

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN  
PENGENDALIAN INTERNAL TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL PADA PT. BANK DANAMON TBK**

**SKRIPSI**

**OLEH:  
TRI HUTAMI DAMAYANTI  
NPM : 168330061**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2021**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 18/9/21

Access From (repository.uma.ac.id)18/9/21

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN  
PENGENDALIAN INTERNAL TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL PADA PT. BANK DANAMON TBK**

**SKRIPSI**

**OLEH:  
TRI HUTAMI DAMAYANTI  
NPM : 168330061**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2021**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 18/9/21

Access From (repository.uma.ac.id)18/9/21

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN  
PENGENDALIAN INTERNAL TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL PADA PT. BANK DANAMON TBK**

**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Medan Area



**OLEH:  
TRI HUTAMI DAMAYANTI  
NPM : 168330061**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN**

**2021**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 18/9/21

Access From (repository.uma.ac.id)18/9/21

## HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Bank Danamon Tbk  
Nama : **TRI HUTAMI DAMAYANTI**  
NPM : 16.833.0061  
Program Studi : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Disetujui Oleh :

Komisi Pembimbing

  
(Drs. Ali Usman Siregar, M.Si)

Pembimbing

Mengetahui :



  
(Teddi Prihadi, SE., MM)

An. Dekan,  
Wakil Dekan Bidang Akademik

  
(Sari Nuzullina Rahmadhani, SE., Ak., M.Acc)

Ka. Prodi Akuntansi

Tanggal/Bulan/Tahun Lulus : 21/Januari/2021

## HALAMAN PERNYATAAN ORIGINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa Skripsi yang berjudul **“Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Bank Danamon Tbk”**, yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pecabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, 21 Januari 2021  
Yang Membuat Pernyataan,



**TRI HUTAMI DAMAYANTI**  
**NPM. 16.833.0061**

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR/SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

---

Sebagai civitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Tri Hutami Damayanti  
NPM : 16.833.0061  
Program Studi : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jenis Karya : Tugas Akhir/Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Non Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul "**Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Bank Danamon Tbk**". Dengan Hak Bebas Royalti Non Eksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

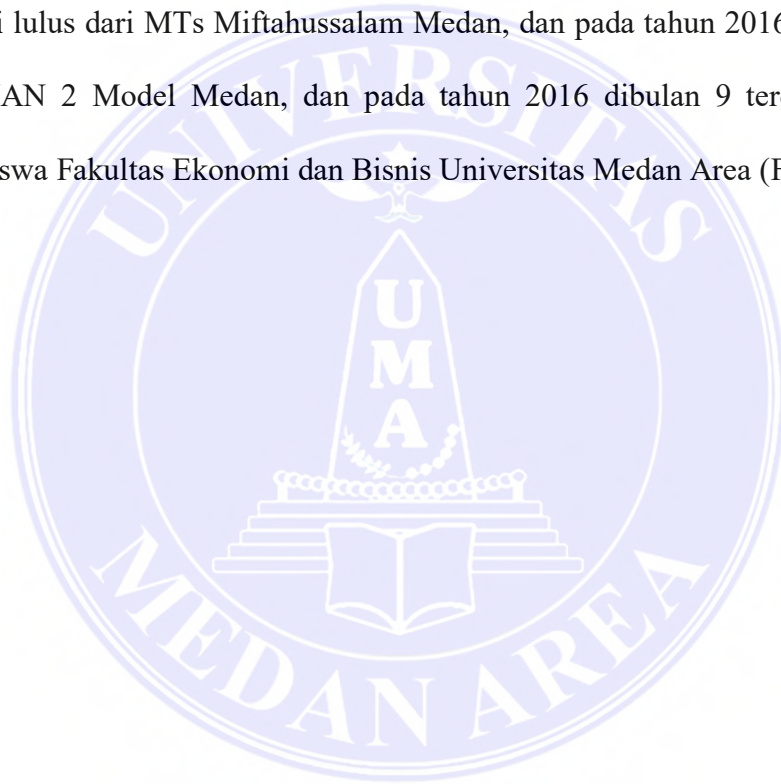
Dibuat di : Medan  
Pada Tanggal : 21 Januari 2021  
Yang menyatakan,



**TRI HUTAMI DAMAYANTI**  
**NPM. 16.833.0061**

## RIWAYAT HIDUP

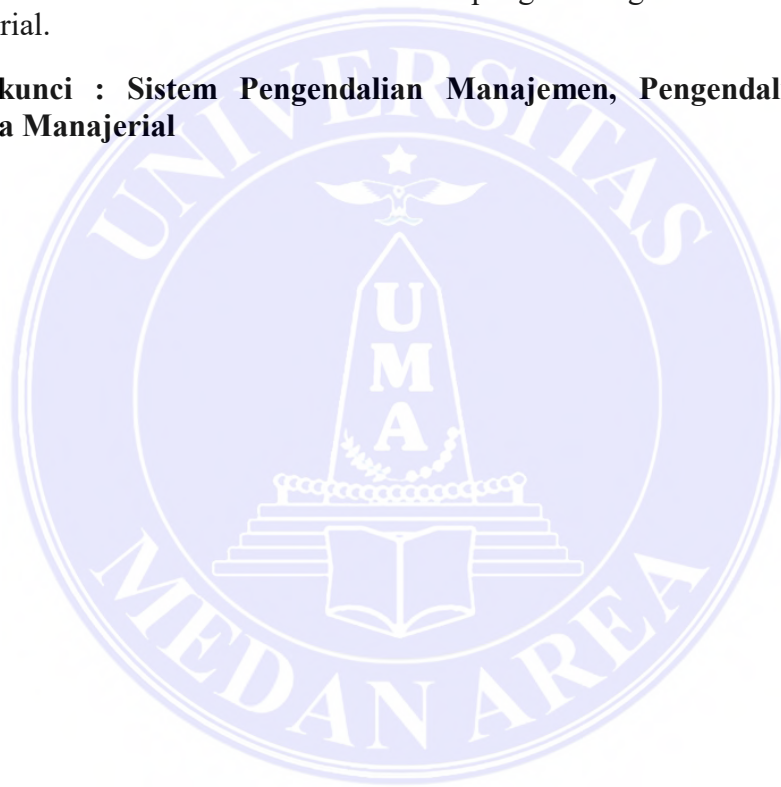
Peneliti dilahirkan di Medan Kec. Medan Helvetia Kab. Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara pada tanggal 16 September 1998 dari Ayah Irwanto dan Ibu Suburiyati. Peneliti merupakan anak ketiga dari tiga bersaudara. Memiliki kakak pertama bernama Wulandari Puspita, dan kakak kedua Nanda Rizky Nugraha Amd. Pada tahun 2010 peneliti lulus dari SDN 066045 , pada tahun 2013 peneliti lulus dari MTs Miftahussalam Medan, dan pada tahun 2016 peneliti lulus dari MAN 2 Model Medan, dan pada tahun 2016 dibulan 9 terdaftar sebagai mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area (FEB UMA).



## ABSTRAK

Penelitian ini mempunyai tujuan, yaitu untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen dan pengendalian internal terhadap kinerja manajerial pada PT Bank Danamon Tbk. Dalam penelitian ini sampel yang diambil 99 manajer dari PT Bank Danamon Tbk. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer. Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah angket/kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukkan sistem pengendalian manajemen secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, pengendalian internal secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, dan sistem pengendalian manajemen dan pengendalian internal secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

**Kata kunci : Sistem Pengendalian Manajemen, Pengendalian Internal, Kinerja Manajerial**

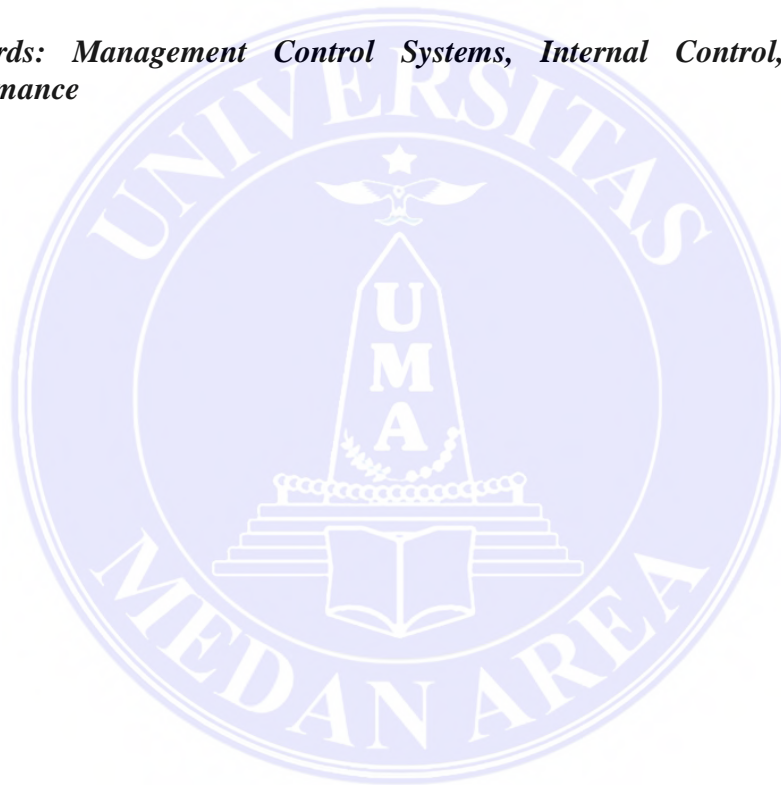




## ABSTRACT

*This study has a purpose, namely to determine the effect of management control systems and internal control on managerial performance at PT Bank Danamon Tbk. In this study, samples were taken 99 managers from PT Bank Danamon Tbk. The data source in this research is primary data. This type of research uses quantitative research methods. The data collection technique used in this study was a questionnaire. The results of this study indicate that the management control system partially has a positive and significant effect on managerial performance, internal control partially has a positive and significant effect on managerial performance, and the management control system and internal control simultaneously have a significant effect on managerial performance.*

**Keywords:** *Management Control Systems, Internal Control, Managerial Performance*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti ucapkan kepada Allah SWT atas segala Rahmat dan Ridha-Nya serta tidak lupa shalawat dan salam kita panjatkan kepada Nabi Muhammad SAW, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dengan judul **“Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Manajerial pada PT Bank Danamon Tbk”**. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk menempuh program strata-1 (S1) Sarjana Akuntansi program studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.

Dalam penulisan skripsi ini, peneliti menyadari masih banyak kekurangan yang dikarenakan keterbatasan dan kemampuan yang peneliti miliki. Oleh karena itu peneliti menerima segala kritik dan saran yang membangun dalam perbaikan skripsi ini.

Dalam proses penulisan skripsi ini peneliti banyak mendapat bimbingan, dukungan dan bantuan dari berbagai pihak baik dalam bentuk moril dan material sehingga skripsi ini dapat peneliti selesaikan. Dalam kesempatan ini dengan kerendahan hati, peneliti mengucapkan terima kasih yang begitu besar kepada:

1. Orang tua tersayang, Irwanto dan Suburiyati yang selalu memberikan semangat dan juga biaya dalam penyelesaian skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng., M.Sc, selaku Rektor Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. H. Ihsan Effendi, SE, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.

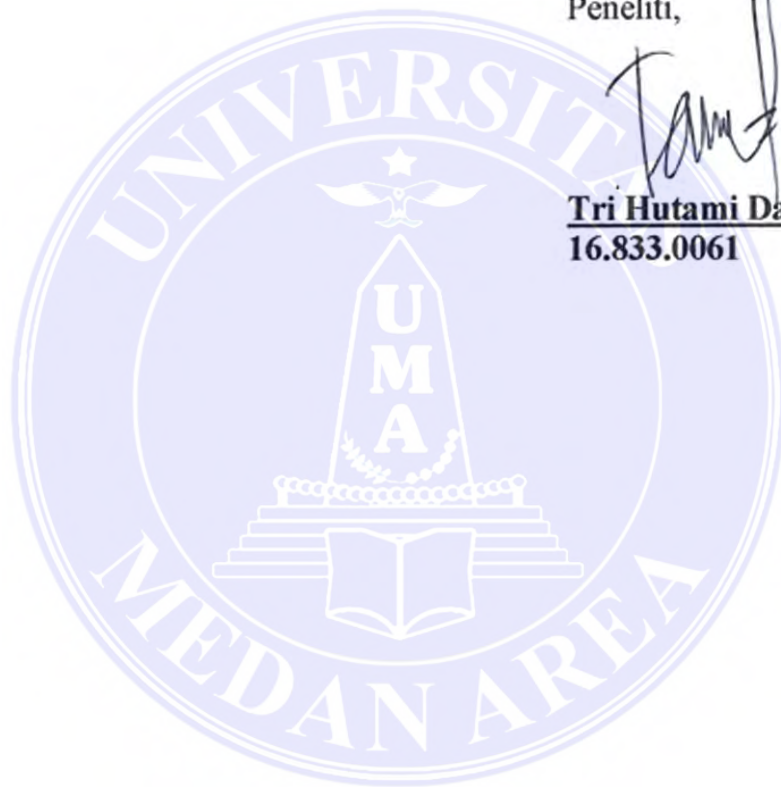
4. Ibu Sari Nuzullina Ramadhani, SE,Ak, M. Acc selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
5. Bapak Drs. Ali Usman Siregar, M.Si, selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan masukan kepada peneliti dalam proses penyelesaian skripsi ini.
6. Bapak Ilham Ramadhan Nasution, SE., AK., M.Si., CA, selaku Dosen Pembimbing II yang telah membimbing dan memberikan masukan kepada peneliti dalam proses penyelesaian skripsi ini.
7. Ibu Aditya Amanda Pane, SE, M.Si, selaku Dosen Sekretaris yang telah bersedia meluangkan waktu dan masukan kepada peneliti dalam proses penyelesaian skripsi ini.
8. Seluruh pegawai PT Bank Danamon Tbk, yang banyak membantu dalam proses pengumpulan data penelitian ini.
9. Sahabat-sahabat peneliti Febby Syahvira, Bella Avrira Monica, Alfia Arfany, Annisya Aulia Jannah, Yuli Marhanisa, Nanda Fitriani yang telah bersedia mendengarkan keluh kesah, serta selalu memberikan dukungan dan semangat.
10. Teman-teman seperjuangan Anisa Kurniawati, Rina Yunita Sembiring, Mutiara Fahriza, Melisa Husaini dan seluruh teman-teman Akuntansi' 16 Universitas Medan Area.
11. Seluruh Dosen Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area beserta seluruh Staff pegawai Akademik dan Perpustakaan yang telah membantu selama kuliah aktif di Universitas Medan Area.
12. Untuk semua sanak keluarga yang selalu memberikan nasihat dan dukungan untuk peneliti.

Peneliti menyadari masih banyaknya kekurangan dalam penulisan ini skripsi ini. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati peneliti ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang terlibat, dengan harapan semoga penelitian ini bermanfaat bagi semua pihak.

Medan, 21 Januari 2021  
Peneliti,



**Tri Hutami Damayanti**  
**16.833.0061**

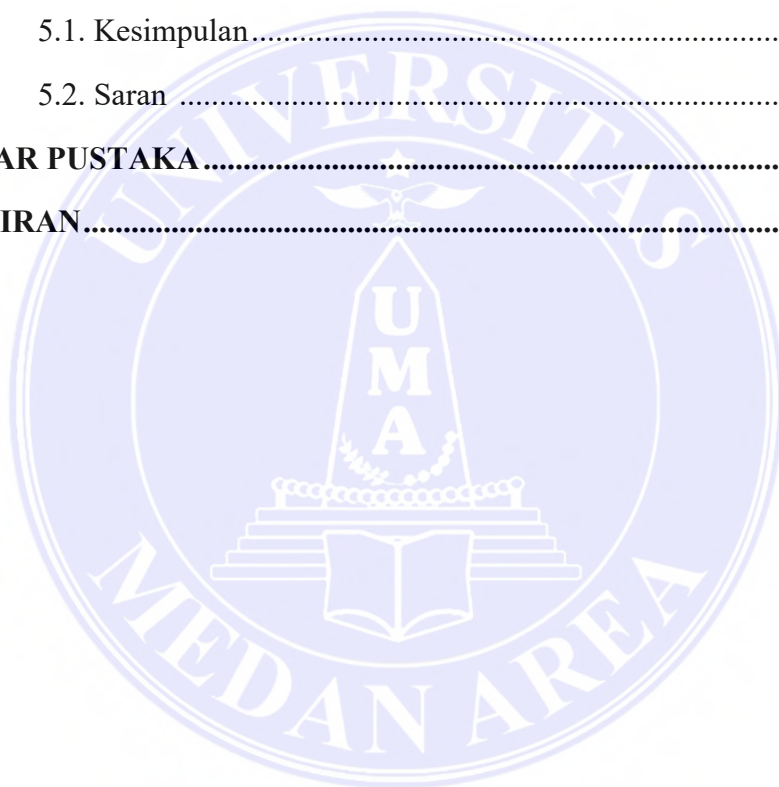


## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORIGINALITAS</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI</b> .....	<b>iv</b>
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	<b>1</b>
1.2. Rumusan Masalah.....	<b>6</b>
1.3. Tujuan Penelitian .....	<b>7</b>
1.4. Manfaat Penelitian.....	<b>7</b>
<b>BAB II: TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>9</b>
2.1. Kinerja Manajerial.....	<b>9</b>
2.1.1. Definisi Kinerja Manajerial .....	<b>9</b>
2.1.2. Tujuan Kinerja Manajerial.....	<b>11</b>
2.1.3. Jenis-jenis Penilaian Kinerja.....	<b>12</b>
2.1.4. Pengukuran Kinerja Manajerial .....	<b>12</b>
2.2. Sistem Pengendalian Manajemen.....	<b>14</b>
2.2.1. Definisi Sistem Pengendalian Manajemen .....	<b>14</b>
2.2.2. Unsur-Unsur Sistem Pengendalian Manajemen .....	<b>15</b>

2.2.3. Indikator Sistem Pengendalian Manajemen .....	15
2.2.4. Komponen Sistem Pengendalian Manajemen .....	16
2.2.5. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen .....	17
2.2.6. Proses Sistem Pengendalian Manajemen.....	18
2.3. Pengendalian Internal .....	19
2.3.1. Definisi Pengendalian Internal.....	19
2.3.2. Unsur-Unsur Pengendalian Internal.....	21
2.3.3. Tujuan Pengendalian Internal .....	25
2.4. Penelitian Terdahulu.....	26
2.5. Kerangka Konseptual .....	27
2.6. Hipotesis Penelitian .....	28
<b>BAB III : METODE PENELITIAN.....</b>	<b>29</b>
3.1. Jenis, Lokasi, dan Waktu Penelitian.....	29
3.2. Populasi dan Sampel.....	30
3.3. Definisi Operasional Penelitian .....	31
3.4. Jenis dan Sumber Data .....	32
3.5. Teknik Pengumpulan Data .....	32
3.6. Teknik Analisis Data .....	33
3.6.1. Uji Statistik Deskriptif.....	33
3.6.2. Uji Validitas.....	33
3.6.3. Uji Reliabilitas.....	34
3.6.4. Uji Asumsi Klasik .....	34
3.6.5. Uji Regresi Linear Berganda .....	36
3.6.6. Uji Hipotesis.....	36
<b>BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>38</b>
4.1. Hasil .....	38
4.1.1. Gambaran Umum Perusahaan .....	38
4.1.2. Deskripsi Hasil Penelitian.....	39
4.1.3. Analisis Deskriptif Variabel .....	41

4.2. Pembahasan .....	47
4.2.1. Uji Statistik Deskriptif .....	47
4.2.2. Uji Kualitas Data .....	48
4.2.3. Uji Asumsi Klasik.....	50
4.2.4. Uji Regresi Linear Berganda .....	52
4.2.5. Uji Hipotesis .....	53
4.2.6. Koefisien Determinasi( $R^2$ ).....	55
<b>BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>57</b>
5.1. Kesimpulan.....	57
5.2. Saran .....	57
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>59</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>65</b>



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu .....	26
Tabel 3.1 : Rencana Waktu Penelitian .....	29
Tabel 3.2 : Definisi Operasional Penelitian .....	31
Tabel 4.1 : Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	39
Tabel 4.2 : Distribusi Frekuensi Berdasarkan Jenis Kelamin .....	40
Tabel 4.3 : Distribusi Frekuensi Berdasarkan Penelitian Terakhir .....	40
Tabel 4.4 : Jawaban Responden Tentang Variabel Sistem Pengendalian manajemen ( $X_1$ ) .....	41
Tabel 4.5 : Jawaban Responden Tentang Variabel Pengendalian Internal ( $X_2$ ) ..	43
Tabel 4.6 : Jawaban Responden Tentang Variabel Kinerja Manajerial (Y) .....	47
Tabel 4.7 : Uji Statistik Deskriptif .....	49
Tabel 4.8 : Hasil Uji Validitas Item-Total Statistik .....	50
Tabel 4.9 : Uji Reliabilitas .....	50
Tabel 4.10 : <i>Kolmogrov-Sminov</i> .....	51
Tabel 4.11 : Uji Glejser.....	51
Tabel 4.12 : Uji Multikolinearitas.....	52
Tabel 4.13 : Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	53
Tabel 4.14 : Uji T .....	55
Tabel 4.15 : Uji F .....	55
Tabel 4.16 : Koefisien Determinasi .....	55



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual .....	27



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian.....	65
Lampiran 2	Tabulasi Distribusi Sampel.....	69
Lampiran 3	Hasil Uji Statistik .....	72
Lampiran 4	Hasil Uji Hipotesis .....	79
Lampiran 5	Surat Izin Riset Universitas .....	80
Lampiran 6	Surat Izin Riset PT. Bank Danamon Tbk .....	81



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap aktivitas di perusahaan berusaha untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Dalam proses pelaksanaannya manajemen harus dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif, sehingga diperlukan strategi sebagai tolak ukur pencapaian perusahaan. Diperlukan komunikasi antara atasan dan bawahan. Seluruh karyawan terkait harus bekerja keras untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan. Kinerja manajemen merupakan hasil dari kegiatan manajemen yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, pengelolaan, pertanggungjawaban, dan pembinaan dan pengawasan.

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001 ) sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan dengan cara menyeleksi visi pelaksanaan dan memantau pelaksanaan rencana kegiatan untuk mewujudkan visi organisasi. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Perusahaan yang telah beroperasi harus memantau semua aktivitas operasinya. Sebuah pengendalian digunakan untuk membantu memantau aktivitas perusahaan. AICPA (*American Institute of Certified Public accountants*) menjelaskan dalam Wilopo (2006) bahwa pengendalian internal sangat penting, karena dapat memberikan perlindungan kepada entitas dari kelemahan manusia dan mengurangi kemungkinan kesalahan dan perilaku yang tidak patuh. Pengelolaan dan penerapan pengendalian internal yang baik akan memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Dari tahap perencanaan hingga tahap pelaksanaan, operasional perusahaan harus selalu dikendalikan dan diawasi oleh manajemen. Sistem pengendalian manajemen yang baik ialah hal yang mutlak yang wajib dipenuhi dan diterapkan. Perusahaan harus terorganisasi dengan baik, harus memiliki visi dan misi, memiliki daya pengendalian manajemen serta mempunyai pengetahuan untuk membantu orang agar dapat menciptakan kondisi yang kondusif untuk proses pengambilan keputusan yang benar. Organisasi adalah suatu kumpulan dari sekelompok orang yang bersama-sama untuk mencapai satu tujuan. Pekerjaan manajer profesional dapat dibedakan menjadi empat fungsi yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (perorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), dan *controlling* (pengendalian).

Tolak ukur kinerja dianggap baik jika mampu menjalankan fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengendalian. Seorang manajer yang baik ialah manajer yang mengerti konsep tentang kinerja manajerial serta dapat menerapkannya dengan baik dan juga bertanggungjawab.

Struktur adalah struktur dasar yang digunakan untuk melaksanakan proses pengendalian manajemen yang berpusat pada berbagai pusat pertanggung jawaban. Proses sistem pengendalian manajemen banyak melibatkan komunikasi dan interaksi informal dikalangan manajer dan karyawan perusahaan. Manajer perlu melaksanakan berbagai fungsi manajemen untuk mendayagunakan manfaat sistem pengendalian manajemen. Kualitas dan kuantitas hasil kinerja yang dicapai ketika karyawan menjalankan tugasnya sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya begitu pula sebaliknya pada seorang manajer harus mengetahui sasaran atau target perusahaan, meningkatkan keefektifan kinerja.

Kinerja manajemen merupakan hasil dari proses pengelolaan aset yang efektif mulai dari perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan.

Bank adalah lembaga keuangan yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan dan menyalurkannya kepada mereka yang membutuhkan dana dalam bentuk kredit. Di negara maju, bank bukanlah sesuatu untuk orang asing. Bank dianggap sebagai lembaga keuangan yang dapat melakukan berbagai aktivitas keuangan dengan aman. Orang sangat membutuhkan bank, dan baik orang kaya maupun yang membutuhkan dapat memenuhi kebutuhan mereka. Bank Indonesia menilai statusnya saat ini dengan memantau status keuangan bank bank yang ada. Kegiatan ini mempunyai tujuan untuk dapat membantu manajemen bank, apakah telah dikelola dengan prinsip kehati hatian dan sistem perbankan yang sehat, serta sesuai mematuhi ketentuan Bank Indonesia. Kesehatan bank merupakan kepentingan semua pihak yang terkait, termasuk pemilik dan pengelola bank, dan kepentingan Bank Indonesia sebagai pembina dan pengawas bank. Menggunakan data keuangan yang mempengaruhi kondisi dan perkembangan bank untuk melakukan penilaian kesehatan bank, termasuk factor-faktor seperti permodalan dan kualitas aset produktif, manajemen, rentabilitas, likuiditas. Pemilik dana yang diinvestasikan masyarakat di bank dalam bentuk giro, tabungan, deposito jangka panjang, dan berbagai bentuk tabungan lainnya, menginginkan hasil yang cukup memadai dan dana miliknya aman.

Bank yang dimaksud dalam penelitian ini PT Danamon Indonesia Tbk didirikan pada tahun 1956 dengan nama PT Bank Kopra Indonesia. Sejak tahun 1976, namanya diubah menjadi Bank Danamon Indonesia. Bank Danamon

menjadi bank devisa swasta pertama di Indonesia pada tahun 1976 dan menjadi perusahaan terbuka pada tahun 1989. Pada tahun 1997, akibat krisis mata uang Asia, Bank Danamon mengalami kesulitan likuiditas dan diambil alih oleh Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) sebagai bank BTO. Pada tahun 1999, Pemerintah Indonesia menyuntikkan obligasi pemerintah senilai Rp 32 triliun ke bank danamon melalui BPPN. Saat itu, sebagai bagian dari rencana reformasi BPPN, Bank BTO dilebur menjadi perusahaan. bank BTO dilebur ke Perseroan sebagai bagian dari program pembenahan BPPN. Pada tahun 2000, delapan bank BTO lainnya bergabung menjadi Bank Danamon, yaitu Bank Nusa Nasional, Bank Duta, Bank Jaya, Bank Pos Nusantara, Bank Rama, Bank Risjad Salim Internasional, Bank Tamara, dan Bank Tiara Asia. Namun sebagai surviving entity, Bank Danamon telah menjadi salah satu pilar perbankan nasional.

Dalam prakteknya, fenomena yang terjadi dalam PT Bank Danamon Tbk, Lembaga pemeringkat global Fitch Ratings menurunkan peringkat viabilitas rating (VR) atau kelangsungan jangka hidup PT Bank Danamon Indonesia Tbk (BDMN) berkisar dari BB+ hingga BB. Sementara itu, untuk pemeringkatan nasional, Fitch menegaskan bahwa peringkat Bank Danamon memiliki (outlook) yang stabil. Fitch (2020) menjelaskan, penurunan peringkat VR ini disebabkan pandemi Covid-19 yang menyebabkan Bank Danamon harus menghadapi ketatnya likuiditas akibat banyak nasabah yang mengajukan relaksasi kredit, sehingga berdampak pada tertekannya profitabilitas dan menurunnya kualitas aset. Melemahnya kemampuan debitur dalam mengembalikan pinjaman juga dapat meningkatkan rasio kredit bermasalah (non-performing loan/NPL) perseroan. Akibat pandemi virus corona, kualitas aset dan profabilitas bank akan mengalami

tekanan yang luar biasa, namun permodalan Bank Danamon masih di atas rata-rata bank pesaing.

Dari sisi keuangan perusahaan masih didukung oleh PT Adira Dinamika Multi Finance Tbk (ADMF) atau perusahaan keuangan Adira Finance, yang merupakan salah satu perusahaan pembiayaan konsumen terbesar di Indonesia. Perseroan mencatatkan rasio kredit bermasalah (NPL) 3,4 persen pada triwulan pertama tahun ini, meningkat dari posisi akhir 2019 sebesar 3 persen sehingga profitabilitas akan biaya kredit telah meningkat karena pengembalian yang menurun dan kualitas pinjaman yang menurun, sehingga menurunkan hasil kami melemah akibat pendapatan yang lebih lemah dan biaya kredit yang lebih tinggi karena kualitas pinjaman memburuk, mengarahkan kami untuk menurunkan profitabilitas dan penghasilan titik tengah menjadi 'bb' dari 'bb+.

Setahun terakhir, setelah BDPT merger dengan PT Bank Nusantara Parahyangan Tbk (BBNP), keuntungannya hanya naik tipis. Berdasarkan laporan keuangan konsolidasi danamon, laba bersih tercatat meningkat 3,25 persen menjadi Rp 4,24 triliun dari Rp 4,1 triliun pada 2018. Kecilnya peningkatan laba bersih ini disebabkan oleh penurunan komisi dan pendapatan administrasi sebesar 3,5 persen sepanjang tahun 2019 ditukar menjadi Rp 2,01 triliun dibandingkan dengan nilai pada tahun 2018 senilai Rp 2,08 triliun. Sementara pendapatan bunga bersih (net interest income/NII) naik tipis 2,52 persen menjadi Rp 14,82 triliun dari Rp 14,45 triliun pada 2018.

Laba bersih PT Bank Danamon Indonesia Tbk (BDMN) turun 53,4 persen pada semester pertama tahun 2020, dibandingkan dengan periode yang sama tahun lalu. Berdasarkan keterangan dalam siaran persnya, laba bersih setelah pajak Bank Danamon pada semester pertama 2020 sebesar Rp 845 miliar.

Dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya, laba bersih tersebut turun 53,4 persen dari semester I-2019 yang tercatat Rp 1,81 triliun. Pendapatan bunga bersih bank yang dikendalikan oleh MUFG Jepang meningkat 3 persen menjadi Rp 7,33 triliun. Namun biaya kredit melonjak 87 persen menjadi Rp 3,21 triliun. Dalam pernyataannya, Danamon menyatakan terdapat pertumbuhan pada pendapatan operasional dan laba operasional sebelum provisi masing-masing 6 persen dan 15 persen dibandingkan setahun yang lalu. Namun, perseroan menyatakan rasio kredit bermasalah atau NPL pada akhir semester pertama 2020 melesat menjadi 4,1 persen dari sebelumnya 3,2 persen. Selain itu, aset Bank Danamon juga turun sebesar 2 persen menjadi Rp 194,44 triliun yang disebabkan penurunan portofolio kredit sebesar 4 persen menjadi Rp 142,71 triliun.

Dari fenomena masalah yang terjadi di PT Bank Danamon Tbk, hal ini tidak terlepas dari kesalahan pengambilan keputusan dalam melakukan pengendalian internal dari yang dilakukan oleh dewan direksi, manajer, dan personel lainnya, sehingga ini menghasilkan kinerja manajerial yang kurang baik yang berefek pada penurunannya laba dan kualitas aset yang dimiliki.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka peneliti tertarik untuk mempelajari lebih lanjut, sehingga penelitian ini mengambil judul **“Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Pengendalian Internal terhadap Kinerja Manajerial pada PT Bank Danamon Tbk”**

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah sistem pengendalian manajemen secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Bank Danamon Tbk?



2. Apakah pengendalian internal secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Bank Danamon Tbk?
3. Apakah sistem pengendalian manajemen dan pengendalian internal secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Bank Danamon Tbk?

### 1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui secara parsial pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada PT. Bank Danamon Tbk
2. Untuk mengetahui secara parsial pengaruh pengendalian internal terhadap kinerja manajerial pada PT. Bank Danamon Tbk
3. Untuk mengetahui secara simultan pengaruh sistem pengendalian manajemen dan pengendalian internal terhadap kinerja manajerial pada PT. Bank Danamon Tbk

### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian adalah

1. **Bagi peneliti**  
Untuk menambah wawasan dan mempermudah peneliti mengenai masalah pengaruh sistem pengendalian manajemen dan pengendalian internal terhadap kinerja manajerial.
2. **Bagi perusahaan**  
Yaitu sebagai bahan masukan tentang kondisi pengaruh sistem pengendalian manajemen dan pengendalian internal terhadap kinerja manajerial dan hal-hal yang perlu dibenahi atau diperbaiki.

### 3. **Bagi pihak akademisi**

Sebagai informasi bagi pihak akademisi dan bagi mereka yang tertarik untuk melakukan penelitian sejenis atau lanjutan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Kinerja Manajerial

##### 2.1.1. Definisi Kinerja Manajerial

Kinerja manajemen merupakan hasil dari proses pengelolaan aset yang efektif, yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan. Kinerja merupakan hasil dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya (Anwar Prabu Mangkunegara, 2004 : 67). Wirawan (2009 : 67) mengartikan kinerja sebagai keluaran yang dihasilkan oleh pekerjaan atau fungsi atau indikator profesional dalam waktu tertentu. Seorang manajer adalah individu yang bertanggung jawab langsung untuk memastikan bahwa kegiatan dalam organisasi yang dilakukan dengan anggota organisasi (Sule dan Sefullah, 2005 : 17). Menurut Jeff Madura (2007 : 386), manajer ialah karyawan yang bertanggung jawab untuk mengatur pekerjaan karyawan lain (bawahannya) dan membuat keputusan bisnis penting. Jadi, manajer adalah individu yang mengatur karyawan, memastikan seluruh aktivitas dalam perusahaan dan membuat keputusan penting bagi perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2005 : 21) yang dikutip oleh Sigillipu (2013) kinerja manajerial merupakan suatu proses gabungan, yaitu kolaborasi yang berkesinambungan antar karyawan dan aturan langsung mengenai penerapan harapan dan pemahaman fungsi pekerjaan karyawan. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer juga menjadi salah satu faktor yang diyakini Anwar dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas kinerja manajemen perusahaan (dalam jurnal Marthin, Saerang, dan Pangemanan 2013) “ Kinerja manajerial merupakan

proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus menerus oleh pimpinan kepada karyawan, antara karyawan dan atasannya langsung”. Sedangkan menurut Yuliana, Nardiyasah dan Umar Bakar (2012), “Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota sebuah organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial”.

Untuk dapat memperoleh kinerja manajerial yang maksimal diperlukan sistem pengendalian manajemen yang dapat dimanfaatkan untuk memotivasi seluruh personel perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan melalui perilaku yang diharapkan. Sistem pengendalian manajemen ialah proses dan struktur yang tertera secara digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan strategi tertentu secara efisien. Unsur-unsur sistem pengendalian manajemen meliputi: perencanaan anggaran, alokasi sumber daya, pengukuran, evaluasi, kompensasi kinerja, akuntabilitas, dan penetapan harga transfer.

Menurut Narsa dan Yuniawati (2003) dalam Adang dan Hernawati (2013) menyatakan bahwa Kinerja Manajerial ialah kinerja para individu dalam kegiatan manajerial. Kinerja personel meliputi 8 dimensi yaitu:

- a. Perencanaan, perencanaan dalam arti menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan atau implementasi, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan kemampuan pemrograman.
- b. Investigasi mengacu pada kemampuan mengumpulkan dan mengkomunikasikan informasi tentang catatan, laporan, dan akun, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan menganalisis pekerjaan.
- c. Koordinasi adalah kemampuan untuk bertukar informasi dengan orang lain di departemen lain dalam organisasi untuk menghubungkan dan menyesuaikan prosedur, memberitahu bagian lain, dan menjalin hubungan dengan manajer lain.
- d. Evaluasi adalah kemampuan untuk mengevaluasi dan mengukur rekomendasi, mengamati atau menurunkan kinerja, evaluasi karyawan, evaluasi pencatatan hasil, evaluasi laporan keuangan, pemeriksaan produk.
- e. Supervisi adalah kemampuan untuk membimbing, memimpin dan mengembangkan bawahan, mengintruksikan, melatih dan menjelaskan aturan kerja kepada bawahan, memberikan tugas kerja dan menangani bawahan.

- f. Pengaturan staff (staffing) mengacu pada kemampuan untuk mempertahankan tenaga kerja departemen anda, merekrut, mewawancarai dan memilih karyawan baru, mengatur mempromosikan dan memobilisasi karyawan.
- g. Negoisasi mengacu pada kemampuan untuk membeli, menjual atau membuat kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar-menawar secara kelompok.
- h. Perwakilan (representatif) mengacu pada kemampuan untuk menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan asosiasi bisnis, pidato tentang kegiatan masyarakat, kebijakan masyarakat, dan mempromosikan tujuan perusahaan. Tujuan utama evaluasi kinerja adalah untuk memotivasi orang untuk mencapai tujuan organisasi dan memahami standar.

### 2.1.2. Tujuan Kinerja Manajerial

Di laksanakannya penilaian kinerja manajerial tentunya memberikan tujuan dan manfaat yang besar bagi individu yang bersangkutan maupun perusahaan. Menurut Rivai (2011 : 40) tujuan kinerja manajerial ialah untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja setiap individu. Ketika seseorang berfikir tentang kinerja, maka seiring tertuju pada tujuan yang lebih spesifik sebagai berikut:

- a. Untuk meninjau kinerja yang lalu.
- b. Untuk membantu pengembangan individu.
- c. Untuk mengetahui kondisi perusahaan ini, untuk digunakan penentuan kebijakan yang akan datang.
- d. Untuk pengembangan perusahaan (menutup atau membuka cabang, perwakilan, atau kantor baru di daerah).
- e. Untuk mempersiapkan menghadapi kompetisi yang semakin ketat, termasuk karena tujuan menciptakan produk baru atau memasarkan produk baru.
- f. Untuk mengaudit keterampilan (skills) di dalam organisasi.
- g. Untuk menyusun sasaran-sasaran kinerja yang akan datang.

Dalam penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penilaian kinerja manajer ini yaitu untuk mengetahui apakah manajer pusat pertanggungjawaban telah melaksanakan tugas seperti yang direncanakan sebelumnya dan apakah hasil yang mereka capai telah sesuai dengan yang dianggarkan. Hasil yang dicapai tersebut dapat dijadikan sebagai alat dalam

penilai kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut. Dengan demikian setiap penyimpangan yang terjadi dapat segera ditindaklanjuti.

### 2.1.3. Jenis-Jenis Penilaian Kinerja

Dalam organisasi perusahaan, tentukan ruang lingkup tanggung jawab manajemen yang bertanggung jawab dilakukan dengan membentuk pusat akuntabilitas dan tolak ukur kerjanya. Pusat tanggung jawab adalah unit organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab.

Jenis-jenis penilaian kinerja menurut Rivai (2011 : 323) adalah sebagai berikut :

- a. Penilaian yang dibuat hanya oleh atasan, dapat dibuat dengan cepat dan langsung, dan dapat menyimpang karena pertimbangan pribadi.
- b. Penilaian oleh kelompok ini : atasan dan atasan mendiskusikan evaluasi kinerja bawahan mereka. Objektivitas lebih akurat dari pada hanya didominasi oleh atasan mereka sendiri dan individu yang berperingkat tinggi.
- c. Penilaian oleh kelompok staff : atasan mengundang satu atau lebih orang untuk berkonsultasi dengannya; supervisor langsung yang membuat keputusan akhir (seperti evaluasi gabungan yang masuk akal dan wajar).
- d. Evaluasi berdasarkan penilai komite: sama seperti model sebelumnya, tetapi manajer yang bertanggungjawab tidak lagi mengambil alih keputusan akhir, misalnya hasil berdasarkan pilihan mayoritas memperluas penilaian ekstrim dan merusak integritas manajer yang bertanggung jawab.
- e. Evaluasi berdasarkan investigasi ditempat: sama seperti kelompok staff, tetapi melibatkan perwakilan pinjaman wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai auditor yang independen seperti membawa ide kedalam evaluasi lintas domain berskala besar.
- f. Penilaian oleh bawahan dan rekan kerja, mungkin terlalu subyektif dan dapat digunakan sebagai bantuan untuk metode penilaian lainnya.

### 2.1.4. Pengukuran Kinerja Manajerial

Pengukuran kinerja adalah mencatat dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan melalui hasil yang ditampilkan atau proses pelaksanaan kegiatan untuk mencapai arah tujuan, sasaran, visi dan misi. Evaluasi kinerja juga berarti membandingkan standar yang ditetapkan dengan kinerja aktual. Evaluasi kinerja adalah pekerjaan yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas

kerja. Metrik kinerja digunakan untuk menentukan tingkat efektivitas sistem atau metode kerja yang ada. Indikator kinerja yang baik bersifat komprehensif, termasuk indikator keuangan dan non keuangan. Oleh karena itu, indikator kinerja harus (Samryn:2001) :

- a. Relevan ialah sasaran atau target-target perusahaan. Sasaran perusahaan ditetapkan dan berdasarkan sasaran tersebut para manajer yang terlibat dalam bisnis menjalankan aktivitasnya. Tentunya indikator kinerja harus dikaitkan dengan kinerja pihak yang dievaluasi.
- b. Dapat dipengaruhi oleh tindakan para manajer. Dalam menjalankan bisnis terdapat faktor-faktor yang dapat dikendalikan dan faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh para manajer. Kinerja yang relevan dinilai tentu saja harus berdasarkan apa yang terjadi sebagai akibat aktivitas manajer.
- c. Obyektivitasnya dapat dipertanggung jawabkan. Penilaian yang baik juga memiliki obyektivitasnya yang tinggi. Penilaian yang tidak obyektif cenderung menimbulkan bias yang negative.
- d. Para manajer mengerti. Apabila manajer mengetahui kriteria penilaian atas dirinya maka penilaian tersebut akan mendorongnya melaksanakan tugas secara optimal.
- e. Mencakup aspek penting kinerja tanpa menimbulkan konflik dengan pihak lain.
- f. Dapat digunakan untuk mengevaluasi dan memberi penghargaan kepada manajer.
- g. Dapat digunakan secara regular dan berkelanjutan. Penggunaan kriteria evaluasi seperti ini akan menginspirasi konsistensi positif di antara para manajer dan memudahkan mereka untuk memprediksi dan mengevaluasi

kinerja mereka sendiri untuk memperbaiki kinerja sebelum mendapatkan penilaian final dari pihak lain.

- h. Memperhatikan keseimbangan jangka panjang dan jangka pendek

## 2.2. Sistem Pengendalian Manajemen

### 2.2.1. Definisi Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Sumarsan (2013:4) menjelaskan sistem pengendalian manajemen merupakan rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi dan terus dalam semua aktivitas organisasi. Pengendalian manajemen bukanlah sistem yang terpisah dalam suatu organisasi, tetapi harus dilihat sebagai bagian penting dari setiap sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mengatur dan mengarahkan aktivitasnya. Menurut pandangan Terry, fungsi manajemen yang dikutip oleh Herujito (2006:18) menunjukkan ada empat fungsi manajemen yang disingkat dengan POAC yaitu *planning* atau merencanakan, *organizing* atau menyusun, *actuating* atau pelaksanaan dan *controlling* atau pengawasan.

Menurut Edy (2000:2) sistem pengendalian manajemen dapat dikatakan sebagai pengetahuan teoritis-praktis dan juga dapat diklasifikasikan sebagai bagian dari pengetahuan perilaku terapan. Dikatakan pengetahuan teoritis-praktis, karena akan lebih mudah mencerna kalau dalam mempelajarinya senantiasa membayangkan dan mengaitkannya dengan perilaku manusia dalam kehidupan organisasi atau perusahaan. Ini diklasifikasikan sebagai bagian dari pengetahuan perilaku terapan, karena sistem pada dasarnya berisi pedoman tentang bagaimana mengendalikan perusahaan dengan benar berdasarkan asumsi tertentu. Sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari struktur dan proses pada gilirannya menentukan keterampilan (skillset) yang perlu dimiliki oleh



manajer untuk menjalankan sistem. Oleh karena itu, manajer menjadi titik sentral pengendalian manajemen.

### 2.2.2. Unsur-Unsur Sistem Pengendalian Manajemen

Suatu sistem pengendalian manajemen yang andal (*reliable*) harus memenuhi unsur-unsur berikut (Sumarsan, 2013:9) :

- a. Keahlian karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya.
- b. Pemisahan tugas.
- c. Sebuah sistem yang memberikan kekuatan, tujuan, dan teknologi dan melakukan pengawasan yang wajar untuk mengontrol aset, piutang, dan pembayaran.
- d. Kontrol penggunaan asset, dokumen dan formulir mendesak.
- e. Periksa aset fisik dengan catatan aset dan utang, atau aset berwujud aktual, dan jika ditemukan ketidaksesuaian, lakukan tindakan korektif.

### 2.2.3. Indikator Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen tidak hanya mencakup langkah-langkah untuk memandu dan mendorong realisasi tujuan, tetapi juga langkah-langkah untuk mendeteksi dan mengoreksi implementasi yang tidak valid dan tidak valid. Oleh karena itu, sistem pengendalian manajemen mempunyai karakteristik. Menurut Riny Chandra (2007): “Sistem pengendalian manajemen tidak hanya mencakup langkah-langkah untuk memandu dan mendorong realisasi tujuan, tetapi juga tindakan untuk mendeteksi dan mengoreksi implementasi yang tidak efektif dan tidak efektif”.

Menurut Riny Chandra (2007) indikator sistem pengendalian manajemen sebagai berikut:

1. Program  
Sistem pengendalian manajemen bersifat program-centric (dalam bentuk proyek produk, lini produk, penelitian, dan pengembangan atau kegiatan serupa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya) dan pusat pertanggungjawaban (berapa unit perusahaan yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab).
2. Informasi  
Informasi yang diolah dalam sistem pengendalian manajemen tebagi atas dua jenis yaitu data rencana (berupa rencana, anggaran dan standar), dan

data aktual (yaitu data yang benar terjadi di dalam maupun di luar organisasi).

3. Struktur keuangan  
Sistem pengendalian manajemen biasanya berhubungan erat dengan struktur keuangan (financial structure), dimana kegiatan-kegiatan dan sumber daya perusahaan dinyatakan dalam unit mata uang sehingga dapat dibandingkan satu sama lain. Serta satuan lain yang berupa jumlah karyawan, angka kerusakan yang tidak dinyatakan dalam bentuk uang sehingga dapat digunakan untuk memperluas ruang lingkup dan kualitas sistem pengendalian manajemen.
4. Terkoordinasi  
Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang terkoordinasi dan terpadu, dimana data yang terkumpul.
5. Pola dan Jadwal  
Aspek perencanaan sistem pengendalian manajemen cenderung mengikuti pola dan jadwal. Misalnya, dalam penyusunan anggaran diambil langkah-langkah tertentu untuk menentukan rangkaian kejadian pada tanggal tertentu setiap tahun.

#### **2.2.4. Komponen Sistem Pengendalian Manajemen**

Komponen sistem pengendalian manajemen dasar dari proses sistem pengendalian manajemen adalah upaya untuk mengarahkan sekumpulan variabel ke suatu tujuan. Dalam sebuah perusahaan, orang adalah variabel yang harus dibimbing, dibimbing atau dimotivasi untuk mencapai tujuan. Maka, sistem pengendalian manajemen sedikitnya memiliki empat komponen yaitu:

1. Pelacak (detektor) atau sensor, yaitu alat pengamatan yang mendeteksi atau mengamati dan mengukur atau menggambarkan kegiatan yang perlu dikendalikan.
2. Penilai (assessor), yaitu alat untuk menilai hasil dari suatu kegiatan, biasanya dikaitkan dengan standar, dan mengidentifikasi kegiatan yang tidak dapat dikuasai.
3. Effector, alat untuk mengubah perilaku untuk mengubah kinerja saat dibutuhkan.
4. Jaringan komunikasi, yaitu alat untuk menyebarkan informasi.

### 2.2.5. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Struktur ini merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang berpusat pada berbagai jenis pusat akuntabilitas. Pusat tanggung jawab adalah unit organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab. Pusat pertanggungjawaban dapat dibedakan menurut tingkat berdasarkan masukan dan keluaran dalam bentuk uang dan dari segi mana manajer bertanggung jawab. Terdapat empat jenis pusat pertanggungjawaban menurut Anthony and Govindarajan (1998:132), yaitu :

1. Pusat Pendapatan  
Menurut Anthony and Govindarajan (1998:693) pusat pendapatan merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer pusat tersebut bertanggungjawab atas jumlah output (diukur dalam unit moneter) yang diperoleh tetapi tidak bertanggungjawab atas biaya barang atau jasa yang dijual pusatnya (input). Kinerja keuangan pusat pendapatan diukur berdasarkan komentar yang diterima. Keberhasilan pusat pendapatan dapat ditentukan dengan pendapatan yang dianggarkan.
2. Pusat Beban  
Menurut Anthony and Govindarajan (1998:134) pusat beban adalah pusat tanggung jawab yang juga mengukur biayanya dalam unit mata uang, sedangkan keluarnya tidak diukur dalam satuan moneter. Pusat beban terdiri dari pusat beban teknik dan pusat beban kebijakan. Menurut Abdul Halim dkk (2000:74), beban teknis merupakan faktor biaya yang benar-benar terjadi dan dapat diukur dengan pasti karena memiliki keterkaitan yang erat dengan keluaran yang dihasilkan, sedangkan beban kebijakan ialah merupakan biaya yang tidak melekat secara langsung atas produk yang dihasilkan. Biaya yang terjadi tergantung pada kebijakan manajemen sesuai dengan keadaan dan kelayakan.
3. Pusat Laba  
Menurut Anthony and Govindarajan (1998:694) suatu pusat pertanggungjawaban dapat disebut sebagai pusat laba jika kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut diukur berdasarkan selisi antara pusat pendapatan dan pusat beban.  
Menurut Abdul Halim dkk (2000:94) menyebutkan ada dua cara untuk mengukur profitabilitas suatu pusat laba yaitu: (1) dengan mengukur kinerja manajemen, yaitu seberapa baik kinerja manajer dalam memimpin perusahaan pusat tanggung jawab, dan dengan demikian kinerja manajer itu diukur sesuai dengan otoritas dan tanggung jawabnya. (2) dengan mengukur kinerja ekonomi pusat laba, yaitu sejauh mana pusat laba dapat mencapai laba yang dianggarkan. Kinerja ekonomi diukur ketika mengukur kinerja badan usaha.
4. Pusat Investasi

Menurut Anthony and Govindarajan (1998:698) pusat investasi adalah pusat akuntabilitas, dan kinerja kepemimpinannya dinilai dari kinerja penggunaan aset perusahaan untuk menciptakan keuntungan bagi perusahaan.

Tujuan pengukuran kinerja suatu pusat investasi adalah untuk mengetahui sejauh mana pusat investasi tersebut dapat menghasilkan imbal hasil yang memuaskan untuk sektor usaha dan bagi perusahaan secara keseluruhan. Tolak ukur yang digunakan untuk menentukan keberhasilan suatu pusat investasi adalah *Return On Investment (ROI)*. *Return On Investment* ialah perbandingan antara laba operasi dengan investasi yang digunakan dalam pengukuran prestasi pusat investasi.

### 2.2.6. Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Proses pengendalian manajemen merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan sistem. Secara umum proses pengendalian manajemen berbeda dari satu perusahaan ke perusahaan lain dan dari satu pusat pertanggungjawaban dengan pusat pertanggungjawaban lainnya. Menurut Anthony and Govindarajan (1998:26) proses pengendalian manajemen terdiri dari empat tahap yaitu:

1. Pemrograman (perencanaan strategis)  
Pemrograman ialah suatu proses untuk memilih atau memutuskan program-program utama yang akan dilakukan demi tercapainya tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan. Hasil akhir dari proses pemrograman (perencanaan strategis) adalah berupa dokumen yang dinamakan program atau rencana strategi.
2. Penganggaran  
Penganggaran ialah proses penyusunan anggaran. Abdul Halim, dkk (2000:172). Mengemukakan bahwa anggaran adalah rencana yang secara kuantitatif dinyatakan dalam satuan moneter dan berlangsung selama satu tahun. Anggaran menggunakan informasi terbaru untuk menunjukkan rincian rencana. Selain itu, Abdul Halim, dkk (2000:172) juga menjelaskan bahwa anggaran memiliki dua peran penting dalam sebuah perusahaan. Disatu sisi, anggaran berperan sebagai alat perencanaan (planning) disisi lain anggaran berfungsi sebagai alat untuk pengendalian (control) jangka pendek bagi organisasi.
3. Pelaksanaan dan Pengukuran  
Anggaran yang disepakati digunakan sebagai pedoman kegiatan yang dilaksanakan di masing-masing pusat pertanggungjawaban. Setiap kegiatan yang telah dilakukan dikomunikasikan kepada bagian-bagiannya dan selanjutnya dijadikan dasar dalam pembuatan laporan. Berdasarkan laporan yang disusun, manajer pusat pertanggungjawaban harus mengukur prestasi yang mampu dicapai para bawahannya maupun prestasi bagian yang menjadi tanggungjawabnya sendiri.

Pengukuran dilakukan manajemen dengan mengklasifikasi sumber-sumber yang digunakan dan hasil yang diperoleh selama satu periode. Sumber-sumber tersebut dikelompokkan kedalam perkiraan beban, sedangkan hasil dikelompokkan kedalam perkiraan penghasilan. Selanjutnya perkiraan beban dan perkiraan penghasilan dibandingkan untuk mengetahui berhasil atau tidaknya manajer dalam mengelola perusahaan dan semua ini akan terlihat dalam laporan yang diperoleh dari pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

#### 4. Pelaporan dan Analisis

Tahap terakhir dari proses pengendalian manajemen ialah melaporkan hasil kerja dari pusat-pusat pertanggungjawaban. Pelaporan harus dilakukan secara teratur. Laporan ini berisikan perbandingan antara pendapatan dan biaya sesungguhnya dengan anggaran yang telah ditetapkan. Untuk memantau hasil akuntabilitas pusat diperlukan sistem pelaporan. Laporan tersebut harus dapat menunjukkan hasil kerja pusat pertanggungjawaban dan anggarannya, sehingga dapat diketahui penyimpangan anggaran. Jika terjadi penyimpangan maka harus diberikan penjelasan secara terperinci dan agar lebih bermanfaat laporan harus disertai dengan analisis tentang penyebab timbulnya penyimpangan, disamping itu perlu memperhatikan kebenaran laporan yang disampaikan.

### 2.3. Pengendalian Internal

#### 2.3.1. Definisi Pengendalian Internal

Pengendalian internal merupakan bagian dari manajemen risiko dan harus dilaksanakan oleh setiap organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu diperlukan pengendalian internal dalam organisasi, sehingga pengendalian internal harus konsisten untuk menjamin kelangsungan dan kepercayaan donor dan masyarakat. Sebuah organisasi nirlaba independen didirikan pada tahun 1985, disebut *Committe Of Sponsoring Organization of The Treadway Commission (COSO)*, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas laporan keuangan melalui etika dan pengendalian internal yang efektif.

Komisi ini disponsori oleh 5 organisasi besar di Amerika Serikat yaitu:

- a. The American Accounting Association (AAA)
- b. The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- c. Financial Executive Institute (FIA)
- d. The Institute Of Management Accountants (IMA)

Pengertian pengendalian internal kerangka kerja terpadu menurut COSO dalam Beyond COSO “*Internal Control to enhance corporate governance*” oleh Steven J. Root (1998) sebagai berikut:

*“Internal control is a process, affected by an entity’s board of directors, management and other personel, design to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories: effectiveness and efficiency of operations; reliability of financial reporting, and compliance with laws and regulations”*

Menurut Boynton dkk (2002) mendefinisikan pengendalian internal sebagai berikut:

Pengendalian internal ialah suatu proses yang ini dilakukan oleh dewan direksi, manajemen, dan personel lain dalam dan bertujuan untuk memberikan jaminan yang wajar untuk mencapai tujuan berikut, yaitu:

- a. Keandalan laporan keuangan
- b. Patuhi hukum dan peraturan yang berlaku
- c. Efektivitas dan efisiensi operasi

Menurut definisi Alvin A.Arens-James K.Loebbecke (1994) pengendalian internal adalah suatu sistem pengendalian internal, yang terdiri dari sejumlah kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk memberikan jaminan yang wajar kepada manajemen. Tujuan dan prosedur tersebut sering kali sering terjadi. Disebut sebagai pengendalian dan secara bersama-sama disebut sebagai pengendalian internal perusahaan.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengendalian internal merupakan suatu proses atau prosedur kebijakan yang dilaksanakan oleh direksi, manajemen, dan personel lain dalam suatu entitas yang dirancang untuk

memberikan jaminan yang memadai atas keandalan dan kepatuhan laporan keuangan. Hukum dan peraturan yang berlaku, efektivitas dan efisiensi operasi dan pemeliharaan aset perusahaan.

### 2.3.2. Unsur-Unsur Pengendalian Internal

Pengendalian internal terdiri dari beberapa elemen, namun harus diingat bahwa elemen tersebut saling terkait dalam suatu sistem. Menurut Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway atau COSO (Baidarie, 2005) yang meliputi unsur-unsur pokok pengendalian internal adalah:

- a. Lingkungan pengendalian (*control environment*), iklim organisasi yang mempengaruhi kesadaran pengendalian (*control consciousness*) seluruh karyawan. Lingkungan pengendalian ini merupakan fondasi dari komponen lain karena menyangkut disiplin dan struktur.
- b. Penaksiran resiko (*risk assessment*), ialah proses mengidentifikasi dan menilai resiko-resiko yang dihadapi dalam mencapai tujuan. Setelah ditentukan, manajemen harus menentukan bagaimana mengelola/mengontrolnya.
- c. Aktivitas pengendalian (*control activities*), adalah kebijakan dan prosedur yang harus ditetapkan untuk memastikan bahwa manajemen telah menerapkan semua instruksi. Aktivitas pengendalian ini berlaku untuk semua tingkatan organisasi dan pemrosesan data.
- d. Informasi dan komunikasi (*information and communication*), dua elemen yang dapat membantu manajemen dalam menjalankan tugasnya. Manajemen harus membangun sistem informasi yang efektif dan tepat waktu. Antara lain, ini termasuk sistem akuntansi yang terdiri dari sistem dan metode perekaman (*records*) untuk mengidentifikasi,

mengkonsolidasikan, menganalisis, mengklafikasikan, mencatat dan melaporkan transaksi yang terjadi untuk meminta pertanggungjawaban (akuntabilitas) asset dan kewajiban perusahaan.

- e. Pemantauan (*monitoring*), selalu mengevaluasi kualitas pelaksanaan pengendalian internal dan melakukan perbaikan bila diperlukan.

Menurut IAI (2001) “pengendalian internal terdiri dari lima bagian yang saling terkait” , yaitu:

- a. Lingkungan pengendalian
- b. Penaksiran resiko
- c. Aktivitas pengendalian
- d. Informasi dan komunikasi
- e. Pemantauan

Komponen diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Lingkungan Pengendalian

Berbagai faktor yang membentuk lingkungan pengendalian entitas yaitu:

- a. Nilai integritas dan etika

Pengendalian internal yang dirancang dengan baik, tetapi dilaksanakan oleh orang-orang yang tidak menjaga integritas dan etika, akan mengakibatkan kegagalan dalam mencapai tujuan pengendalian internal.

- b. Komitmen terhadap kompetensi

Personel di semua tingkat organisasi harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas mereka secara efektif.

- c. Dewan direksi dan komite audit



Kesadaran pengendalian dapat tercermin dari respon manajemen pada semua jenjang organisasi terutama respon direksi dan komite audit terhadap kelemahan pengendalian, jika manajemen segera melakukan tindakan perbaikan atas kelemahan pengendalian yang ditemukan, hal ini menandakan bahwa manajemen pandai menciptakan komitmen untuk mengendalikan lingkungan.

d. Filosofi dan gaya operasi manajemen

Filosofi merupakan sekumpulan keyakinan dasar yang menjadi parameter perusahaan dan karyawannya. Gaya bisnis mencerminkan gagasan manajer tentang bagaimana bisnis entitas harus dilakukan.

e. Struktur organisasi

Struktur organisasi memberikan kerangka untuk perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pemantauan kegiatan termasuk pembagian wewenang dan penugasan tanggungjawab dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

f. Pembagian wewenang dan pembebanan tanggung jawab

Melalui pembagian wewenang yang jelas, organisasi akan dapat mengalokasikan berbagai sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, dan pada saat yang sama meningkatkan tanggung jawab atas sumber daya organisasi yang dikonsumsi untuk mencapai tujuan organisasi.

g. Kebijakan dan praktik sumber daya manusia

Perusahaan harus memiliki karyawan yang kompeten dan jujur untuk menciptakan lingkungan pengendalian yang baik, oleh karena itu perusahaan perlu menerapkan metode yang baik dalam menerima

karyawan, mengembangkan kompetensi, mengevaluasi kinerja dan memberikan kompensasi atas prestasinya.

2. Penaksiran resiko

Penaksiran resiko adalah identifikasi dan analisis resiko yang terkait dengan pencapaian tujuannya, yang menjadi dasar untuk menentukan cara mengelola risiko.

3. Aktivitas pengendalian

Kebijakan dan prosedur ini membantu memastikan bahwa instruksi manajemen diterapkan untuk mengurangi risiko pencapaian tujuan entitas.

4. Informasi dan komunikasi

Sistem informasi yang berkaitan dengan tujuan pelaporan keuangan, termasuk sistem akuntansi yang terdiri dari metode dan catatan yang digunakan untuk mencatat, memproses, menggabungkan dan melaporkan transaksi entitas. Komunikasi mencakup sejauh mana orang memahami bagaimana aktivitas mereka dalam sistem informasi pelaporan keuangan terkait dengan pekerjaan orang lain.

5. Pemantauan

Pemantauan merupakan proses untuk selalu menentukan kualitas kinerja pengendalian internal. Pemantauan mencakup penentuan desain dan operasi pengendalian tepat waktu dan tindakan korektif yang diambil.

Proses ini dilakukan melalui kegiatan pemantauan terus-menerus evaluasi individu atau kombinasi keduanya. Tidak jauh berbeda dengan uraian diatas, Messier (2005:251) mengemukakan bahwa sistem pengendalian internal mempunyai lima komponen, yaitu:

a. Lingkungan pengendalian

- b. Proses penentuan resiko
- c. Sistem informasi entitas dan proses bisnis terkait yang terkait dengan laporan keuangan dan komunikasi
- d. Prosedur pengendalian
- e. Pemantauan pengendalian

### 2.3.3. Tujuan Pengendalian Internal

Pengendalian internal yang dibuat di perusahaan harus memiliki banyak tujuan. Tujuan dari pengendalian internal (Zaki,1999) yaitu:

- a. Menjaga keamanan properti perusahaan
- b. Memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi
- c. Meningkatkan efisiensi operasional perusahaan
- d. Membantu mempertahankan strategi manajemen yang telah ditentukan untuk diikuti

Menurut Hall (2001) menyebutkan tujuan utama dari pengendalian internal adalah:

- a. Untuk menjaga aset perusahaan
- b. Memastikan keakuratan dan keandalan catatan dan informasi akuntansi
- c. Meningkatkan efisiensi operasional perusahaan
- d. Untuk mengukur kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur yang ada ditetapkan oleh manajemen

Menurut Boynton dkk (2013) mengungkapkan pentingnya pengendalian internal adalah sebagai berikut:

- a. Lingkup dan skala bisnis fisik telah menjadi begitu kompleks dan ekstensif sehingga manajemen mengandalkan sejumlah besar laporan dan analisis untuk mengendalikan operasi secara efektif.

- b. Pengujian dan inspeksi yang melekat pada sistem pengendalian internal yang baik mencegah kelemahan manusia dan mengurangi kemungkinan kesalahan dan pelanggaran.
- c. Bagi auditor, tidak praktis untuk mengaudit sebagian besar perusahaan yang terkena biaya ekonomi tanpa bergantung pada sistem pengendalian internal klien.

Tujuan pengendalian internal sebagaimana dikemukakan oleh Mulyadi (2002), tujuan pengendalian internal ialah untuk memberikan keyakinan memadai dalam pencapaian tiga golongan tujuan:

- a. Keandalan informasi keuangan
- b. Patuhi hukum dan peraturan yang berlaku
- c. Efektifitas dan efisiensi operasi

## 2.4 Penelitian Terdahulu

**Tabel II.1**  
**Penelitian Terdahulu**

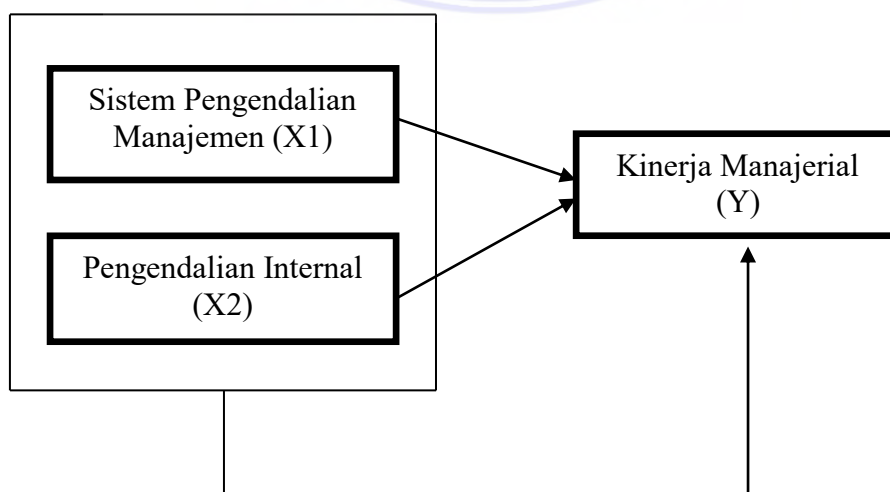
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Reni Yustien (2012)	Pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen pada pusat pendapatan dan pusat biaya terhadap kinerja manajerial rumah sakit umum tipe B di provinsi Jawa Barat.	Penerapan struktur pengendalian manajemen pada pusat pendapatan berpengaruh positif pada terhadap kinerja manajerial. Pengendalian manajemen pada pusat biaya berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
2	Tradi, Lina AA & Suputra, Dharma (2016)	Pengendalian intern, penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance, Kinerja Manajerial pada PT BRI (Persero).	Pengendalian intern berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dan penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
3	Putri Nur Romadhani	Pengaruh penerapan sistem pengendalian	Sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap

	(2016)	manajemen terhadap kinerja manajerial (studi empiris pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Sukoharjo).	kinerja manajerial secara parsial.
--	--------	--	------------------------------------

## 2.5 Kerangka Konseptual

Menurut Nawawi (2005:40) kerangka pemikiran merupakan hasil dari pemikiran rasional, dan pemikiran rasional sangat penting untuk memperkirakan hasil yang akan dicapai yang akan menuntun dalam merumuskan hipotesa dalam penelitian. Untuk melakukan penelitian empiris tentang konsep-konsep ini, mereka harus dimanipulasi dengan mengubahnya menjadi variabel. Kerangka konseptual penelitian ini digunakan untuk memudahkan memahami penelitian, khususnya yang menyangkut variable atau atribut penelitian. Dalam penelitian ini terdapat tiga variable, yaitu variable bebas yaitu Sistem Pengendalian Manajemen, Pengendalian Internal dan variable terikat yaitu Kinerja Manajerial. Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat dijelaskan dalam bentuk berikut ini.

**Gambar II.1**  
**Kerangka Konseptual**



## 2.6. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara atau jawaban sementara atas permasalahan penelitian yang memerlukan data untuk menguji kebenarannya (Kountur 2009 : 89). Untuk saat ini, karena jawaban yang diberikan hanya didasarkan teori yang relevan, bukan fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan gambar II.1 kerangka konseptual diatas, maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

Ha1: Sistem pengendalian manajemen secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Bank Danamon Tbk

Ho1: Sistem pengendalian manajemen secara parsial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Bank Danamon Tbk

Ha2: Pengendalian internal secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Bank Danamon Tbk

Ho2: Pengendalian internal secara parsial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Bank Danamon Tbk

Ha3: Sistem pengendalian manajemen dan pengendalian internal secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Bank Danamon Tbk

Ho3: Sistem pengendalian manajemen dan pengendalian internal secara simultan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Bank Danamon Tbk

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis, Lokasi, dan Waktu Penelitian

##### 3.1.1. Jenis Penelitian

Adapun jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ialah penelitian asosiatif yaitu penelitian yang berhubungan untuk mengetahui pengaruh atau juga terkait dengan variabel atau lebih banyak data (Sugiyono, 2003). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan apakah ada hubungan antara sistem pengendalian manajemen ( $X_1$ ), dan pengendalian internal ( $X_2$ ), terhadap kinerja manajeriak ( $Y$ ) pada PT Bank Danamon Tbk.

##### 3.1.2. Lokasi Penelitian

Untuk mengumpulkan data-data yang lebih relevan dalam peneliti ini, maka peneliti melakukan penelitian di PT Bank Danamon Tbk yang ber alamat di Jalan Sisingamaraja No.289 Ruko No.4 Kota Medan, Sumatera Utara, Kode pos 20218.

##### 3.1.3. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dan pelaksanaan penulisan laporan yang dilakukan sebagaimana yang terlihat dalam tabel di bawah ini :

**Tabel III.1**  
**Jadwal Penelitian**

No	Kegiatan	2019			2020						2021
		Okt	Nov	Des	Jan	Mei	Jul	Agst	Sept	Nov	Jan
1	Pengajuan Judul										
2	Penyusunan Proposal										
3	Bimbingan Proposal										

4	Seminar Proposal										
5	Pengumpulan Data										
6	Pengolahan Data dan Analisis Data										
7	Bimbingan Skripsi										
8	Seminar Hasil										
9	Sidang Meja Hijau										

### 3.2. Populasi dan Sampel

#### 3.2.1. Populasi

Menurut Sujarweni (2018) Populasi adalah banyaknya objek atau subjek dengan ciri dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti dan diambil kesimpulannya. Berdasarkan pendapat diatas, maka Populasi pada penelitian ini ialah Manajer PT Bank Danamon Tbk yang berjumlah 8.380 orang.

#### 3.2.2. Sampel

Menurut Sujarweni (2018) sampel merupakan bagian dari banyaknya karakteristik populasi penelitian. Dalam penelitian ini, populasinya diketahui, sehingga penentuan ukuran sampel dari populasi menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

$$n = \frac{8380}{1 + 8380 (0,1)^2}$$

$$n = 98,8$$

Keterangan:

- n = ukuran sample  
 N = Jumlah populasi yang diketahui  
 e = Penyimpang yang ditolerir (10% = 0,1)



Berdasarkan hasil perhitungan sampel diatas jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah 99 orang Manajer PT Bank Danamon Tbk. Sampel yang diambil berdasarkan teknik *probability sampling; simple random sampling*, dimana peneliti memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi (Manajer) terlepas dari ada tidaknya starfikasi dalam populasi itu sendiri, itu akan dipilih sebagai sampel acak.

### 3.3. Definisi Operasional Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat 3 variabel penelitian dan dapat di tarik suatu definisi operasional sebagai berikut:

**Tabel III.2**  
**Operasional Variabel**

Variabel	Definisi	Indikator Variabel	Skala
Kinerja Manajerial (Y)	Kinerja manajerial ialah hasil dari proses aktiva manajerial mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perencanaan</li> <li>- Investigasi</li> <li>- Pengkoordinasian</li> <li>- Evaluasi</li> <li>- Pengawasan</li> <li>- Pemilihan staff</li> <li>- Negoisasi</li> <li>- Kinerja keseluruhan</li> </ul>	Likert
Sistem Pengendalian Manajemen (X1)	Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu rangkaian tindakan dan aktifitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus-menerus. Pengendalian manajemen bukanlah suatu sistem terpisah dalam suatu organisasi, melainkan harus dianggap sebagai	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Program</li> <li>- Informasi</li> <li>- Struktur Keuangan</li> <li>- Terkoordinasi</li> <li>- Pola dan Jadwal</li> </ul>	Likert

	bagian penting dari setiap sistem yang dipakai manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya. Menurut Sumarsan (2013:4).		
Pengendalian Internal (X2)	Pengendalian internal ialah suatu proses yang dilaksanakan oleh dewan direksi, manajemen, dan personel lainnya dalam suatu entitas yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai berkenaan dengan pencapaian tujuan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lingkungan Pengendalian</li> <li>- Penaksiran Resiko</li> <li>- Aktivitas Pengendalian</li> <li>- Informasi dan Komunikasi</li> <li>- Pemantauan</li> </ul>	Likert

### 3.4. Jenis dan Sumber Data

#### 3.4.1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan peneliti untuk melakukan penelitian ini ialah data kuantitatif. Menurut Taniredja dan Mustafidah (2014:62), Data kuantitatif ialah data yang dijelaskan dan diuraikan dalam bentuk angka-angka.

#### 3.4.2. Sumber Data

Sumber data yang peneliti gunakan untuk penelitian ini ialah data primer. Menurut Sujarweni (2019), Data primer ialah data yang bersumber dari responden dalam mengisi kuesioner yang dibagikan oleh peneliti, kelompok fokus dan juga hasil dari wawancara narasumber oleh si peneliti.

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

Lakukan analisis data untuk mengolah data menjadi informasi, yang mudah dipahami dan berguna untuk menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan

kegiatan penelitian. Peneliti mengumpulkan data dengan menyebarkan kuesioner kepada kelompok orang tertentu, Setelah mengumpulkan data, tentukan alat ukurnya yang digunakan untuk memperoleh data dari elemn-elemen yang akan diselidiki. Alat pengukuran yang dimaksud adalah daftar penyusunan pernyataan atau kuesioner. Setiap item kuesioner tersebut merupakan pernyataan positif yang diberikan skor 1 sampai 5 yang telah penulis sediakan.

### **3.6. Teknik Analisis Data**

#### **3.6.1. Uji Stastik Deskriptif**

Statistik deskriptif dalam penelitian pada dasarnya merupakan proses mengubah data penelitian dalam bentuk tabel menjadi mudah dipahami dan diinterpretasikan. Tabulasi tersebut menunjukkan ringkasan, susunan atau susunan data berupa nilai maksimal, nilai minimal, nilai rata-rata, dan standar deviasi (V.Wiratna 2016). Pada penelitian ini, digunakan untuk mengetahui gambaran karakteristik responden Sistem Pengendalian Manajemen, Pengendalian Internal, Kinerja Manajerial.

#### **3.6.2. Uji Validitas**

Uji validitas merupakan tingkat kemampuan perangkat penelitian dalam mengungkapkan data berdasarkan masalah yang akan diungkapkan. Data variabel penelitian cepat Sugiyono (2014 : 121) mengemukakan bahwa instrumen efektif (nilai pengukuran) yang digunakan untuk memperoleh data, artinya instrumen tersebut efektif dapat digunakan untuk mengukur konten yang harus di ukur.

Uji validitas digunakan alat penelitian (angket) untuk mengukur apakah data yang diperoleh setelah penelitian adalah data yang valid. Uji validitas ini dilakukan pada 30 orang Manajer PT Bank Danamon Tbk diluar sampel penelitian. Jika nilai

$r_{hitung} \geq r_{tabel}$  dan bernilai positif maka pernyataan tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2016).

### 3.6.3. Uji Realibilitas

Menurut Sugiyono (2010 : 354) uji reliabilitas untuk mengetahui seberapa konsisten hasil pengukuran dengan menggunakan alat pengukuran dua kali atau lebih alat ukur untuk gejala yang sama untuk mengukur gejala yang sama dua kali atau lebih **Cronbach Alpha** dengan di gunakan bantuan program SPSS for windows 24.

Menurut (Sekara : 2000) klasifikasi nilai Cronbach's Alpha sebagai berikut:

1. Nilai alpha antara 0,80 – 1,0 dikategorikan realibilitas baik
2. Antara 0,60 – 0,79 dapat diterima
3.  $\leq 0,60$  reabilitas nya buruk.

### 3.6.4. Uji Asumsi Klasik

#### 3.6.4.1. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2013 : 160) uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah setiap variabel berdistribusi normal. Uji normalitas diperlukan karena perlu menguji variabel lain dengan mengasumsikan residual distribusi normal.

Uji normalitas residual dengan analisis statistik dilakukan menggunakan uji *kolmogrov smirnov* (K-S). Uji K-S dilakukan dengan menggunakan hipotesis.

$H_0$  : data residual berdistribusi normal

$H_a$  : data residual tidak berdistribusi normal

Pengujian normalitas dilakukan dengan melihat *Asymp.Sig* (2-tailed). Jika tingkat signifikannya lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima, sehingga dikatakan data residual bertistribusi normal

### 3.6.4.2. Uji Multikolineiritas

Menurut Ghozali (2016), uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi menemukan korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak memiliki korelasi antar variabel independen. Dalam penelitian ini, multikolonieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Multikolinearitas terjadi jika nilai *tolerance*  $\leq 0,1$  dan nilai VIF  $\geq 10$  dalam model (Ghozali, 2016).

### 3.6.4.3. Uji Heterokedastisitas

Menurut Ghozali (2016), tujuan uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah terdapat ketidaksamaan varians pada residual dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya dalam model regresi. Jika varian sisa dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya konstan, itu disebut kesalahan kuadrat rata-rata, dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Menurut penelitian Ghozal (2016) salah satu cara untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan uji Glejser. Uji Glejser dilakukan dengan meregresi nilai absolute residual terhadap variabel independen dengan persamaan sebagai berikut:

$$|U_t| = \alpha + \beta X_t + v_t$$

Jika variabel independen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, sehingga terdapat tanda-tanda telah terjadi heteroskedastisitas. Suatu model regresi dinyatakan tidak mengandung heteroskedastisitas jika variabel independen tidak signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen. Hal ini dapat dilihat dari probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5 persen (Ghozali, 2016).

### 3.6.5. Uji Regresi Linear Berganda

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model regresi linear berganda. Model ini di pilih karena peneliti di rancang untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Variabel independent dalam penelitian ini (X) adalah sistem pengendalian manajemen dan pengendalian internal sedangkan variabel dependent (Y) kinerja manajerial.

Model persamaan regresi berganda yang digunakan untuk menguji hipotesis ini adalah Djawanto (1996 : 75) :

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Y	: Kinerja Manajerial
$\alpha$	: Konstanta
b	: Koefisien Regresi X
X1	: Sistem Pengendalian Manajemen
X2	: Pengendalian Internal
e	: Error

### 3.6.6. Uji Hipotesis

#### 3.6.6.1. Uji t

Uji statistik *t* digunakan untuk menguji secara individual pengaruh variabel independen dan variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan menggunakan signifikansi level 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Syarat untuk merima atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka hipotesis ditolak (Variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen).

2. Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, hipotesis diterima (Variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen).

### 3.6.6.2. Uji F

Uji statistik F digunakan untuk menguji secara simultan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji dua arah dengan menggunakan tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan derajat bebas (k) dan (n-k). Pengujian dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai  $F_{hitung}$  dengan nilai  $F_{tabel}$  dengan kriteria keputusan adalah:

1. Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  :  $H_0$  diterima atau  $H_1$  ditolak
2. Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  :  $H_0$  diterima atau  $H_1$  ditolak

### 3.6.6.3. Uji Koefisien Determinan ( $R^2$ )

Menurut Ghozali (2016), uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) pada dasarnya mengukur proporsi atau persentase sumbangan variabel independen yaitu variabel Sistem Pengendalian Manajemen (X1), dan Pengendalian Internal (X2) terhadap variasi naik turunnya variabel dependen yaitu Kinerja Manajerial (Y) secara serempak, dimana  $0 \leq R^2 \leq 1$ . Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan perubahan variasi dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu menunjukkan bahwa variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi perubahan variabel dependen (Ghozali, 2016).

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penjelasan diatas maka dapat ditarik dikesimpulan sebagai berikut:

1. Sistem Pengendalian Manajemen, dan Pengendalian Internal secara serempak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial Manajer PT Bank Danamon Tbk.
2. Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial Manajer PT Bank Danamon Tbk.
3. Pengendalian Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajemen PT Bank Danamon Tbk.

#### 5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, peneliti memberikan rekomendasi sebagai berikut:

1. PT Bank Danamon Tbk

Kepada pihak manajemen perusahaan PT Bank Danamon Tbk diharapkan untuk lebih meningkatkan lagi proses sistem pengendalian manajemen kepada organisasi begitu juga dengan kegiatan perencanaan dan pengendalian agar setiap strategi yang ditetapkan oleh perusahaan lebih terarah dalam pemudahan pencapaian tujuan. Sedangkan dalam hal pengendalian internal perusahaan semestinya lebih fokus mengarahkan dan mengawasi kegiatan organisasi agar tingkatan kinerja perusahaan lebih baik lagi untuk masa kedepan.

2. Peneliti menyarankan agar supaya peneliti selanjutnya dapat meneliti



diluar dari variabel penelitian ini sehingga hasil yang didapat lebih bervariasi. Namun apabila peneliti selanjutnya ingin meneliti variabel yang sama, diharapkan peneliti selanjutnya dapat menambah variabel bebas atau menggantinya dengan yang lain serta membuat objek penelitian yang berbeda diluar dari penelitian ini.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, Achmad Tjahjono. Muh Fakhri Husein. 2000. Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi Revisi. YKPN. Yogyakarta.
- Anthony, Robert N., Vijay Govindarajan. 1998. Management Control System. Ninth Edition, Me Graw-Hill, Boston.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosdakarya.
- Baidaie, M.Chatim. 2005. Corporate Governance dan Kebijakan Audit. Edisi Revisi. Yayasan Pendidikan Internal Audit, Institut Pendidikan dan Pelatihan Audit dan Manajemen, Jakarta.
- cnbcindonesia.com dan liputan6.com.
- Boynton, Johnson, Kell. 2002. Modern Auditing. Edisi Ketujuh. Jilid Satu. Erlangga : Jakarta.
- Hall, James A, 2001. *Sistem Informasi Akuntansi*, Edisi Ketiga, Salemba Empat, Jakarta.
- Hadari, Nawawi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif Cetakan keempat*. Yogyakarta : Penerbit Gajah Mada University Press.
- Herujito, M. Yayat. 2006. *Dasar – dasar Manajemen*. Grasindo. Jakarta.
- Kountur, Ronny. 2009. *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Manajemen PPM. Jakarta
- Madura, Jeff. 2007. *Pengantar Bisnis. Edisi Empat*, Terjemahan. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Marthin, Titien., David P.E Saerang, Sifrid S. Pangemanan (2013). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Terhadap Kinerja Manajerial Dinas Daerah Kabupaten kepulauan Siau Tagulandang Biaro*. Jurnal Riset Akuntansi Going Concern, Vol. 8 No. 3, hlm 13-25.
- Mulyadi. 2001, *Akuntansi Manajemen*, Edisi Ketiga, Jakarta : Salemba Empat
- Mulyadi. 2002. Auditing. Edisi 6. Salemba Empat. Jakarta.
- Narsa dan Yuniawati. (2003). Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan

- Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada PT. Telkom Divre). Jurnal Ekonomi Akuntansi dan Keuangan Vol. 5 No. 1. Mei 2003.
- Porporato, Marcell. 2006. *Impact of Management Control Systems' Intensity of Use on Joint Venture's Performance : an Empirical Assessment*. Journal of Management Control System, Vol 21, p. 512-562.
- Rivai Viethzal. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Samryn, L.M.2001. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Sawyer. B Lawrence, Mortimer A ditenhofer & James H. Scheiner. 2005. Sawyer,s Internel Audit, Audit Internal Sawyer. Buku 1: Salemba.
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods for Business, A Akill-Building Approach*.America: Thirt Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Steven, J.Root. 1998. Beyond COSO-Internal Control to enhance CorporateGovernance, Canada.
- Sugiyono. 2003, Metode Penelitian Bisnis, CV. Alfabeta: Bandung.
- Sujarweni, V. Wiratna. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*.
- Sule,Erni Tisna wati & Saefullah, Kurniawan,*Pengantar Manajemen*. Jakarta: Pranada Media, Ed 1, Cet Ke 3. 2005.
- Sumarsan, Thomas. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen, Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*. Edisi 2. Indeks.
- Sumarsan, Thomas. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*. Edisi 2. Jakarta:PT Index.
- V. Wiratna Sujarweni, (2016). *Belajar Mudah SPSS Untuk Penelitian*, Yogyakarta Global Media Informasi.
- Wilopo. (2006). "Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi: Studi Pada Perusahaan Publik dan Badan Usaha Milik Negara Di Indonesia." Proceeding Simposium Nasional Akuntansi IX Padang. 23-26 Agustus 2006.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.

Zaki, Baridwan. 1999. Sistem Akuntansi Penyusunan Prosedur dan Metode. Yogyakarta: BPFE.





# LAMPIRAN

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 18/9/21

Access From ([repository.uma.ac.id](http://repository.uma.ac.id))18/9/21

## Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

### KUESIONER PENELITIAN

#### DATA RESPONDEN

**Nama** : .....

**Jenis Kelamin** : ( ) Laki-laki ( ) Perempuan

**Umur** : (...) < 25 tahun (...) 25-29 tahun (...) 30-34

**tahun** (...) >34 tahun

**Pendidikan Terakhir** : ( ) S2 ( ) S1

( ) Diploma

#### PETUNJUK PENGISIAN DAFTAR PERTANYAAN :

Pertanyaan-pertanyaan berikut digunakan untuk menjelaskan variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian yang meliputi variabel pengaruh sistem pengendalian manajemen, pengendalian internal dan kinerja manajerial. Mohon Bapak/Ibu/Saudara/I memberikan tanda check list (√) pada kolom yang sudah tersedia sesuai dengan keadaan sebenarnya. Setiap variabel memiliki kriteria yang berbeda, alternatif jawaban yang digunakan adalah sebagai berikut :

- |                        |                |
|------------------------|----------------|
| a. Sangat Tidak Setuju | (STS) : Skor 1 |
| b. Tidak Setuju        | (TS) : Skor 2  |
| c. Setuju              | (S) : Skor 3   |
| d. Sangat Setuju       | (SS) : Skor 4  |

**DAFTAR PERTANYAAN:****A. Sistem Pengendalian Manajemen**

No	PERTANYAAN	STS	TS	S	SS
1.	Apakah departemen atau divisi dalam perusahaan memahami dengan baik wewenang dan tanggung jawabnya?				
2.	Apakah dalam pengelolaan sumber daya yang ada perusahaan selalu menggunakan prinsip efisiensi dan keefektifan?				
3.	Apakah perusahaan membuat perencanaan dengan penyusunan anggaran?				
4.	Apakah penyusunan program dan anggaran yang telah ditetapkan dijadikan alat untuk menilai kinerja manajer dalam mengendalikan unit-unit pusat pertanggungjawaban?				
5.	Apakah laporan biaya produksi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab manajer dan dilaporkan tepat waktu?				
6.	Apakah Perusahaan memantau dalam menyusun anggaran?				
7.	Apakah pola dan jadwal kegiatan perusahaan tepat sasaran?				
8.	Apakah penyusunan laporan keuangan disusun sesuai standar PSAK?				

**B. Pengendalian Internal**

No	PERTANYAAN	STS	TS	S	SS
1.	Apakah perusahaan menunjukkan komitmen terhadap nilai etika dan integritas?				
2.	Apakah dewan direksi menjalankan fungsi pengawasan dalam pengembangan				

	pelaksanaan pengendalian internal?				
3.	Apakah perusahaan menentukan tujuan organisasi yang jelas agar penilaian resiko masing-masing tujuan dapat dilakukan?				
4.	Apakah perusahaan mampu mengidentifikasi resiko terhadap pencapaian tujuan diseluruh entitas?				
5.	Apakah perusahaan memiliki aktivitas pengendalian yang berkontribusi terhadap mitigasi (upaya untuk mengurangi) resiko dalam pencapaian tujuan?				
6.	Apakah perusahaan mendapatkan informasi yang relevan serta berkualitas untuk mendukung pengendalian internal?				
7.	Apakah perusahaan mengkomunikasikan secara internal mengenai pengendalian internal untuk mendukung komponen lainnya?				
8.	Apakah perusahaan memiliki evaluasi berkelanjutan untuk memastikan bahwa pengendalian internal ada dan berfungsi?				

### C. Kinerja Manajerial

No	PERTANYAAN	STS	TS	S	SS
1.	Apakah anda telah menentukan tujuan, tindakan, dan membuat skedul serta metode pelaksanaan?				
2.	Apakah anda telah mengumpulkan dan menyiapkan dan bentuk catatan, laporan dan analisis pekerjaan?				
3.	Apakah tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi maupun dengan pihak lain di luar organisasi untuk menyesuaikan program-program perusahaan?				



4.	Apakah evaluasi dan menilai proposal, laporan kerja (prestasi)?				
5.	Apakah anda telah mengarahkan, memimpin, membimbing, melatih dan memberi penjelasan tentang peraturan kerja kepada bawahan dan mengawasi hasil kerja bawahan?				
6.	Apakah memelihara dan mempertahankan bawahan, menyeleksi pegawai baru, menempatkan dan mempromosikan pegawai?				
7.	Apakah anda melakukan kontrak untuk barang atau jasa pekerjaan dan melakukan tawar menawar?				
8.	Apakah anda berperan di organisasi sebagai perwakilan untuk saling berhubungan?				

## Lampiran 2 Tabulasi Distribusi sampel

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total X1	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total X2	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total Y
3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	4	3	3	3	3	4	26	3	4	3	3	4	4	3	4	28
3	4	3	3	4	4	4	4	29	3	3	3	3	3	4	4	3	26	3	3	4	3	3	3	3	4	26
3	4	3	3	4	4	4	4	29	3	3	4	3	3	4	4	4	28	3	3	3	3	4	4	3	4	27
4	4	3	3	4	3	4	4	29	3	3	3	3	3	4	4	3	26	3	3	3	3	4	4	3	4	27
4	4	4	3	4	3	4	4	30	3	3	3	3	4	4	3	3	26	3	3	3	4	4	4	4	4	29
4	3	4	3	4	3	4	4	29	3	4	4	3	4	3	4	3	28	3	3	4	4	4	4	3	4	29
4	3	4	3	4	3	4	4	29	3	4	3	3	4	3	3	3	26	3	3	4	4	3	4	3	4	28
4	3	4	3	3	3	4	4	28	3	4	3	3	4	3	3	3	26	3	4	4	4	4	3	4	4	30
4	3	4	3	4	3	3	4	28	3	4	3	3	4	4	4	3	28	3	4	4	3	4	3	4	4	29
4	3	4	4	4	4	3	4	30	3	4	3	3	4	4	3	3	27	3	4	3	4	4	3	4	4	29
4	3	4	4	4	4	4	4	30	3	4	3	3	3	4	3	4	27	4	4	4	3	3	3	3	4	28
4	3	3	4	4	4	4	4	30	3	4	4	3	3	4	3	4	28	4	3	4	4	4	3	3	3	28
4	3	3	3	4	4	4	4	29	3	4	4	3	3	4	3	4	28	4	4	4	3	4	3	3	3	28
4	3	3	3	4	4	4	4	29	3	4	4	4	3	4	3	4	29	4	3	3	4	3	3	3	3	26
3	4	4	3	4	3	4	4	29	3	4	4	4	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	4	3	3	30
3	4	4	3	4	3	4	4	29	4	4	3	4	4	4	4	4	31	4	3	4	4	3	4	3	3	28
3	4	3	3	4	3	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	3	4	4	4	4	3	30
3	4	3	3	4	3	4	4	28	4	4	3	4	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	4	4	3	31
3	4	3	3	4	3	3	4	27	4	4	4	4	4	4	3	4	31	4	4	3	4	4	4	4	4	31
3	4	3	3	4	3	3	4	27	4	4	3	4	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	3	3	3	4	3	3	4	26	4	4	4	4	4	4	3	4	31	4	4	4	3	4	4	3	4	30
3	4	3	3	4	4	4	4	29	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	4	3	3	4	4	4	4	29	4	4	4	4	4	4	3	4	31	4	4	4	4	3	4	3	4	30
3	4	3	3	4	3	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	4	4	4	4	3	4	30
3	3	3	3	4	3	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	3	31	4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	3	3	3	4	3	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	3	31	4	4	3	4	2	4	4	3	28
3	4	3	3	4	3	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	3	31	4	4	4	3	3	4	4	4	30
4	3	4	3	3	3	4	4	28	4	4	3	4	4	4	4	3	30	4	4	4	3	3	3	4	4	29
4	4	4	3	4	3	3	4	29	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	2	4	4	3	3	4	28
4	4	4	3	4	3	3	4	29	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	3	4	4	3	3	4	28
4	4	4	3	4	3	3	4	29	4	4	4	4	4	4	3	4	31	4	3	3	4	4	4	4	3	29
4	4	4	3	3	3	3	4	28	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	3	4	3	4	30

4	3	3	4	4	4	4	4	30	4	4	3	4	4	4	4	3	30	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	3	4	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	3	4	3	4	4	4	30	4	4	3	4	4	4	4	3	30	4	4	4	2	4	4	3	28
3	4	3	4	3	4	4	4	29	4	4	3	4	4	4	3	4	30	4	4	3	3	3	3	4	28
3	4	3	4	3	4	4	4	29	4	4	3	4	4	4	4	3	30	4	4	3	3	3	3	4	28
3	4	3	4	3	4	4	4	29	4	4	3	4	4	4	3	4	30	4	4	4	4	3	3	4	30
3	4	3	3	3	3	3	4	26	4	4	4	4	4	4	3	4	31	4	4	4	4	3	4	3	30
3	4	3	4	3	4	3	4	28	4	4	4	4	4	4	3	4	31	4	4	4	4	3	4	3	30
3	4	4	4	3	4	3	4	29	4	3	4	4	4	4	3	4	30	4	4	4	3	3	4	3	28
3	3	4	4	3	4	3	4	28	4	3	3	4	4	4	4	4	30	4	4	4	4	3	4	3	29
3	4	4	4	3	4	3	4	29	4	3	4	4	4	4	4	4	31	4	4	4	4	3	4	4	31
3	4	4	4	4	4	3	4	30	3	3	4	4	4	3	4	4	29	3	4	3	4	3	4	3	28
3	4	4	4	4	4	3	4	30	3	3	4	4	4	3	3	4	28	3	4	3	3	3	3	4	26
3	3	4	4	4	4	3	4	29	3	3	4	4	4	3	4	3	28	3	4	4	4	3	3	4	28
3	3	4	4	4	4	4	4	30	3	3	4	4	4	3	4	3	28	3	4	4	3	3	3	4	27
3	4	3	3	4	4	4	4	29	3	3	4	3	4	3	4	3	27	3	3	4	4	3	3	4	27
3	4	4	3	4	4	4	4	30	3	3	4	3	4	3	4	3	27	3	3	4	4	4	3	4	29
3	4	4	3	4	4	4	4	30	4	2	4	3	4	3	4	3	27	3	3	4	4	3	3	4	28
3	4	4	3	3	3	3	4	27	3	3	3	3	3	3	4	3	25	3	4	4	3	3	3	4	28
3	4	4	3	4	4	3	4	29	4	3	3	3	3	3	4	3	26	3	4	3	4	3	3	4	28
3	4	4	3	4	4	3	4	29	3	3	3	4	4	3	4	3	27	3	4	3	3	3	3	4	26
4	4	4	3	4	4	3	4	30	3	3	3	4	3	3	3	3	25	3	4	3	3	3	4	4	28
4	3	3	4	4	4	3	4	29	3	3	3	4	3	3	3	2	24	3	4	4	4	3	3	4	28
4	4	3	4	4	4	3	4	30	3	3	3	4	3	3	3	3	25	3	4	4	3	3	3	4	28
4	4	3	4	4	4	3	4	30	3	4	3	4	3	3	3	3	26	3	3	4	3	4	4	3	28
3	4	3	4	4	4	3	4	29	3	3	3	4	3	3	3	3	25	3	3	4	3	4	3	4	28
3	4	3	4	4	4	3	4	29	3	3	3	4	4	3	3	3	26	3	3	4	3	4	3	4	28
3	4	3	4	4	4	3	4	29	4	3	3	4	4	3	3	3	27	4	3	4	3	4	3	4	29
3	4	3	3	4	4	3	4	28	4	3	3	4	4	4	3	3	28	4	4	4	4	4	3	4	31
3	3	3	3	4	4	3	4	27	4	3	3	4	4	4	3	4	29	4	4	4	4	4	3	4	31
4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	32
4	3	4	4	4	4	4	3	30	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	3	31	3	4	4	4	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	3	31	3	4	4	4	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	4	4	32
4	3	4	4	4	4	4	3	30	3	4	4	4	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	4	4	32

4	4	4	4	4	4	4	3	31	3	4	4	4	4	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	3	31	3	4	3	4	4	4	4	4	4	30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	3	4	4	4	4	4	3	30	3	4	3	4	4	4	4	4	4	30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	3	31	3	4	3	4	4	4	4	4	4	30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	3	31	3	3	3	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	3	31	3	3	3	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	3	4	4	4	4	4	3	30	3	3	3	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	3	31	3	3	3	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	3	4	4	4	4	4	3	30	3	3	3	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	3	4	4	4	4	4	3	30	3	3	3	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	3	4	4	4	4	4	3	30	3	3	3	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	3	4	4	4	4	4	3	30	3	3	3	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	4	4	4	4	4	3	31
4	4	4	4	4	4	4	3	31	3	3	3	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	4	4	4	4	4	3	31
3	3	4	4	4	4	4	3	29	3	3	3	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	4	4	4	4	4	3	31
4	3	4	4	3	4	4	3	29	3	3	3	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	4	4	4	4	4	3	31
4	3	4	4	3	4	3	3	28	3	3	3	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	4	4	4	4	4	3	31
4	3	4	4	4	4	4	3	29	3	3	3	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	4	4	4	4	4	3	31
4	3	4	4	4	4	4	3	29	3	3	3	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	4	4	4	4	4	3	31
4	4	4	4	4	4	4	3	30	3	3	3	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	4	4	4	4	4	3	31
4	4	4	4	4	4	4	3	30	3	3	3	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	3	4	4	4	4	3	30
4	4	4	4	4	4	4	3	30	3	3	3	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	3	4	4	4	4	3	30
4	3	4	4	3	4	3	3	28	3	3	3	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	3	4	4	4	4	3	30
4	4	4	4	3	4	3	3	29	3	3	3	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	3	4	4	4	4	3	30
4	3	4	4	3	4	3	3	28	3	3	3	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	3	4	4	4	4	3	30
4	4	4	4	3	4	3	3	29	3	3	3	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	3	4	4	4	4	3	30
4	3	4	4	3	4	3	3	28	3	3	3	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	3	4	4	4	4	3	30
4	4	4	4	3	4	3	3	28	3	3	3	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	3	4	4	4	4	3	30
4	4	4	4	4	4	4	3	30	3	3	3	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	3	4	4	4	4	3	30
4	4	4	4	4	4	4	3	29	3	3	3	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	3	4	4	4	4	3	30
4	4	4	4	3	4	2	2	27	3	3	3	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	3	4	4	4	4	3	30
4	4	4	4	3	4	2	2	27	3	3	3	4	4	4	4	4	4	29	4	4	4	3	4	4	4	4	3	30

### Lampiran 3 Hasil Uji Statistika

#### Hasil Uji Validitas Sistem Pengendalian Manajemen (X1)

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total_X1
P1	Pearson Correlation	1	.711*	.681**	.937**	.850**	.681**	.937**	.473**	.926**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.008	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P2	Pearson Correlation	.711*	1	.484**	.666**	.604**	.484**	.666**	.337	.747**
	Sig. (2-tailed)	.000		.007	.000	.000	.007	.000	.069	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P3	Pearson Correlation	.681*	.484*	1	.786**	.802**	1.000**	.786**	.695**	.859**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P4	Pearson Correlation	.937*	.666*	.786**	1	.858**	.786**	1.000**	.751**	.977**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P5	Pearson Correlation	.850*	.604*	.802**	.858**	1	.802**	.858**	.557**	.905**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

P6	Pearson Correlation	.681*	.484*	1.000**	.786**	.802**	1	.786**	.695**	.859**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P7	Pearson Correlation	.937*	.666*	.786**	1.000**	.858**	.786**	1	.751**	.977**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P8	Pearson Correlation	.473*	.337	.695**	.751**	.557**	.695**	.751**	1	.715**
	Sig. (2-tailed)	.008	.069	.000	.000	.001	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Total_X1	Pearson Correlation	.926*	.747*	.859**	.977**	.905**	.859**	.977**	.715**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

## Hasil Uji Validitas Pengendalian Internal (X2)

### Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total_X2
P1	Pearson Correlation	1	.725**	.793**	.813**	.515**	.657**	1.000**	.725**	.904**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P2	Pearson Correlation	.725**	1	.915**	.590**	.711**	.906**	.725**	1.000**	.929**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P3	Pearson Correlation	.793**	.915**	1	.645**	.650**	.829**	.793**	.915**	.931**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P4	Pearson Correlation	.813**	.590**	.645**	1	.419*	.535**	.813**	.590**	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.021	.002	.000	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P5	Pearson Correlation	.515**	.711**	.650**	.419*	1	.784**	.515**	.711**	.734**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.021		.000	.004	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P6	Pearson Correlation	.657**	.906**	.829**	.535**	.784**	1	.657**	.906**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

P7	Pearson Correlation	1.000**	.725**	.793**	.813**	.515**	.657**	1	.725**	.904**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.004	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P8	Pearson Correlation	.725**	1.000**	.915**	.590**	.711**	.906**	.725**	1	.929**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Total_X2	Pearson Correlation	.904**	.929**	.931**	.791**	.734**	.881**	.904**	.929**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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



## Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial (Y)

### Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total_Y
P1	Pearson Correlation	1	.535**	.535**	.667**	1.000**	1.000**	.829**	1.000**	.966**
	Sig. (2-tailed)		.002	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P2	Pearson Correlation	.535**	1	1.000**	.802**	.535**	.535**	.443*	.535**	.711**
	Sig. (2-tailed)	.002		.000	.000	.002	.002	.014	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P3	Pearson Correlation	.535**	1.000**	1	.802**	.535**	.535**	.443*	.535**	.711**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.000	.002	.002	.014	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P4	Pearson Correlation	.667**	.802**	.802**	1	.667**	.667**	.553**	.667**	.799**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.002	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P5	Pearson Correlation	1.000**	.535**	.535**	.667**	1	1.000**	.829**	1.000**	.966**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.002	.000		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P6	Pearson Correlation	1.000**	.535**	.535**	.667**	1.000**	1	.829**	1.000**	.966**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.002	.000	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

P7	Pearson Correlation	.829**	.443*	.443*	.553**	.829**	.829**	1	.829**	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000	.014	.014	.002	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P8	Pearson Correlation	1.000**	.535**	.535**	.667**	1.000**	1.000**	.829**	1	.966**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.002	.000	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Total_Y	Pearson Correlation	.966**	.711**	.711**	.799**	.966**	.966**	.856**	.966**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

### Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Jumlah item (n)	Keterangan
Sistem Pengendalian Manajemen (X1)	0,945 > 0,6	8	Reliabel
Pengendalian Internal (X2)	0,955 > 0,6	8	Reliabel
Kinerja Manajerial (Y)	0,954 > 0,6	8	Reliabel

### Kolmogorov-Smirnov

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		99
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.43350640
Most Extreme Differences	Absolute	.104
	Positive	.070
	Negative	-.104
Test Statistic		.104
Exact Sig. (2-tailed)		.218

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

### Uji Multikolinearitas

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

Model		Unstandardized Coefficients		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Tolerance	VIF
1	(Constant)	7.051	3.886		
	Sistem Pengendalian Manajemen	.308	.112	1.000	1.000
	Pengendalian Internal	.472	.074	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial  
Sumber : Lampiran 19

### Uji Heterokedastisitas

#### Uji Glejser

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.413	2.315		.178	.859
	Sistem Pengendalian Manajemen	-.016	.067	-.024	-.233	.816
	Pengendalian Internal	.041	.044	.093	.920	.360

a. Dependent Variable: ABS\_RES  
Sumber : Lampiran 18

### Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.051	3.886		1.815	.073
	Sistem Pengendalian Manajemen	.308	.112	.229	2.748	.007
	Pengendalian Internal	.472	.074	.529	6.356	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial  
Sumber : Lampiran 16

## Lampiran 4 Hasil Uji Hipotesis

### Uji Signifikan Secara Parsial (Uji-t)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.051	3.886		1.815	.073
	Sistem Pengendalian Manajemen	.308	.112	.229	2.748	.007
	Pengendalian Internal	.472	.074	.529	6.356	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

### Uji Signifikan Secara Simultan (Uji-F)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	101.788	2	50.894	24.261	.000 <sup>b</sup>
	Residual	201.384	96	2.098		
	Total	303.172	98			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Pengendalian Internal, Sistem Pengendalian Manajemen

### Koefisien Determinasi

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.579 <sup>a</sup>	.336	.322	1.448

a. Predictors: (Constant), Pengendalian Internal, Sistem Pengendalian Manajemen

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

## LAMPIRAN 5 : SURAT IZIN RISET



## UNIVERSITAS MEDAN AREA

### FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Kampus I : Jl. Kofan No. 1 Medan Estate Telp (061) 7366870, 7360168, 7364348, 7366781, Fax (061) 7366998  
 Kampus II : Jl. Sei Serayu No. 70A/Jl. Sena Budi No. 79B Medan Telp (061) 8225602, 8201994, Fax (061) 8226331  
 Email : [www.medanarea@uma.ac.id](mailto:www.medanarea@uma.ac.id) Website: [uma.ac.id/ekonomi/uma.ac.id](http://uma.ac.id/ekonomi/uma.ac.id) email fakultas ekonomi@uma.ac.id

Nomor: 1231/FEB.2/01.10/VI/2020

Medan, 13 Juni 2020

Lamp. :

Perihal : IzinResearch / Survey

Kepada,  
 Yth. Pimpinan  
**PT. Bank DanamonTbk**  
 Medan Di Tempat

Dengan hormat,

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Medan Area di Medan, mengharapkan bantuan saudara kepada mahasiswa kami :

N a m a	: Tri Hutami Damayanti
N P M	: 168330061
Program Studi	: Akuntansi
Judul	: Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Bank DanamonTbk

Untuk diberi izinResearch / survey di Instansi / Perusahaan yang Saudara pimpin. Hal ini dibutuhkan sehubungan dengan tugasnya menyusun Skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Perguruan Tinggi dengan memenuhi ketentuan dan peraturan administrasi di Instansi / Perusahaan Bapak/Ibu

Dapat kami tambahkan bahwa Research / survey ini dipergunakan hanya untuk kepentingan ilmiah semata-mata. Kami mohon kiranya diberikan kemudahan dalam pengambilan data yang diperlukan, serta memberikan surat keterangan yang menyatakan telah selesai melakukan penelitian.

Demikian kami sampaikan atas bantuan dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.

Dekan,

Dr. Ihsan Effendi, M.Si

**Tembusan :**

1. Wakil Rektor Bidang Akademik
2. Kepala LPPM
3. Mahasiswa ybs
4. Pertinggal

## LAMPIRAN 6 : SURAT IZIN RISET PT. BANK DANAMON



**Danamon**

Medan, 13 Juni 2020

No BDI Reg.09/SUMATERA 1/0520

Lamp -

Kepada

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Medan Area

Jl. Kolam No. 1

Di Tempat

### Hal : Izin Riset

Selubungan dengan Surat Bapak No. 1231/FEB 2/01 10/VI/2020 tanggal 10 April 2020 hal Izin Riset, dengan ini kami sampaikan sebagai berikut.

1. Permohonan izin riset atas Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area dengan data dibawah ini:
 

Nama	: Tri Hutami Damayanti
NPM	: 168330061
Program Studi	: Akuntansi
Judul Skripsi	: "Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Bank Danamon Tbk"

 disetujui untuk melaksanakan riset di PT Bank Danamon yang dilaksanakan maksimal 2(dua) bulan sejak tanggal surat ini diterbitkan.
  2. Selama melaksanakan riset mahasiswa tersebut dibimbing oleh Pemimpin BSM (Branch Service Manager) dan Pemimpin Hard Operasional serta menjaga rahasia bank dan diharapkan mensosialisasikan keberadaan PT Bank Danamon lingkungannya.
  3. Selesai penulisan Skripsi mahasiswa bersangkutan diwajibkan menyerahkan 1(satu) eksemplar Skripsi kepada PT Bank Danamon Tbk Cq. Unit Manager.
- Demikian agar dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Unit Manager

Pemimpin

Hendra Gunawan

Tembusan

- Pemimpin Unit Manager
- Pemimpin BSM(Branch Service Manager)
- Pemimpin Sumber Daya Manusia

PT Bank Danamon Indonesia Tbk.