waktu, tenaga, dana dan jumlah populasi yang sangat banyak. Maka peneliti harus mengambil sampel yang benar-benar representatif (dapat mewakili). Sampel dalam penelitian ini dipilih menggunakan metode *sampel jenuh* yang bertujuan untuk mendapatkan sampel sesuai kriteria yang ditentukan.

### 3.3. Identifikasi Variabel

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian antara lain :

#### 1) Variabel Bebas (Variabel Independen)

X1 = Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

X2 = Proses Sistem Pengendalian Manajemen

#### 2) Variabel Dependen (Y)

Y = Kinerja Manajerial

### 3.4. Definisi Variabel Penelitian

#### 1. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Struktur Sistem Pengendalian Manajemen merupakan sebuah elemen-elemen yang membentuk sistem pengendalian yang terdiri atas pusat-pusat pertanggungjawaban.

Definisi Struktur Sistem Pengendalian Manajemen menurut **Anthony dan Giovindrarajan** (2007) merupakan suatu mekanisme baik secara formal maupun informal yang di desain untuk menciptakan kondisi yang mampu meningkatkan peluang dan pencapaian harapan serta memperoleh hasil yang diinginkan, dengan memfokuskan pada tujuan yang akan dicapai oleh organisasi dan perilaku yang diinginkan partisipan.

Indikator dari struktur sistem pengendalian manajemen terdiri dari 5 yaitu :

- a. Struktur organisasi
- b. Pendelegasian wewenang
- c. Pusat pertanggungjawaban
- d. Pengukuran kinerja

e. Sistem informasi dan komunikasi

## 2. Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Merupakan proses sistem untuk menjamin bahwa aktivitas yang dilakukan sesuai dengan kegiatan yang direncanakan.

Definisi Proses Sistem Manajerial Menurut **Thomas Sumarsan**(2010) adalah rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan terus menerus.

Indikator dari proses sistem pengendalian manajemen terdiri dari 4 yaitu :

- a. Perencanaan strategis
- b. Penyusunan anggaran
- c. Pelaksanaan
- d. Evaluasi

## 3. Kinerja Manajerial

Merupakan kinerja individu dalam kegiatan manajerial sehingga kinerja manajerial adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektifitas organisasional.

Kinerja Manajerial Menurut **Mahmudi**(2015) Mendefinisikan bahwa Kinerja Manajerial merupakan suatu konstruk yang bersifat multidimensional, pengukurannya juga bervariasi tergantung kompleksitas factor – factor yang membentuk kinerja.

Indikator dari kinerja manajerial terdiri dari 7 yaitu :

- a. Perencanaan
- b. Investigasi
- c. Koordinasi
- d. Evaluasi
- e. Pengawasan



- f. Negosiasi
- g. Perwakilan

### **3.5. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif, karena data yang diperoleh nantinya berupa angka-angka yang dapat dihitung. Dari angka yang didapat akan dianalisis lebih lanjut dalam analisis data. Sedangkan sumber data yang digunakan adalah sumber data primer, yaitu data yang diperoleh peneliti melalui kuesioner yang dibagikan kepada pimpinan perusahaan sesuai dengan kebutuhan dalam penelitian ini.

### **3.6. Metode Analisis Data**

#### **3.6.1 Uji Instrumen**

##### **3.6.1.1 Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Imam Ghozali, 2011 : 52)

##### **3.6.1.2 Uji Reliabilitas**

Menurut Imam Ghozali (2011 : 47) uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator-indikator dari variabel atau konstruk. Untuk menganalisis reliabilitas, pengukuran dilakukan sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antara jawaban pertanyaan dengan menggunakan SPSS yaitu uji Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Untuk mengukur reliabilitas, dinyatakan bahwa jika nilai intercept (konstan) lebih besar dari 0,6 maka variabel tersebut reliable secara statistik (Sekaran 2009 : 280). Menurut Imam Ghozali (2011:48) suatu konstruk atau variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0,6$ .

### **3.6.2 Uji Asumsi Klasik**

Merupakan Analisis yang dilakukan untuk menilai apakah di dalam OLS (Ordinary Least Square) terdapat sebuah masalah asumsi klasik.

#### **3.6.2.1 Uji Normalitas**

dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas dan variabel terikat berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan One Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai probabilitas lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa data yang diobservasi adalah normal (Ghozali, 2011)

#### **3.6.2.2 Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antar variabel independen di dalam regresi berganda. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antara sesama variabel independen sama dengan nol. Untuk menguji adanya multikolinieritas dilihat dari nilai tolerance value atau variance inflation factor (VIF). Jika hasil analisis menunjukkan nilai VIF dibawah 10 dan tolerance value diatas 0,10 dapat disimpulkan bahwa model tersebut bebas dari multikolinieritas (Ghozali, 2011).

#### **3.6.2.3 Uji Heterokedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homokedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homokedastisitas atau tidak terjadi Heterokedastisitas (Ghozali, 2006). Pada penelitian ini uji heterokedastisitas dengan menggunakan pendekatan grafik dan statistik melalui uji glejser dengan menggunakan tingkat signifikan 5%. Jika korelasi antara variabel independen dengan residual didapat signifikansi lebih dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi.

### 3.6.3 Analisis Data

#### 3.6.1 Uji Regresi Linear Berganda

Merupakan analisis yang berfungsi untuk mencari pengaruh dari dua variabel atau lebih variabel independennya ( variabel bebas atau X ) terhadap variabel dependent ( variabel terikat atau Y ) .

Persamaan regresi linier sebagai berikut:

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

Keterangan:

Y = Kinerja Manajerial

a = Konstanta (nilai Y' apabila X = 0)

$b_{1,2}$  = Koefisien regresi untuk variabel X1, X2

X1 = Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

X2 = Proses Sistem Pengendalian Manajemen

e = Error

##### a. Uji Parsial (Uji t)

Sering disebut dengan uji parsial yang digunakan untuk menguji bagaimana pengaruh masing-masing variabel bebasnya secara sendiri terhadap variabel terikatnya.

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh variabel penjelas atau independen variabel sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan. Uji t mempunyai kriteria sebagai berikut: Jika  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan. Jika  $t\text{ hitung} < t\text{ table}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, yang berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan.

b. Uji F

Sering disebut dengan uji model atau uji serentak yang berguna untuk melihat bagaimana pengaruh semua variable bebasnya secara bersama-sama terhadap variable terikatnya.

Langkah – langkah pengujian adalah sebagai berikut :

a) Menentukan Formulasi Hipotesis

1.  $H_0 : \beta_j = 0$ . Artinya, apakah semua variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.
2.  $H_a : \beta_j \neq 0$ . Artinya, semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

b) Membuat Kesimpulan

1. Bila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
2. Bila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan**

###### **1. SEJARAH SINGKAT PERUSAHAAN**

PT. BPRS Asri Madani Nusantara mulai beroperasi pada tanggal 14 Oktober 1994 di Kecamatan Wuluhan, Jember dengan Nama PT. BPRS ARTHA SINAR MENTARI (ASRI). PT. BPRS ASRI merupakan BPR Syariah pertama di Kabupaten Jember, bahkan sebelum Bank-bank umum syariah membuka cabangnya di Jember. Tahun 2000 merupakan momentum yang tidak akan terlupakan dari sejarah ASRI. Seiring dengan perkembangan yang dicapai, maka pada tahun tersebut PT. BPRS ASRI hijrah ke tengah kota yaitu di Jl. PB Sudirman 23 Jember, bersaing dengan Bank Muamalat dan bank – bank umum konvensional yang ada di sekitarnya.

Persaingan semakin ketat saat tahun 2006 Bank Syariah Mandiri membuka cabangnya di Jember yang lokasinya tak jauh dari PT. BPRS ASRI, yang kemudian diikuti dengan Bank Umum Syariah lainnya. Momentum selanjutnya terjadi pada tahun 2009 saat PT. BPRS ASRI diakuisisi oleh PT. Permodalan Nasional Madani (Persero), salah satu BUMN di Indonesia. Perubahan struktur kepemilikan, persaingan yang semakin ketat, dan mendekati ke pasar merupakan sebagian alasan kepindahan lokasi kantor ke Ruko Graha Wijaya No. 1, Jl. Dharmawangsa, Jubung pada bulan Agustus 2009 hingga Agustus 2014.

Perubahan nama juga dilakukan untuk memberi warna baru bagi PT. BPRS ASRI. Nama ASRI yang dulu merupakan akronim dari Artha Sinar Mentari tetap digunakan pada nama baru yaitu PT. BPRS ASRI MADANI NUSANTARA. Pada bulan Agustus 2014 lokasi kantor pusat dipindahkan ke Jl. Sentot Prawirodirjo No. 2 hingga sekarang. Perubahan kepemilikan, perbaikan manajemen dan kinerja mulai membuahkan hasil.

Pada bulan Oktober 2013 PT. BPRS Asri Madani Nusantara mendapat penghargaan The Best Sharia Finance Award 2013 dari Majalah Infobank. PT.

BPRS Asri termasuk dalam 6 besar BPRS dengan Kinerja “Sangat Bagus” se-Indonesia (penilaian Desember 2011 – Desember 2012) untuk kategori BPRSyariah dengan aset di bawah 10 miliar rupiah. Pada bulan Oktober 2014 PT. BPRS Asri Madani Nusantara kembali mendapat penghargaan The Best Sharia Finance Award 2014 untuk kategori BPRSyariah dengan aset 10 – 25 miliar rupiah. Pada bulan Oktober 2015 PT. BPRS Asri Madani Nusantara kembali mendapat penghargaan The Best Sharia Finance Award 2014 untuk kategori BPRSyariah dengan aset 10 – 25 miliar rupiah dengan posisi 3 (tiga) besar Nasional. Diharapkan pada tahun – tahun berikutnya PT. BPRS Asri Madani Nusantara dapat mempertahankan penghargaan tersebut.

### **STRUKTUR ORGANISASI DAN SUMBER DAYA MANUSIA :**

Dewan Komisaris

Komisaris Utama : Siti Asiyah Idawati

Komisaris : H. Kusno

#### **Direksi**

Direktur Utama : Alif Firdauzi Maulana

Direktur : Runtut Tri Prastawaningsih

Dewan Pengawas Syariah

Ketua DPS : H. Safrudin Edi Wibowo

**Audit Internal** : Yurius Sabiq

**PE MR & Kepatuhan** : Robert Hariono

**KABAG. Pembiayaan** : Hendro Pratikto

**KABAG. Operasional** : Tri Susilowati

**Kakas. Antirogo** : Slamet Riyadi

**Kakas. Balung** : Khusnul Arifin

**Account Officer** : Imam Ghozali

Joni Agus Munajad

Vendi Budiono

Minarsih

	Ruhyana
<b>Remedial Officer</b>	: Budiyanto
<b>SDI / Akunting</b>	: Sri Yulias Tiasningsih
<b>Bagian Umum</b>	: Dedi Purnomo
<b>Customer Cervice</b>	: Oktavia Pramitasari
<b>Staf IT/SLIK</b>	: Dedi Purnomo
<b>Teller Pusat</b>	: Rafi Dwi Septiyanto
<b>Teller Antirogo</b>	: Oktavia Ningsari
<b>Teller Balung</b>	: Friska Wulandari
<b>Adm. Pembiayaan</b>	: Vinda Firdinasari
<b>Legal</b>	: Shella Yeyenita
<b>Prabakti</b>	: Kadir
	Moch Zaenuri

## 4.2 Analisis Hasil Penelitian

### 4.2.1 Uji Kualitas Data

#### a. Uji Validitas

Menurut Ghozali (2013:52) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Cara pengukuran validitas angket menggunakan teknik korelasi dengan  $r$  Pearson atau koefisien korelasi product moment Pearson dengan taraf signifikan 5%. Dasar pengambilan keputusan untuk menguji validitas butir angket adalah jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka butir atau variabel tersebut valid, jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka butir atau variabel tersebut tidak valid. Berikut hasil pengujian terhadap 20 koresponden di uji menggunakan SPSS versi 25.

**Tabel 4.1 Validitas Uji Instrumen Data Penelitian**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>r – hitung</b>	<b>r - tabel</b>	<b>Keterangan</b>
X1 =Struktur Sistem Pengendalian Manajemen	X1.1	0.841	0.444	Valid
	X1.2	0.911	0.444	Valid
	X1.3	0.873	0.444	Valid
	X1.4	0.899	0.444	Valid
	X1.5	0.882	0.444	Valid
	X1.6	0.816	0.444	Valid
X2 = Proses Sistem Pengendalian Manajemen	X2.1	0.799	0.444	Valid
	X2.2	0.844	0.444	Valid
	X2.3	0.890	0.444	Valid
	X2.4	0.800	0.444	Valid
	X2.5	0.936	0.444	Valid
	X2.6	0.901	0.444	Valid
	X2.7	0.758	0.444	Valid
	X2.8	0.806	0.444	Valid
	X2.9	0.891	0.444	Valid
	X2.10	0.946	0.444	Valid
Y = Kinerja Manajerial	Y1.1	0.866	0.444	Valid
	Y1.2	0.776	0.444	Valid
	Y1.3	0.828	0.444	Valid
	Y1.4	0.777	0.444	Valid
	Y1.5	0.848	0.444	Valid
	Y1.6	0.764	0.444	Valid
	Y1.7	0.878	0.444	Valid

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa hasil pengujian validitas menunjukkan seluruh pernyataan yang berkaitan dengan variabel Struktur Sistem Pengendalian Manajemen (X1), Proses Sistem Pengendalian Manajemen (X2), dan Kinerja Manajerial (Y) memperoleh r hitung lebih besar dari r tabel dengan signifikansi kurang dari 0,05 sehingga dapat diartikan



bahwa seluruh pernyataan yang digunakan pada kuisisioner penelitian ini valid dan dapat digunakan sebagai instrumen pengambilan data penelitian.

#### b. Uji Reliabilitas

Menurut Imam Ghozali (2011:47) uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator-indikator dari variabel atau konstruk. Untuk menganalisis reliabilitas, pengukuran dilakukan sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antara jawaban pertanyaan dengan menggunakan SPSS yaitu uji Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Untuk mengukur reliabilitas, dinyatakan bahwa jika nilai intercept (konstan) lebih besar dari 0,6 maka variabel tersebut reliabel secara statistik (Sekaran 2009 : 280). Menurut Imam Ghozali (2011:48) suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0,6$ .

**Tabel 4.2 Reability Instrumen Data Penelitian**

<b>Variabel</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Standar Reliabilitas</b>	<b>Keterangan</b>
Struktur Sistem Pengendalian Manajemen (X1)	0,810	0,60	Reliabel
Proses Sistem Pengendalian Manajemen (X2)	0,787	0,60	Reliabel
Kinerja Manajerial (Y)	0,796	0,60	Reliabel

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa seluruh variabel struktur sistem pengendalian manajemen dikatakan reliabel karena nilai cronbach's alpha  $> 0,60$  yaitu sebesar 0,810. Variabel proses sistem pengendalian manajemen dikatakan reliabel karena nilai cronbach's alpha  $> 0,60$  yaitu sebesar 0,787. Dan Variabel Kinerja manajerial dikatakan reliabel karena nilai cronbach's alpha  $> 0,60$  yaitu sebesar 0,796. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua instrumen yang digunakan dalam penelitian ini reliabel.

## 4.2.2 Uji Asumsi Klasik

### 4.2.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Untuk menguji apakah data berdistribusi normal atau tidak dilakukan uji statistik Kolmogorov-Smirnov Test. Residual berdistribusi normal jika memiliki nilai signifikansi  $>0,05$  (Imam Ghozali, 2011: 160- 165). Berikut adalah hasil pengujian terhadap 20 responden karyawan PT. BPRS Asri Madani Nusantara di Kecamatan Wuluhan, Jember

**Tabel 4.3 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov**

<i>Asymp Sig</i>	Standar Normalitas	Keterangan
0.200	0,05	Terdistribusi Normal

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,200 lebih besar dari pada 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini terdistribusi secara normal.

### 4.2.2.2 Uji Multikolienaritas

Menurut Imam Ghozali (2011: 105-106) uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk menguji multikolinieritas dengan cara melihat nilai VIF masing-masing variabel independen, jika nilai VIF  $< 10$ , maka dapat disimpulkan data bebas dari gejala multikolinieritas. Berikut adalah hasil pengujian terhadap 20 responden karyawan PT. BPRS Asri Madani Nusantara di Kecamatan Wuluhan, Jember

**Tabel 4.4 Hasil Uji Multikolinearitas**

<b>Variabel</b>	<b>Toleransi</b>	<b>VIF</b>	<b>Keterangan</b>
Struktur Sistem Pengendalian Manajemen	0,131	7,633	Tidak Terjadi Multikolienaritas
Proses Sistem Pengendalian Manajemen	0,131	7,633	Tidak Terjadi Multikolienaritas

Sumber : Lampiran 6

Variabel Struktur Sistem Pengendaian Manajemen memiliki nilai toleransi  $0,131 > 0,1$  dan nilai VIF  $17,633 < 10$  berarti tidak terjadi multikolinearitas. Variabel Proses Sistem Pengendalian Manajemen memiliki nilai toleransi  $0,131 > 0,1$  dan nilai VIF  $7,633 < 10$  berarti tidak terjadi multikolinearitas. hal ini dapat diartikan bahwa semua variabel bebas dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas

#### 4.2.2.3 Uji Heterokedestisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain berbeda, maka disebut Heteroskedastisitas (Ghozali, 2011:139). Uji Glejser dilakukan dengan cara meregresi nilai absolut residual dari model yang diestimasi terhadap variabel-variabel penjelas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dilihat dari nilai probabilitas setiap variabel independen. Jika Probabilitas  $> 0,05$  berarti tidak terjadi heteroskedastisitas, sebaliknya jika Probabilitas  $< 0,05$  berarti terjadi heteroskedastisitas.

**Tabel 4.5 Hasil Uji Heterokedastisitas**

<b>Variabel</b>	<b>Sig</b>	<b>Standar</b>	<b>Keterangan</b>
Struktur Sistem Pengendalian Manajemen (X1)	0,359	0,05	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Proses Sistem Pengendalian Manajemen (X2)	0,841	0,05	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Kinerja Manajerial (Y)	0,634	0,05	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
------------------------	-------	------	-----------------------------------

Sumber : Lampiran 7

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan bahwa variabel Struktur sistem pengendalian manajemen memiliki nilai signifikansi  $0,359 > 0,05$  berarti tidak terjadi heteroskedastisitas. variabel Proses sistem pengendalian manajemen memiliki nilai signifikansi  $0,841 > 0,05$  berarti tidak terjadi heteroskedastisitas. Variabel Kinerja Manajerial memiliki nilai signifikansi  $0,634 > 0,05$  berarti tidak terjadi heteroskedastisitas. Maka dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 4.3 Analisis Data

#### 4.3.1 Uji Regresi Linear Berganda

Merupakan analisis yang berfungsi untuk mencari pengaruh dari dua variabel atau lebih variable independennya ( variable bebas atau X ) terhadap variable dependent ( variable terikat atau Y ) . Untuk menentukan persamaan regresi dapat dilihat tabel di berikut ini :

**Tabel 4.6 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.465	4.309		4.749	.000
	X1	-.532	.501	-.619	3.061	.001
	X2	.532	.306	1.014	4.738	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Lampiran : 8

Persamaan regresi linier sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Y &= a + b_1X_1 + b_2X_2 + e \\
 &= 20,465 + (-0,532) + 0,532 + e
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan diatas diketahui bahwa terdapat pengaruh dari dua variabel atau lebih variable independennya ( variable bebas atau X ) terhadap

variable dependent ( variable terikat atau Y) . hal ini juga dapat dijelaskan persamaan uji regresi linear berganda sebagai berikut :

- a. Konstanta sebesar 20,465 artinya jika variabel struktur sistem pengendalian manajemen (X1), variabel proses sistem pengendalian manajemen (X2), nilainya adalah 0 maka nilai Variabel Kinerja Manajerial adalah positif.
- b. Koefisien regresi variabel struktur sistem pengendalian manajemen (X1) sebesar -0,532, artinya jika struktur sistem pengendalian manajemen mengalami kenaikan sebesar 1% dan variabel independen lain nilainya 0 maka kinerja manajerial akan mengalami penurunan.
- c. Koefisien regresi variabel proses sistem pengendalian manajemen (X2) sebesar 0,532, artinya jika proses sistem pengendalian manajemen mengalami kenaikan sebesar 1% dan variabel independen lain nilainya 0 maka nilai kinerja manajerial akan mengalami peningkatan.

#### 4.3.2 Uji Parsial (Uji t)

Menurut Ghozali (2011:98) Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengujian terhadap hasil regresi dilakukan dengan menggunakan uji t pada derajat keyakinan sebesar 95% atau  $\alpha = 5\%$ . Uji parsial ini dapat dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikan  $< 0,05$  dan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka terdapat pengaruh yang signifikan variabel independen terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai signifikan  $> 0,05$  dan  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan variabel independen terhadap variabel dependen.

**Tabel 4.5 Hasil Uji Parsial**

Variabel	Sig	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Keterangan
X1 terhadap Y	0,001	3.061	2,048	Berpengaruh signifikan
X2 terhadap Y	0,000	4.738	2,048	Berpengaruh signifikan

Sumber : Lampiran 9

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui pengaruh dari masing – masing variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebagai berikut :

- a. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen (X1) terhadap Kinerja Manajerial (Z)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui nilai signifikansi untuk Struktur sistem pengendalian manajemen (X1) terhadap Kinerja Manajerial (Y) sebesar  $0,001 < 0,05$  dengan nilai thitung sebesar  $3.061 > t_{tabel} 2,048$  sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 diterima yang berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan Struktur Sistem Pengendalian Manajemen (X1) terhadap Kinerja Manajerial (Y)

- b. Proses Sistem Pengendalian Manajemen (X2) terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui nilai signifikansi untuk pengaruh Budaya Masyarakat (X2) terhadap Regulasi (Z) sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan nilai thitung sebesar  $4,738 > t_{tabel} 2,048$  sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 diterima yang berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan proses sistem pengendalian manajemen (X2) terhadap Kinerja Manajerial (Y)

#### 4.3.3 Uji Simultan (Uji F)

Menurut Ghozali (2013:98) Uji F digunakan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model memiliki pengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel dependen. Dengan tingkat signifikan ( $\alpha$ ) yang digunakan adalah 5%, distribusi F dengan derajat kebebasan ( $\alpha; K-1, n-K-1$ ).

Kriteria pengujian :

- Fhitung < Ftabel atau signifikansi > 0.05. Ho diterima, artinya variabel independen secara serentak atau bersamaan tidak mempengaruhi variabel dependen secara signifikan.
- Fhitung > Ftabel atau signifikansi Ho ditolak, artinya variabel independen secara serentak atau bersama-sama mempengaruhi variabel dependen secara signifikan.

**Tabel 4.6 Hasil Uji Simultan**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	95.929	2	47.965	3.707	.000 <sup>b</sup>
	Residual	301.271	17	17.722		
	Total	397.200	19			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), X2, X1						

Sumber : Lampiran 10

Dari hasil uji anova diatas, diperoleh F tabel adalah 3,707 dengan tingkat signifikansi 0,000. maka H3 diterima artinya variabel Struktur Sistem Pengendalian Manajemen (X1) dan Proses Sistem Pengendalian Manajemen (X2) berpengaruh bersama-sama atau simultan terhadap Kinerja Manajerial (Y).

#### 4.4 Interpretasi

##### 4.4.1 Pengaruh sistem pengendalian manajemen (X1) terhadap kinerja manajerial (Y)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui nilai signifikansi untuk Struktur sistem pengendalian manajemen (X1) terhadap Kinerja Manajerial (Y) sebesar  $0,001 < 0,05$  dengan nilai thitung sebesar  $3.061 > t_{tabel} 2,048$  sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 diterima yang berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan Struktur Sistem Pengendalian Manajemen (X1) terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Sistem Pengendalian Manajemen yang baik akan mempengaruhi perilaku yang mengarah pada konsep kesamaan tujuan (*goal congruence*), dimana memastikan bahwa perilaku anggota organisasi untuk mencapai tujuan individualnya sama dengan tujuan organisasi secara keseluruhan (*Anthony dan Govindarajan. (2004)*).

Hal ini sejalan dengan penelitian struktur sistem pengendalian hasil yang dilakukan oleh imam (2015) yang menyatakan bahwa struktur sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam uraian ditarik kesimpulan bahwa struktur sistem pengendalian manajemen

berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada bpr syariah asri madani nusantara.

#### **4.4.2 Pengaruh proses pengendalian manajemen (X2) terhadap kinerja manajerial (Y)**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui nilai signifikansi untuk pengaruh Budaya Masyarakat (X2) terhadap Regulasi (Y) sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan nilai thitung sebesar  $4,738 > t_{tabel} 2,048$  sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 diterima yang berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan proses sistem pengendalian manajemen (X2) terhadap Kinerja Manajerial (Y).

Disamping pengendalian lingkungan/struktur dilakukan pula pengendalian melalui proses yaitu, pengendalian atas segala aktivitas yang dilakukan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi, mulai dari perencanaan strategik, penyiapan anggaran, operasional, evaluasi, dan manajemen kompensasi. (Anthony dan Govindarajan. (2004).

Penelitian proses sistem pengendalian hasil yang dilakukan oleh ratnasari (2018) yang menyatakan bahwa proses sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam uraian ditarik kesimpulan bahwa proses sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada BPR Syariah Asri Madani Nusantara.

#### **4.4.3 Pengaruh Proses Sistem Pengendalian Manajemen dan Struktur Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada BPR Syariah Asri Madani Nusantara.**

Berdasarkan pengujian hipotesis dapat diketahui Dari hasil uji anova diatas, diperoleh F tabel adalah 3,707 dengan tingkat signifikansi 0,000. maka H3 diterima artinya variabel Struktur Sistem Pengendalian Manajemen (X1) dan Proses Sistem Pengendalian Manajemen (X2) berpengaruh bersama-sama atau simultan terhadap Kinerja Manajerial (Y).



Sistem Pengendalian Manajemen yang baik akan mempengaruhi perilaku yang mengarah pada konsep kesamaan tujuan (goal congruence), dimana memastikan bahwa perilaku anggota organisasi untuk mencapai tujuan individualnya sama dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Ada tiga hal yaitu : Struktur Organisasi, Pusat Pertanggungjawaban, dan Perilaku Organisasi harus sama dengan tujuan (goals) organisasi keseluruhan. (Anthony dan Govindarajan. (2004). Dalam uraian ditarik kesimpulan bahwa proses sistem pengendalian manajemen dan struktur sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada BPR Syariah Asri Madani Nusantara.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Struktur dan proses Sistem pengendalian manajemen dalam penelitian ini mempengaruhi Kinerja karyawan. Berdasarkan pembahasan penelitian secara umum mengenai “Pengaruh Struktur Sistem Pengendalian Manajemen dan Proses Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja manajerial Pada BPR Syariah Asri Madani Nusantara” dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Struktur sistem pengendalian manajemen berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Manajerial artinya struktur sistem pengendalian manajemen memiliki pengaruh yang baik atau berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial di BPR Syariah Asri Madani Nusantara
2. Proses Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Manajerial artinya proses sistem pengendalian manajemen memiliki pengaruh yang baik atau berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial di BPR Syariah Asri Madani Nusantara
3. Struktur sistem pengendalian manajemen dan proses sistem pengendalian manajemen berpengaruh bersama – sama atau secara simultan terhadap kinerja manajerial artinya dimana struktur sistem pengendalian manajemen dan proses sistem pengendalian manajemen berpengaruh baik atau berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial di BPR Syariah Asri Madani Nusantara

#### **5.2 Implikasi**

Dari analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, menunjukkan bahwa variabel struktur sistem pengendalian manajemen (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y), variabel proses sistem pengendalian manajemen (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y) dan struktur sistem pengendalian manajemen (X1), Sistem pengendalian Manajemen (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (Y). Hal ini pula yang membuat tata kelola BPR Syariah Asri Madani Nusantara menjadi stabil dan dapat berjalan lancar didalam menjalankan bisnisnya didunia perbankan.

### 5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian “Pengaruh Struktur Pengendalian Manajemen dan Proses Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial pada BPR Syariah Asri Madani Nusantara” di atas, maka peneliti menyarankan :

1. Bagi Peneliti

Bagi peneliti berikutnya diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi penelitian selanjutnya dengan menambahkan variabel mediasi berupa lingkungan kerja.

2. Bagi Akademisi

Bagi akademisi diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk pengembangan ilmu pengetahuan penelitian sejenis serta untuk menambah koleksi kepustakaan dan menambah wawasan ke ilmu syariah.

3. Bagi Lembaga

Berdasarkan hasil penelitian yang diketahui, penulis menyarankan lebih ditingkatkannya lagi kinerja disetiap masing – masing karyawan dan lebih ditingkatkannya lagi standar proses dalam menjalankan proses bisnisnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, Rina (2020) Sri Mulyani Wanti-wanti, OJK Sebut Bank Syariah Lebih Baik dari Bank Umum. Tersedia: <https://ekbis.sindonews.com/read/111032/178/sri-mulyani-wanti-wanti-ojk-sebut-bank-syariah-lebih-baik-dari-bank-umum-1595498864>. (23 Juli 2020)
- Anggraini, L. D. (2019). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan. *Akuntanika*, 5(1), 23-32.
- Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay. 2007. Sistem Pengendalian Manajemen. Jakarta: Edisi Sebelas, Buku Dua, Salemba Empat
- Aryani, A. (2020). *Pengaruh Desentralisasi, Total Quality Management, Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt Nagamas Surya Kencana Kantor Cabang Pedan* (Doctoral Dissertation, Universitas Widya Dharma Klaten).
- Ghozali, Imam. (2006). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS . Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam. (2011). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Edisi 4. BP-UNDIP. Semarang.
- Hakim, A. (2018). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Inti Bumi Perkasa. *JASa (Jurnal Akuntansi, Audit dan Sistem Informasi Akuntansi)*, 2(4), 40-53.
- Hadiri Kusma, S.Z. (2016). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Hak Nurul, 2011. *Ekonomi Islam Hukum Bisnis Syari'ah*. Yogyakarta: Teras.
- Hinaya, H. (2018). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Federal Internasional Finance Cabang Palopo. *JEMMA/ Journal of Economic, Management and Accounting*, 1(1), 23-33.
- Imam, N. M. (2015). Evaluasi Struktur Sistem Pengendalian Manajemen, Proses Sistem Pengendalian Manajemen Dan Kinerja Manajerial Pada Bank Jatim Cabang Jember Dan Kantor Cabang Pembantu.
- Juniarti, dan Evelyne. 2003. Hubungan Karakteristik Informasi yang Dihasilkan oleh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan-perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* Vol.5, No.2, November 2003: 110-122.
- Management Control Systems. (Chicago: Irwin)
- Mahmudi (2015), *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Kedua*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.

- Musa, S. H. (2013). Evaluasi sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan kinerja manajer penjualan pada PT. Hasjrat Abadi Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(4).
- Muthaher, O. (2012). *Akuntansi Perbankan Syariah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Nasution, B. A. (2020). *Analisis Sistem Pengendalian Intern Dalam Pemberian Kredit Pada PT. BPR Bina Barumun* (Doctoral dissertation).
- Nur Haryono, P., & Setiawati, E. (2016). *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada Bank Perkreditan Rakyat Karangmalang Sragen* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pt. Toys Games Indonesia Semarang) **Muhammad Fauzi, Moh Mukeri Warso, Andi Tri Haryono**
- Ratnasari, R., & Anitra, V. (2018). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Pembangunan Daerah Kaltimantara Syariah 2.
- Saragih, T. O. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Bank Mandiri Kcp Mmu Medan Pasar Gambir.
- Sekaran, Uma. 2009. *Metode Penelitian Untuk Bisnis*, Salemba Empat: jakarta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.
- Sumarsan, Thomas. 2010. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Indeks
- Taradipa, P. S. (2017). Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada Pt Bank Panin Tbk Cabang Kendari. *Jurnal Akuntansi*, 2(1).

**LAMPIRAN - LAMPIRAN**

## Lampiran 1 Kuisisioner

### Identitas Responden

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :
3. Umur :
4. Pendidikan Terakhir :
5. Jabatan :
6. Bidang Bagian :
7. Lama Bekerja :

Pada pertanyaan berikut ini, bagaimana pendapat Bapak / Ibu mengenai kondisi berikut. Mohon beri tanda (√) pada salah satu angka dari 1 sampai 5 yang paling tepat menurut Bapak/Ibu.

**Tidak Jelas      Ya dan Cukup      Ya Tetapi      Ya dan Jelas      Ya dan Sangat**  
**Jelas                      Jelas                      Kurang Jelas                      Jelas                      Jelas**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### STRUKTUR SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Apakah terdapat pembagian pusat-pusat pertanggungjawaban yang jelas dalam struktur SPM ?					
2	Apakah terdapat struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas, tugas, wewenang, dan tanggungjawab tiap bagian yang ada dalam perusahaan?					
3	Apakah terdapat job description secara tertulis yang dilengkapi dengan perincian tugas dan tanggungjawab?					
4	Apakah tugas dari para karyawan ditetapkan sesuai dengan tanggungjawabnya?					
5	Apakah pegawai pada bagian Bapak/Ibu mempunyai tugas dan tanggungjawab yang saling berbeda antara satu dengan lainnya sesuai dengan fungsi, tugas, dan jabatannya?					
6	Apakah terdapat suatu sistem pendelegasian wewenang dari pejabat atasan kepada pejabat dibawahnya?					

Sumber : Anthony dan Giovinrarajan (2007)

### Proses Sistem Pengendalian Manajemen

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Apakah penyusunan program pelayanan nasabah dilakukan secara rutin dan berkala?					
2	Apakah program perusahaan yang pernah dijalankan merupakan implementasi strategi yang dijabarkan dalam perencanaan strategi?					
3	Apakah terdapat suatu program pelayanan nasabah yang jelas untuk mendukung pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan?					
4	Apakah selalu dilakukan penelaahan kembali atas suatu program sesuai dengan tuntutan dan perkembangan perusahaan?					
5	Apakah dalam setiap menjalankan aktivitas pelayanan terhadap nasabah selalu menggunakan prinsip efisiensi dan efektivitas?					
6	Apakah penyusunan program pelayanan nasabah selalu mempertimbangkan sumber daya yang ada?					
7	Apakah dalam penyusunan program tersebut perlu melaksanakan konsultasi dengan pejabat atasan?					
8	Apakah program yang telah dibuat dikomunikasikan kepada semua personil dari pejabat paling atas sampai dengan pejabat paling bawah?					
9	Apakah pengawasan terhadap aktivitas pelayanan nasabah selalu dilakukan?					
10	Apakah sistem pelaporan yang ada pada perusahaan dibuat mengacu pada ketepatan waktu?					

Sumber : Thomas Sumarsan (2010)



### Kinerja Manajerial

Pada pertanyaan berikut ini, bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai kondisi berikut. Mohon beri tanda (√) pada salah satu angka dari 1 sampai 5 yang paling tepat menurut Bapak/Ibu dalam menilai kinerja karyawan.

Sangat Rendah	Rendah	Cukup	Tinggi	Sangat Tinggi
1	2	3	4	5

1	<b>Perencanaan:</b> Peran manajer dalam menentukan tujuan kebijakan dan rencana tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemrograman.	1	2	3	4	5
2	<b>Investigasi:</b> Peran manajer mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening (mengukur hasil pencatatan pembukuan dan analisa pekerjaan).					
3	<b>Pengkoordinasian:</b> Peran manajer dalam tukar-menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, hubungan dengan manajer lain.					
4	<b>Evaluasi:</b> Peran manajer menilai dan mengukur proposal (usulan kerja), mengamati dan melaporkan kinerja ( seperti penilaian pegawai, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan kualitas staff).					
5	<b>Pengawasan:</b> Peran manajer mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahan Bapak/Ibu (seperti: membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja kepada bawahan, memberikan tugas, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan).					
6	<b>Negosiasi:</b> Peran manajer dalam melakukan kontrak kerjasama dalam rangka meningkatkan mutu kayanan kepada masyarakat.					
7	<b>Perwakilan:</b> Peran manajer dalam mempromosikan tujuan umum organisasi Bapak/Ibu dengan cara : memberikan konsultasi secara lisan, atau berhubungan dengan individu atau kelompok diluar organisasi (seperti : pendekatan kepada masyarakat, pertemuan sesama manajer, pidato untuk acara kemasyarakatan).					

Sumber : Mahmudi (2015)

## Lampiran 2 Rekapitulasi Jawaban Koresponden

NO	X1 = STRUKTUR SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN							X2 = PROSES SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN										Y = KINERJA MANAJERIAL								
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	JUMLAH	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	JUMLAH	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	JUMLAH
1	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	5	5	5	5	5	5	5	35
2	4	4	4	4	2	4	20	3	3	3	2	2	2	4	3	2	2	26	3	3	3	3	3	3	4	22
3	4	4	5	5	4	4	26	3	4	3	5	4	4	5	4	3	4	39	4	3	3	4	4	4	3	25
4	4	5	5	5	4	3	26	4	3	3	3	4	4	5	4	3	4	37	3	4	3	4	4	4	3	25
5	4	4	4	4	4	4	24	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	37	4	3	3	3	3	3	3	22
6	5	5	5	5	4	5	29	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	42	4	4	4	4	4	4	3	26
7	4	4	5	5	4	4	26	3	4	4	5	4	4	5	5	4	5	43	5	5	5	4	5	4	4	32
8	4	4	5	5	4	5	27	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49	5	5	4	4	5	5	5	33
9	5	4	5	4	4	4	26	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41	5	4	3	5	4	5	4	30
10	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	28
11	2	4	2	2	4	4	18	4	2	4	4	4	4	5	2	2	4	35	5	5	4	4	3	3	3	27
12	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	3	3	3	3	3	3	21
13	4	5	5	5	5	4	28	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	45	5	4	4	4	5	5	4	31
14	5	5	5	5	5	4	29	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	46	5	5	5	4	5	5	5	34
15	2	2	3	2	2	2	13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	3	4	3	3	3	3	3	22
16	2	4	5	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	3	3	3	3	3	3	3	21
17	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	5	4	4	4	5	5	4	32
18	4	5	4	4	5	4	26	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	44	5	4	5	5	4	4	4	31
19	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	36	4	4	4	4	4	5	5	30
20	3	4	3	5	4	4	23	5	2	4	4	4	2	3	5	3	3	35	5	5	4	5	3	3	4	29

### Lampiran 3 Uji Validitas

#### Variabel X1

		Correlations						
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.TOTAL
X1.1	Pearson Correlation	1	.724**	.751**	.674**	.678**	.550*	.841**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.001	.012	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
X1.2	Pearson Correlation	.724**	1	.712**	.732**	.946**	.696**	.911**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.001	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
X1.3	Pearson Correlation	.751**	.712**	1	.796**	.665**	.582**	.873**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.001	.007	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
X1.4	Pearson Correlation	.674**	.732**	.796**	1	.681**	.760**	.899**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.001	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
X1.5	Pearson Correlation	.678**	.946**	.665**	.681**	1	.706**	.882**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001	.001		.001	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
X1.6	Pearson Correlation	.550*	.696**	.582**	.760**	.706**	1	.816**
	Sig. (2-tailed)	.012	.001	.007	.000	.001		.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
X1.TOTAL	Pearson Correlation	.841**	.911**	.873**	.899**	.882**	.816**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

N	20	20	20	20	20	20	20
---	----	----	----	----	----	----	----

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Variabel X2

### Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.TOTAL
X2.1	Pearson Correlation	1	.579**	.890**	.578**	.807**	.596**	.497*	.636**	.659**	.672**	.799**
	Sig. (2-tailed)		.008	.000	.008	.000	.006	.026	.003	.002	.001	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X2.2	Pearson Correlation	.579**	1	.704**	.644**	.713**	.786**	.551*	.647**	.819**	.780**	.844**
	Sig. (2-tailed)	.008		.001	.002	.000	.000	.012	.002	.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X2.3	Pearson Correlation	.890**	.704**	1	.725**	.802**	.730**	.602**	.671**	.773**	.777**	.890**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.000	.000	.005	.001	.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X2.4	Pearson Correlation	.578**	.644**	.725**	1	.802**	.705**	.504*	.549*	.635**	.712**	.800**
	Sig. (2-tailed)	.008	.002	.000		.000	.001	.024	.012	.003	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X2.5	Pearson Correlation	.807**	.713**	.802**	.802**	1	.833**	.661**	.713**	.813**	.887**	.936**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.002	.000	.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X2.6	Pearson Correlation	.596**	.786**	.730**	.705**	.833**	1	.747**	.566**	.804**	.929**	.901**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.000	.001	.000		.000	.009	.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X2.7	Pearson Correlation	.497*	.551*	.602**	.504*	.661**	.747**	1	.617**	.525*	.762**	.758**

	Sig. (2-tailed)	.026	.012	.005	.024	.002	.000		.004	.017	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X2.8	Pearson Correlation	.636**	.647**	.671**	.549*	.713**	.566**	.617**	1	.780**	.730**	.806**
	Sig. (2-tailed)	.003	.002	.001	.012	.000	.009	.004		.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X2.9	Pearson Correlation	.659**	.819**	.773**	.635**	.813**	.804**	.525*	.780**	1	.839**	.891**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.003	.000	.000	.017	.000		.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X2.10	Pearson Correlation	.672**	.780**	.777**	.712**	.887**	.929**	.762**	.730**	.839**	1	.946**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
X2.TO TAL	Pearson Correlation	.799**	.844**	.890**	.800**	.936**	.901**	.758**	.806**	.891**	.946**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Variabel Y

### Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	YTOTAL
Y1.1	Pearson Correlation	1	.713**	.725**	.768**	.618**	.505*	.649**	.866**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.004	.023	.002	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1.2	Pearson Correlation	.713**	1	.740**	.573**	.508*	.323	.639**	.776**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.008	.022	.165	.002	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20

Y1.3	Pearson Correlation	.725**	.740**	1	.567**	.648**	.399	.697**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.009	.002	.081	.001	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1.4	Pearson Correlation	.768**	.573**	.567**	1	.527*	.507*	.554*	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.009		.017	.022	.011	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1.5	Pearson Correlation	.618**	.508*	.648**	.527*	1	.817**	.709**	.848**
	Sig. (2-tailed)	.004	.022	.002	.017		.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1.6	Pearson Correlation	.505*	.323	.399	.507*	.817**	1	.780**	.764**
	Sig. (2-tailed)	.023	.165	.081	.022	.000		.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
Y1.7	Pearson Correlation	.649**	.639**	.697**	.554*	.709**	.780**	1	.878**
	Sig. (2-tailed)	.002	.002	.001	.011	.000	.000		.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
YTOTAL	Pearson Correlation	.866**	.776**	.828**	.777**	.848**	.764**	.878**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Lampiran 4 Uji Reabilitas

### Variabel X1

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.810	7

### Variabel X2

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	11

### Variabel Y

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.796	8

## Lampiran 5 Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		20
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.98200527
Most Extreme Differences	Absolute	.116
	Positive	.116
	Negative	-.113
Test Statistic		.116
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.



## Lampiran 6 Uji Multikolienaritas

		Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	20.465	4.309		4.749	.000		
	X1	-.532	.501	-.619	3.061	.001	.131	7.633
	X2	.532	.306	1.014	4.738	.000	.131	7.633

a. Dependent Variable: Y

## Lampiran 7 Uji Heterokedtistas

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.183	3.787		1.633	.122
	X1	-.282	.298	-.599	-.944	.359
	X2	.039	.192	.136	.203	.841
	Y	.068	.140	.124	.485	.634

a. Dependent Variable: res2

### Lampiran 8 Uji Regresi Linear Berganda

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	20.465	4.309		4.749	.000
	X1	-.532	.501	-.619	3.061	.001
	X2	.532	.306	1.014	4.738	.000

a. Dependent Variable: Y

### Lampiran 9 Uji t

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	20.465	4.309		4.749	.000
	X1	-.532	.501	-.619	3.061	.001
	X2	.532	.306	1.014	4.738	.000

a. Dependent Variable: Y

## Lampiran 10 Uji F

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	95.929	2	47.965	3.707	.000 <sup>b</sup>
	Residual	301.271	17	17.722		
	Total	397.200	19			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1