

## Pengaruh Budaya Organisasi, Sistem Pengendalian Manajemen dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Organisasi– Studi pada Perusahaan Telekomunikasi area Bogor

Karsam<sup>1</sup> , Rima Muthia<sup>2</sup> , Susana Dewi<sup>3</sup>

- 1) Universitas Pembangunan Jaya-Bintaro Jaya Sektor 7 Tangerang Selatan  
karsam.sunaryo@upj.ac.id
- 2) STIE Kesatuan – Bogor  
rimamuthia22.rm@gmail.com
- 3) STIE Kesatuan – Bogor  
dewisusana625@gmail.com

### ABSTRAK

*Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi, Sistem Pengendalian Manajemen dan Sistem Pengendalian Intern yang berdampak pada Kinerja Organisasi. Studi tersebut dilakukan terhadap tujuh perusahaan yang bergerak pada bidang telekomunikasi di area Bogor. Perusahaan yang dipelajari dipilih berdasarkan kriteria. Data dikumpulkan dari kuesioner yang diisi oleh manajemen puncak, dewan direksi dan staf unit pengendalian internal. Secara total, ada tujuh puluh responden dan 100% responden. Structural Equation Modelling (SEM) dengan pendekatan PLS digunakan untuk menganalisis hasil survei. Studi ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi, Sistem Pengendalian Manajemen dan Sistem Pengendalian Intern berdampak pada Kinerja Organisasi Perusahaan Telekomunikasi yang diteliti.*

---

#### ARTICLE INFORMATION

#### ABSTRACT

*Keywords:*  
*Telecommunication Companies, Organisational Culture, Management Control System, Internal Control, Organisational Performance*

*The objective of this study is to investigate the influence of Organizational Culture, Management Control System and Internal Control has an impact for Organizational Performance. The study was carried out on seven telecommunication companies in Bogor. The studied Telecommunication Companies were selected based on criteria. The data was collected from questionnaires that filled by top managements, the board of directors and internal control unit staff. In total, there were seventy respondents and 100% respondent rate. Structural Equation Modelling (SEM) with PLS approach was used to analysis the survey results . This study demonstrates that Organisational Culture, Management Control System and Internal Control has an impact on Organizational Performance of studied Telecommunication Companies.*

---

## 1. PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja suatu perusahaan perlu dilakukan untuk mengetahui pencapaian kinerja perusahaan tersebut setiap tahunnya, Pengukuran kinerja merupakan suatu proses untuk mengkuantifikasi efisiensi dan efektivitas dari suatu tindakan masa lalu.

Fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengkoordinasian, pengarahan dan pengendalian dilaksanakan oleh manajer agar keberhasilan pengelolaan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan tersebut dapat dilihat melalui kinerja keuangan dan non keuangan. Kinerja keuangan merupakan laporan keuangan yang berisi informasi neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan ekuitas dan laporan arus kas (IAI, 2009:7).

Menurut Wheelen dan Hunger (2012) bahwa tujuan stratejik perusahaan adalah pencapaian keunggulan bersaing perusahaan, dengan sasaran jangka pendek adalah pencapaian laba. hasil Penelitian World Bank (2004) untuk dapat meningkatkan efisiensi pasar dan menghadapi persaingan, BUMN di Indonesia harus berupaya mengadakan langkah perbaikan dan membenahi berbagai aktivitas, diantaranya strukturisasi usaha, pengurangan jumlah karyawan, penerapan sistem pengendalian manajemen, dan kebijakan strategis lainnya. Meskipun di satu sisi BUMN mempunyai kewajiban memenuhi kebutuhan publik, namun sebagai suatu badan usaha, BUMN harus berupaya mencapai tujuan jangka pendek ataupun tujuan stratejiknya agar tidak membebani keuangan Negara (Didu, 2009). Seperti yang dikatakan Lebih lanjut dikatakan bahwa apabila perusahaan mengalami kerugian maka akan menyebabkan tidak tercapainya tujuan organisasi, dimana sasaran jangka pendek perusahaan tidak tercapai (Wheelen dan Hunger, 2012).

Menurut Anthony dan Govindaranjan (2007) bahwa organisasi perlu menerapkan sistem pengendalian manajemen sebagai alat yang digunakan manajemen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sistem pengendalian manajemen dalam setiap organisasi bersifat kontinjen terhadap faktor internal dan eksternal (Cadez dan Guilding, 2008). Menurut Hoque (2004:45), menjelaskan bahwa kunci untuk memformulasikan sistem pengendalian manajemen adalah memahami ketergantungan sistem pengendalian manajemen berdasarkan berbagai komponen. Hoque (2004:50)

Dalam mempertahankan kemampuan bersaingnya, PT. Telkom tentu saja melakukan perbaikan penilaian kinerja secara terus menerus untuk dapat mencapai tujuannya menciptakan posisi terdepan. Menurut Risty ridha (2012:6) penetapan indikator dalam penilaian kinerja PT. Telkom selalu berubah-ubah setiap tahunnya, banyak yang bersifat sementara dibandingkan yang tetap yang menyebabkan dilakukannya analisis secara terus-menerus terhadap indikator tersebut dan tentunya membutuhkan biaya yang besar, Akan tetapi perkembangan PT. Telkom setelah melakukan transformasi organisasi yang menyebabkan dihapuskannya Kandatel menjadi Area, dimana penilaian kinerja dilakukan tidak berdasarkan area masing-masing, tetapi berdasarkan divisi masing-masing.

### 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan Judul dan Latar belakang yang dikemukakan diatas maka penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi pada Kinerja Organisasi?
2. Seberapa besar pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen pada Kinerja Organisasi ?
3. Seberapa besar pengaruh Sistem Pengendalian Intern pada Kinerja Organisasi?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun maksud dari penelitian yang dilakukan penulis ini adalah :

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi pada Kinerja Organisasi?
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen pada Kinerja Organisasi ?
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Sistem Pengendalian Intern pada Kinerja Organisasi?

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Kinerja Organisasi

Kinerja mengandung arti sesuatu hasil yang telah dikerjakan dan merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi

Kinerja juga diterjemahkan sebagai suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- a) Faktor Individu
- b) Faktor Pimpinan
- c) Faktor Kerjasama Tim
- d) Faktor Sistem
- e) Faktor Kontekstual/Situasional

Hasil dari penilaian kinerja ini dapat digunakan sebagai alat pengambilan program pelatihan keputusan yang lebih baik melalui formasi kinerja baik untuk kepentingan jangka pendek maupun kepentingan jangka panjang.

Kinerja atau *Performance* pada dasarnya adalah totalitas hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau suatu perusahaan pada periode waktu tertentu. Seperti diungkapkan Rue & Byars (2004:251) bahwa "*Performance refers to the degree of accomplishment of the tasks*" Hal ini merefleksikan seberapa baik seseorang karyawan atau perusahaan dapat mencapai tujuannya. Efisiensi dan produktivitas sebagai bagian dari ukuran kinerja organisasi dilihat dari aspek keuangan merupakan rasio antara keluaran dengan masukan suatu proses, dengan fokus perhatian pada konsumsi masukan ( Robbins, 2009:61; Steers, 1985:70).

Anthony dan Govindarajan (2007:131) menjelaskan bahwa "*In many responsibility centers, efficiency is measured by comparing actual costs with some standard of what those costs should have been at the measured output*" Pada setiap unit organisasi sebagai pusat pertanggungjawaban, seperti halnya unit produksi sebagai pusat biaya, maka ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur efisiensi adalah dengan membandingkan biaya yang sesungguhnya terjadi dengan biaya standar yang dianggarkan (RKAP).

Selain aspek keuangan, indikator kinerja perusahaan juga dapat berupa aspek-aspek lainnya seperti kepuasan pelanggan, pertumbuhan perusahaan baik fisik maupun non fisik seperti halnya keahlian karyawannya, proses bisnis dan lain sebagainya. Seperti halnya diungkapkan oleh Kaplan dan Norton (2000: 16-17) bahwa dalam mengukur kinerja organisasi itu dapat digunakan *balanced scorecard*, yaitu ukuran kinerja perusahaan yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan. Keempat perspektif ini diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilakukan secara eksplisit dan ketat kedalam tujuan dan ukuran yang nyata.

#### **Konsep Balanced Scorecard**

Hansen & Mowen (2004) mengartikan *Balanced scorecard* sebagai suatu system manajemen strategis yang mendefinisikan system akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. *Balance Scorecard* adalah sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas baik dalam organisasi yang berorientasi laba maupun dalam organisasi nirlaba diseluruh dunia dalam kegiatan-kegiatan usaha untuk menyalarkan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan mengawasi kinerja organisasi sesuai dengan tujuan strategik perusahaan.

*Balanced Scorecard* mensyaratkan lima prinsip utama sebagai berikut:

- a. Menerjemahkan sistem manajemen strategi berbasis *Balanced Scorecard* ke dalam terminologi operasional sehingga semua orang dapat memahami.
- b. Menghubungkan dan menyelaraskan organisasi dengan strategi itu. Ini untuk memberikan arah dari eksekutif kepada staf garis depan.
- c. Membuat strategi merupakan pekerjaan bagi semua orang melalui kontribusi setiap orang dalam implementasi strategis.
- d. Membuat strategi suatu proses terus menerus melalui pembelajaran dan adaptasi organisasi.
- e. Melaksanakan agenda perubahan oleh eksekutif guna memobilisasi perubahan.

#### **Komponen *Balanced Scorecard* :**

1. perspektif keuangan  
Posisi Pertumbuhan, Posisi Bertahan, Posisi Menuai Hasil
2. pelanggan  
Pengukuran pelanggan inti, Preposisi Nilai Pelanggan
3. proses bisnis internal  
Proses Inovasi, Proses Operasi, Proses Purna Jual
4. perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.  
Proses visi organisasi, Proses komunikasi dan keterkaitan,  
Proses perencanaan bisnis, Proses umpan balik dan pembelajaran.

## 2.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi mencerminkan bagaimana melakukan pekerjaan dalam organisasi. Budaya organisasi dapat mencerminkan budaya kerja (Lembaga Administrasi Negara, 2007). Budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang mengendalikan interaksi antara satu individu dalam organisasi dengan individu dalam organisasi, atau organisasi lain sebagai pemasok, dan anggota masyarakat yang dilayani. Budaya organisasi dibentuk oleh para individu, dalam organisasi, etika organisasi yang dianut, hak kepegawaian yang diberikan kepada tiap pegawai dan juga jenis struktur organisasi itu sendiri. Budaya organisasi juga membentuk dan mengendalikan perilaku dalam keorganisasian. Budaya organisasi mempengaruhi cara individu merespons dan menafsirkan segala situasi dan permasalahan yang ada di dalam organisasi. Kesesuaian antara individu dengan budaya baik organisasi maupun budaya setempat sangat penting. Emmons (1986) mengungkapkan bahwa individu merasa tidak nyaman dalam suatu lingkungan akan mengalami ketidakberdayaan, kekhawatiran. Sebaliknya kalau ia merasa nyaman dengan lingkungannya ia akan memperlihatkan sifat positif dan memilih tinggal lebih lama dalam lingkungan tersebut. Lebih jauh, kesesuaian antara individu dengan budaya organisasi dimana ia bekerja, akan menimbulkan kepuasan kerja, komitmen kerja dan akan mendorong individu untuk bertahan pada suatu perusahaan dan karir dalam jangka panjang. (Kotter dan Heskett, 1992, Wallach, 1983, O'Reilly III, 1991).

Manager harus dapat menangani budaya mengingat budaya itu penting tetapi tidak berwujud, manajer harus memahami budaya saat ini dan kemudian memutuskan apakah sebaiknya dipertahankan atau diubah. Menurut Griffith (2002) Budaya dapat menjadi alat organisasi yang ampuh yang dapat membentuk efektivitas keseluruhan perusahaan dan keberhasilan jangka panjang perusahaan. Menurut Wallach (1983) dan Hood and Koberg (1992) terdapat tiga budaya organisasi, yaitu budaya birokrasi, inovatif, dan suportif. Wallach (1983) menyatakan pula bahwa kinerja seseorang dan hasil kerja yang baik, termasuk kepuasan kerja dan kreativitas tergantung pada kesesuaian antara karakteristik orang tersebut dengan budaya organisasi.

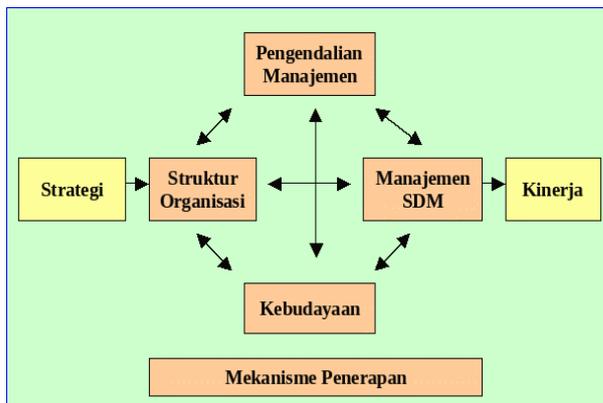
## 2.3 Sistem Pengendalian Manajemen.

Anthony dan Govindarajan (2007:8) mendefinisikan Sistem pengendalian manajemen sebagai suatu proses di mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasi strategi organisasi, terkait dengan kegiatan pengendalian manajemen dan juga menjelaskan kegiatan-kegiatan pengendalian manajemen, yaitu:

- a) merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi,
- b) mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa organisasi,
- c) mengkomunikasikan informasi,
- d) mengevaluasi informasi,
- e) memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil,
- f) mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku

Selanjutnya Anthony dan Govindarajan (2007) mengatakan Sistem pengendalian manajemen merupakan alat yang digunakan manajemen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi

Tanggung jawab berjalannya sistem pengendalian manajemen sangat tergantung pada manajemen. Manajemen menetapkan tujuan, merancang dan melaksanakan metode pengendalian, memantau serta mengevaluasi pengendalian. Dengan demikian, seluruh pegawai dalam organisasi memegang peranan penting untuk mencapai dilaksanakannya sistem pengendalian manajemen secara efektif. Karakter dan motivasi manusia memegang peranan penting dalam membangun suatu sistem pengendalian manajemen yang efektif.



Sumber : Anthony dan Govindarajan, *Management Control System* (2005:10)

**Tujuan perancangan suatu sistem pengendalian manajemen adalah :**

- a. Diperolehnya keandalan dan integritas informasi.  
teknologi informasi untuk mengambil keputusan. Umumnya, sistem informasi dibagi dua aspek yaitu :
  1. Informasi akuntansi keuangan yang menghasilkan laporan keuangan organisasi dan berbagai laporan lainnya seperti penggunaan anggaran
  2. Sistem informasi kegiatan yang menghimpun informasi terkait dengan berbagai aspek kegiatan yang menghasilkan laporan tingkat keberhasilan kinerja.
- b. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku, dapat dicapai melalui sistem pengendalian manajemen
- c. Melindungi harta perusahaan.  
Pada umumnya pengendalian disusun dan diimplementasikan untuk melindungi harta perusahaan.
- d. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien.  
Dalam dunia bisnis, kriteria penilaian kehematan dan efisiensi tercermin dalam laporan keuangannya. Namun demikian, bagi organisasi nirlaba.

**Struktur Pengendalian Manajemen.**

- a. Pusat Pendapatan (*Revenue Centers*)  
pusat pendapatan merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana pusat pertanggungjawaban manajer dilihat dari jumlah output yang diperoleh dan tidak bertanggungjawab terhadap beban-beban didalam pembuatan produk dan jasa tersebut
- b. Pusat Beban (*Expense Centers*)  
Pusat beban adalah suatu pusat tanggung jawab yang inputnya diukur secara moneter, namun outputnya tidak. Ada dua jenis umum dari pusat beban, yaitu : pusat beban tehnik dan pusat beban kebijakan.
- c. Pusat Laba (*Profit Centers*)  
kinerja pusat pertanggung jawaban diukur berdasarkan selisih antara pusat pendapatan dan pusat beban maka pusat pertanggungjawaban ini disebut pusat laba.
- d. Pusat Investasi (*Investment Centers*)  
Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang kinerja pimpinannya dinilai dari prestasi memanfaatkan aset perusahaan untuk menghasilkan keuntungan bagi perusahaan

**Proses Pengendalian Manajemen :**

- a. Pemrograman
- b. Penganggaran
- c. Pelaksanaan dan Pengukuran
- d. Pelaporan Analisis

## 2.4 Sistem Pengendalian Intern

Menurut mulyadi (2010:163), Sistem Pengendalian Intern adalah Suatu perencanaan yang meliputi struktur organisasi dan semua metode dan alat-alat yang dikoordinasikan yang digunakan di dalam perusahaan dengan tujuan untuk menjaga keamanan harta milik perusahaan, memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi, mendorong efisiensi, dan membantu mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan.

Jika Menurut model COSO, *internal control* adalah suatu proses, melibatkan seluruh anggota organisasi, dan memiliki tiga tujuan utama, yaitu efektifitas dan efisiensi operasi, mendorong kehandalan laporan keuangan, dan dipatuhinya hukum dan peraturan yang ada. Pengendalian internal memberikan jaminan yang wajar, bukan yang absolute, karena kemungkinan kesalahan manusia, kolusi, dan penolakan manajemen atas pengendalian, membuat proses ini menjadi tidak sempurna

### Tujuan Sistem Pengendalian Intern :

- a. Menjaga kekayaan organisasi.
- b. Mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi.
- c. Mendorong efisiensi.
- d. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

### Komponen Pengendalian Internal COSO:

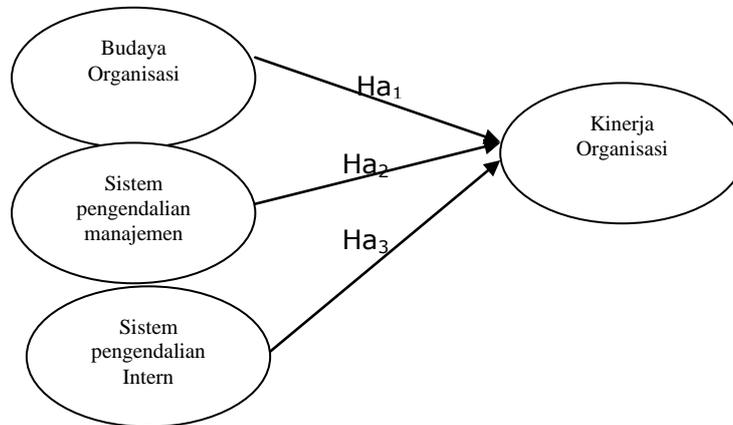
- a. Lingkungan pengendalian Internal (Control Environment).  
Meliputi beberapa faktor meliputi: Integritas dan Etika, Komitmen untuk meningkatkan kompetensi, Dewan komisaris dan Komite audit, Filosofi manajemen dan jenis operasi, Struktur organisasi, Kebijakan dan praktik sumber daya manusia.
- b. Penilaian Resiko (Risk Assesment)  
Terdiri dari identifikasi resiko meliputi pengujian terhadap faktor-faktor eksternal seperti pengembangan teknologi, persaingan, dan perubahan ekonomi. Faktor internal diantaranya kompetisi karyawan, sifat dari aktivitas bisnis, dan karakterister pengolahan sistem informasi. Sedangkan analisis resiko meliputi kemungkinan terjadinya resiko dan bagaimana mengelola resiko.
- c. Aktivitas pengendalian (Control Activities)  
Terdiri dari kebijakan dan prosedur yang menjamin karyawan melaksanakan arahan manajemen. Aktivitas pengendalian meliputi review terhadap sistem pengendalian, pemisahan tugas, dan pengendalian terhadap sistem informasi.
- d. Informasi dan Komunikasi (Information and Communication)  
Sistem informasi yang relevan dengan tujuan pelaporan keuangan, yang mencakup sistem akuntansi, terdiri atas metode dan catatan yang dibangun untuk mencatat, mengolah, meringkas, dan melaporkan transaksi entitas (baik peristiwa maupun kondisi) dan untuk memelihara akuntabilitas untuk asset, utang, dan ekuitas yang bersangkutan.
- e. Pemantauan (Monitoring).  
Manajemen memantau pengendalian internal untuk mempertimbangkan apakah pengendalian tersebut dimodifikasi sebagaimana mestinya jika perubahan kondisi menghendaknya.

### Keterbatasan Pengendalian Internal

- a. Kesalahan dalam pertimbangan.
- b. Gangguan.
- c. Kolusi.
- d. Pengabaian oleh manajemen.
- e. Biaya lawan manfaat.

## 2.5 Kerangka pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah :



Keterangan :

X<sub>1</sub> : Budaya Organisasi

X<sub>2</sub> : Sistem pengendalian manajemen

X<sub>3</sub> : Sistem pengendalian Intern

Y : Kinerja Organisasi

### 2.1.5.1 Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan

Budaya organisasional merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai dasar yang dianut dan dihargai dalam organisasi serta berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sistem sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi, maka budaya organisasional juga diperlukan untuk meningkatkan efektivitas pengendalian manajemen sehingga pada akhirnya akan berdampak pada efisiensi organisasi (Nono,2014).

Sementara hasil penelitian yang dilakukan Kotter dan Heskett (1992) menunjukkan bahwa peran utama budaya organisasional, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan dan menjadi faktor yang lebih menentukan sukses atau gagalnya perusahaan pada periode selanjutnya. Demikian juga hasil penelitiannya Sheridan (1992) menunjukkan bahwa, budaya organisasional secara signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan, *voluntary turnover* dan *organizational commitment*. Berbagai variasi dalam *cultural values* memiliki pengaruh terhadap tingkat *turnover* karyawan dan kinerja pekerjaan karyawan.

Sementara Porporato (2006) meneliti pengaruh pengawasan terhadap kinerja perusahaan Joint Venture (JVs) pada 65 perusahaan Industri motor, berhasil mengidentifikasi bahwa ada tiga mekanisme pengurangan ketidakpastian pada joint venture dalam meningkatkan kinerjanya, yaitu : sistem pengendalian manajemen, kepercayaan dan kesesuaian budaya mitra kerja sama. Penelitian ini mendukung hasil penelitian Davila, George Foster & Mu Li (2005) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat antara pentingnya mitra untuk pengembangan produk dengan tingkat formalisasi sistem pengendalian manajemen. Sedangkan Pernot, E. & Roodhooft, F.(2008) berdasarkan hasil penelitian mengungkapkan bahwa pada situasi dimana tingkat kemiripan budayanya antar pemasok dan produsen tinggi, terjadi dinamika sistem pengendalian manajemen yang tinggi pula, sehingga dapat mengantisipasi pengaruh buruk dari berbagai perubahan dari luar dan potensi penurunan kinerja operasional dapat dihindari. Sedangkan dalam kasus kemiripan budaya rendah, proses perubahan sistem pengendalian manajemen membutuhkan lebih banyak waktu sehingga menyebabkan ketidakcocokan sistem

pengendalian manajemen temporal yang memberikan kontribusi pada meningkatnya kesulitan operasional sampai sistem pengendalian manajemen berubah.

### 2.1.5.2 Sistem Pengendalian Manajemen dan Kinerja Perusahaan

Anthony dan Govindarajan (2007:131) menjelaskan bahwa *"In many responsibility centers, efficiency is measured by comparing actual costs with some standard of what those costs should have been at the measured output"* Pada setiap unit organisasi sebagai pusat pertanggungjawaban, seperti halnya unit produksi sebagai pusat biaya, maka ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur efisiensi adalah dengan membandingkan biaya yang sesungguhnya terjadi dengan biaya standar yang dianggarkan (RKAP).

Selain aspek keuangan, indikator kinerja perusahaan juga dapat berupa aspek-aspek lainnya seperti kepuasan pelanggan, pertumbuhan perusahaan baik fisik maupun non fisik seperti halnya keahlian karyawannya, proses bisnis dan lain sebagainya. Seperti halnya diungkapkan oleh Kaplan dan Norton (2000: 16-17) bahwa dalam mengukur kinerja organisasi itu dapat digunakan *balanced scorecard*, yaitu ukuran kinerja perusahaan yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan. Keempat perspektif ini diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilakukan secara eksplisit dan ketat kedalam tujuan dan ukuran yang nyata.

Dengan demikian secara konseptual sistem pengendalian manajemen sebagai penjabaran dari strategi perusahaan sesuai dengan pengukuran kinerja perusahaan yang juga diturunkan dari rumusan strategi perusahaan. Di samping itu, untuk mencapai tujuan seperti yang dirumuskan dalam keempat perspektif *balanced scorecard*, diperlukan perencanaan dan pengendalian yang cermat sehingga diperlukan desain sistem pengendalian manajemen yang sesuai dengan strategi perusahaan.

Dengan bersandar pada hasil penelitian terdahulu dari beberapa ahli, seperti halnya Tekavčič (2005) berdasarkan penelitiannya pada perusahaan di Slovenia mengemukakan bahwa sistem pengendalian manajemen yang diterapkan di perusahaan mempengaruhi pelaksanaan dan pemantauan strategi, memberikan umpan balik informasi untuk pembelajaran sehingga dapat merumuskan kembali strategi berikutnya dan memberikan dampak terhadap kinerja perusahaan. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Govindarajan & Gupta (1985); Govindarajan (1988) yang telah menunjukkan bukti bahwa kinerja organisasi yang tinggi dihasilkan oleh kesesuaian lingkungan, strategi dan sistem serta struktur internal organisasi sebagai karakteristik sistem pengendalian manajemen.

Demikian halnya dengan Lindawati (2010) mengungkapkan bahwa kesesuaian antara strategi bisnis dengan sistem pengendaliannya berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Penelitiannya ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan Dent (1991); Kober Ng & Paul (2007); Sandino (2007) yang mengemukakan bahwa sistem pengendalian manajemen memberikan kontribusi terhadap tinggi rendahnya kinerja perusahaan. Sistem pengendalian manajemen telah memfasilitasi manajer dalam perubahan strategi perusahaan. Sementara Suwanto FX (2001) mengemukakan bahwa peran manajer dalam perencanaan dan pengendalian serta operasional usaha berpengaruh positif terhadap efisiensi usaha perhotelan, baik secara parsial maupun simultan.

Hal ini didukung oleh penelitiannya Rita Martini (2001) bahwa semakin efektif pengendalian maka semakin efektif juga efisiensi operasi perusahaan. Sementara Sulistyorini (2007), meneliti hubungan antara penerapan sistem pengendalian manajemen yang memadai dengan efisiensi biaya produksi melalui pendekatan survey terhadap perusahaan-perusahaan tekstil di Bandung. Berdasarkan kajian empiris diperoleh temuan bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen pada perusahaan-perusahaan tekstil di Bandung mempunyai hubungan yang signifikan dengan efisiensi biaya produksi. Atas dasar beberapa temuan penelitian sebelumnya dan didukung oleh teori dari beberapa ahli, penulis berpendapat bahwa efektivitas sistem pengendalian yang diterapkan di perusahaan memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

## 3 METODE PENELITIAN

### 3.1 Obyek Penelitian

Obyek dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi, Sistem Pengendalian manajemen, Sistem Pengendalian Internmal dan Kinerja Organisasi.

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari obyek yang diteliti, dengan melalui sistem kuesioner yang disebarkan pada responden.

### 3.2 Populasi dan sample

Populasi Penelitian ini menggunakan Metode Survei Penjelasan (*Explanatory Survey Method*) untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh budaya organisasi, sistem pengendalian manajemen dan Sistem Pengendalian Intern terhadap kinerja organisasi. Selain itu dalam penelitian ini akan dijelaskan hubungan diantara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Cooper dan Shindler, 2001; Sekaran, 2003).

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menyebarkan kuisioner kepada 70 responden yaitu seluruh pegawai PT.Telekomunikasi Indonesia Group cabang Bogor level top manajemen, midle manajemen dan lower manajemen.

### 3.3 Operasionalisasi Variabel

Untuk mengukur variabel dalam penelitian ini, peneliti menentukan indikator-indikator yang dibangun berdasarkan kajian teori dan penelitian sebelumnya.

**Variabel Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>)** menggunakan indikator pola komunikasi interpersonal, budaya partisipatif, struktur organisasi (Deft,1998).

**Variabel Sistem Pengendalian Manajemen (X<sub>2</sub>)** didefinisikan menurut konsep variabel sistem pengendalian manajemen diukur dengan dua *dimensi utama yaitu struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen*. (Anthony, & Govindarajan, 2007; Marciello & Kriby, 1997)

**Variabel Sistem Pengendalian Intern (X<sub>3</sub>)** didefinisikan menurut konsep Coso (1998) yaitu (1) Lingkungan pengendalian, (2) Penilaian Risiko (3) Informasi dan komunikasi (4) Aktivitas Pengendalian (5) Pemantauan

**Variabel Kinerja Organisasi (Y)**

Kinerja perusahaan adalah hasil banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen. Oleh karena itu untuk menilai kinerja perusahaan perlu melibatkan analisis dampak keuangan kumulatif dan ekonomi dari keputusan dan mempertimbangkannya dengan menggunakan ukuran komparatif (Zulkarnaen ,2013). Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan indikator konsep balance scorecard dari Norton dan Kaplan (2002) yang meliputi : (1) perspektif keuangan, (2) perspektif pelanggan, (3) proses bisnis internal, (4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Organisasi

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui penelitian lapangan yaitu dengan mengadakan observasi, wawancara, dan memberikan daftar pertanyaan (kuesioner). Kuesioner adalah suatu cara pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan (kuisioner) kepada responden, dengan harapan mereka akan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut. Data penelitian ini dikumpulkan dengan cara mengirim kuesioner ke responden secara langsung. Selain menggunakan kuisioner, teknik ini termasuk dengan cara wawancara yang sudah tentu melakukan pertanyaan-pertanyaan pula. (Husein Umar, 2003: 67).

Untuk memperoleh data tentang Pengaruh Budaya Organisasi, Sistem Pengendalian Manajemen dan Sistem Pengendalian Intern terhadap kinerja Organisasi, peneliti membuat pernyataan dengan menggunakan skala Likert. Dalam skala *likert*, jawaban yang dikumpulkan dapat berupa pernyataan positif ataupun pernyataan negatif. Untuk setiap item pernyataan positif akan diberi bobot sebagai berikut:

**Tabel**  
**Pemberian Skor Jawaban**

Pernyataan	Skor Pernyataan Positif	Skor Pernyataan Negatif
Sangat Setuju	5	1
Setuju	4	2
Netral	3	3
Tidak Setuju	2	4
Sangat Tidak setuju	1	5

Sumber: Nazir (2005: 339)

## 4.Hasil Penelitian dan Pembahasan

#### 4.1 Pengujian Hipotesis

Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Telekomunikasi sebanyak 7 perusahaan di Bogor. Adapun yang menjadi unit observasi (responden) dalam penelitian ini adalah manajemen puncak (top management), yaitu dewan direksi dan satuan pengendalian intern berjumlah 5 orang dari setiap Perusahaan. Alasan pemilihan responden ini adalah bahwa top management dalam konteks sistem pengendalian manajemen merupakan orang yang bertanggungjawab dalam merencanakan aktivitas, mengendalikan, mengarahkan dan mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Kuisisioner disebarakan dengan cara didatangi satu persatu ke Perusahaan yang menjadi sampel dalam penelitian ini.

#### 4.2 Budaya Organisasi

Secara keseluruhan untuk rekapitulasi tanggapan dari 7 Perusahaan Telekomunikasi di Bogor, dilihat dari capaian rata-rata, persentase dan kategorinya untuk variabel ini dan indikator-indikatornya dapat disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 1**  
**Capaian Skor Rata-Rata, Standar Deviasi, Persentase, dan Kategori untuk Variabel Laten Budaya Organisasi ( $X_1$ )**

Variabel Manifes	Rerata	SD	Persentase	Kategori
Komunikasi Interpersonal	3,275	0,914	63,52	Cukup
Budaya Partisipatif	3,113	0,910	61,53	Cukup
Struktur Organisasi	3,134	0,928	62,23	Cukup
<b>Budaya Organisasi (<math>X_1</math>)</b>	<b>3,174</b>	<b>0,917</b>	<b>62,43</b>	<b>Cukup</b>

Sumber: Pengolahan Data Primer (2016)

#### 4.3 Sistem Pengendalian Manajemen

Secara keseluruhan untuk rekapitulasi tanggapan dari 7 Perusahaan Telekomunikasi di Bogor, dilihat dari capaian rata-rata, persentase dan kategorinya untuk variabel ini dan indikator-indikatornya dapat disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 2**  
**Capaian Skor Rata-Rata, Standar Deviasi, Persentase, dan Kategori untuk Variabel Laten Sistem Pengendalian Manajemen ( $X_2$ )**

Variabel Manifes	Rerata	SD	Persentase	Kategori
Struktur Pengendalian	3,275	0,950	64,70	Cukup
Proses Pengendalian	3,148	0,930	62,76	Cukup
<b>Sistem Pengendalian Manajemen (<math>X_2</math>)</b>	<b>3,211</b>	<b>0,940</b>	<b>63,73</b>	<b>Cukup</b>

Sumber: Pengolahan Data Primer (2016)

#### 4.4 Sistem Pengendalian Intern

Secara keseluruhan untuk rekapitulasi tanggapan dari 7 Perusahaan Telekomunikasi di Bogor, dilihat dari capaian rata-rata, persentase dan kategorinya untuk variabel ini dan indikator-indikatornya dapat disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 3**  
**Capaian Skor Rata-Rata, Standar Deviasi, Persentase, dan Kategori untuk Variabel Laten Sistem Pengendalian Intern ( $X_3$ )**

Variabel Manifes	Rerata	SD	Persentase	Kategori
Lingkungan Pengendalian	3,071	0,841	64,25	Cukup
Penilaian Resiko	3,512	0,801	63,35	Cukup
Informasi dan komunikasi	3,314	0,829	64,33	Cukup
Aktivitas Pengendalian	3,132	0,891	64,43	Cukup
Pemantauan	3,143	0,824	64,34	Cukup
<b>Sistem Pengendalian Intern (<math>X_3</math>)</b>	<b>3,234</b>	<b>0,837</b>	<b>64,14</b>	<b>Cukup</b>

Sumber: Pengolahan Data Primer (2016)

#### 4.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang menguji pengaruh parsial Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi bahwa nilai  $R^2$  sebesar 0,481 atau 48,1% menunjukkan keragaman atau variansi konstruk Kinerja Organisasi yang mampu dijelaskan oleh konstruk Budaya Organisasi. Sisanya sebesar 0,519 atau 51,9% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model ini. Nilai F-hitung sebesar 34,76 lebih besar dari F-tabel sebesar 2,37. Dengan demikian pengaruh secara parsial ini signifikan. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dengan indikator komunikasi interpersonal, budaya partisipatif dan struktur organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi.

Sesuai tabel koefisien determinan, hasil pengolahan data SEM dengan pendekatan PLS, maka terbentuk persamaan yang dihasilkan adalah sebagai berikut :

$$Y = 6.545 + 0,61 X_1 + e$$

Setiap penambahan 0,61 kali Budaya organisasi dengan angka konstanta 6.545 maka akan menaikkan 1 kali Kinerja Organisasi.

#### 4.2.2 Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang menguji pengaruh parsial Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Organisasi bahwa nilai  $R^2$  sebesar 0,342 atau 34,2% menunjukkan keragaman atau variansi konstruk Kinerja Organisasi yang mampu dijelaskan oleh konstruk Sistem Pengendalian Manajemen. Sisanya sebesar 0,658 atau 65,8% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model ini. Nilai F-hitung sebesar 35,14 lebih besar dari F-tabel sebesar 2,31. Dengan demikian pengaruh secara parsial ini signifikan. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen dengan indikator struktur pengendalian dan proses pengendalian berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi.

Sesuai tabel koefisien determinan, hasil pengolahan data SEM dengan pendekatan PLS, maka terbentuk persamaan yang dihasilkan adalah sebagai berikut :

$$Y = 8.441 + 0,22 X_2 + e$$

Setiap penambahan 0,22 kali Sistem Pengendalian Manajemen dengan angka konstanta 8.441 maka akan menaikkan 1 kali Kinerja Organisasi.

#### 4.2.3 Pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang menguji pengaruh parsial Sistem Pengendalian Intern terhadap Kinerja Organisasi bahwa nilai  $R^2$  sebesar 0,401 atau 40,1% menunjukkan keragaman atau variansi konstruk Kinerja Organisasi yang mampu dijelaskan oleh konstruk Sistem Pengendalian Intern, sisanya sebesar 0,599 atau 59,9% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model ini. Nilai F-hitung sebesar 35,96 lebih besar dari F-tabel sebesar 2,35. Dengan demikian pengaruh parsial ini signifikan. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa secara parsial, Sistem Pengendalian Intern dengan indikator lingkungan pengendalian, penilaian resiko, informasi dan komunikasi, aktivitas pengendalian dan pemantauan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi.

Sesuai tabel koefisien determinan, hasil pengolahan data SEM dengan pendekatan PLS, maka terbentuk persamaan yang dihasilkan adalah sebagai berikut :

$$Y = 3.456 + 0,03 X_3 + e$$

Setiap penambahan 0,23 Sistem Pengendalian Manajemen dan 0,03 kali Sistem Pengendalian Intern dengan angka konstanta 3.456 maka akan menaikkan 1 kali Kinerja Organisasi.

### 5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, serta pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi. Dengan kata lain bahwa kinerja organisasi dapat ditentukan oleh Budaya Organisasi dengan indikator komunikasi interpersonal, budaya partisipatif, struktur organisasi
- b. Terdapat pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Organisasi. Dengan kata lain bahwa kinerja organisasi dapat ditentukan oleh Sistem Pengendalian Manajemen dengan indikator struktur dan proses pengendalian.

- c. Terdapat pengaruh secara parsial Sistem Pengendalian Intern terhadap Kinerja Organisasi dengan indikator lingkungan pengendalian, penilaian resiko, informasi dan komunikasi, aktivitas pengendalian dan pemantauan.

#### Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Penelitian ini hanya terbatas kepada subjek Perusahaan Telekomunikasi hanya pada area Bogor dimana karakteristik dan aktivitas dari subjek penelitian ini yang bersifat khusus. Selanjutnya, unit analisis/responden yang dipilih dalam penelitian ini terbatas kepada top manajemen yang terdiri dari dewan direksi yang hanya diwakili oleh direktur operasional, dan satuan pengawas internal.

Selanjutnya, sampel yang digunakan relatif sedikit. Walaupun pada penelitian ini seluruh populasi dijadikan sampel, namun mengingat lingkup lokasi penelitian hanya berfokus pada Perusahaan Telekomunikasi maka hasil penelitian ini belum cukup relevan untuk digeneralisasikan yang mewakili kondisi budaya organisasi, penerapan sistem pengendalian manajemen dan Sistem Pengendalian Intern yang berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi.

#### 6. Daftar Pustaka

- [1]. Anthony, Robert N., and John. Dearden, 1980, *Management Control System*, Homewood Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- [2]. Anthony, Robert N., Dearden, dan Bedford.1992. *Sistem Pengendalian Manajemen* (Alih bahasa Agus Maulana).Jakarta: Bina Rupa Aksara
- [3]. Anthony, Robert N., dan Vijay Govindarajan.2007.*Management Control Systems*.12<sup>th</sup> Edition.New York:McGraw-Hill.
- [4]. Al Rasyid, Harun, 1998, *Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*, Modul Bahan kuliah pada PPS UNPAD, Bandung.
- [5]. Ashton, R.H. 1976. "Deviation-Amplifying and Unintended of Management Accounting System", *Accounting, Organizations and Society* 1 (4): 289-300
- [6]. Bernardo Nugroho Yahya, 2002, *Business Process Reengineering: Concepts, Causes And Effect*, Jurnal Teknik Industri Universitas Kristen Petra Surabaya, Vol. 4 No. 2, Desember, hal. 102-110
- [7]. Blocher, Edward J., Chen, Kung H., & Lin, Thomas W., 2001, *Cost Management: A Strategic Emphasis*, Mc. Graw-Hill Companies, Inc, USA.
- [8]. Bryson, John M., 2000, *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta Pustaka Pelajar.
- [9]. Brue, Greg., 2002, *Six Sigma For Managers*, Mc. Graw-Hill Companies, Inc, USA.
- [10]. Cadez Simon, Guilding Chris.2008. *Strategy and Strategic Management Accounting : an Investigation of Organizational Configurations*.
- [11]. Chow, Irene Hau Siu.1994.*Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hongkong and Taiwan*.*The International Journal of Career Management*.Vol.6.No.4.pp.3-9
- [12]. Chenhall, R. H. 2003. Management Control System Design Within Its Organizational Context: Finding from Contingency-based Research and Directions for The Future. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 28, No. 1, pp. 127-168.
- [13]. Chenhall, R. H. 2005. Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and Strategic Outcome: An Exploratory Study. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30, No. 5, pp. 395-422.
- [14]. Chenhall, R. H. 2007. Theorising Contingencies in Management Control System Research. In *Handbook of Management Accounting Research*. Edited by C. S. Chapman, A. G. Hopwood and M. D. Shield. Oxford OX5 1GB, United Kingdom: Elsevier, pp. 163-205.
- [15]. Coulter, Marry, 2012. *Strategic management in action*. 6<sup>th</sup> edition. Prentice Hall
- [16]. David, F. R., 2009. *Manajemen Strategis*. Penerbit Salemba Empat Jakarta.
- [17]. Davila, Tony; George Foster & Mu Li.2005. *Designing Management Control Systems in Product Development: Initial Choices and the Influence of Partners*. IESE Business School - University of Navarra.
- [18]. De Cottis & Summers.1987.*A Path Analysis of the Antecedents and Consequences of Organization Commitment*.*Human Relations*.Vol. 40, pp 445-70.

- [19]. Dedi Arfians,. 2013., aktifitas R & D pertahanan dan implikasinya terhadap kemandirian industri pertahanan nasional. Tersedia pada <http://darfians.blogspot.com/2013/08/aktivitas-r-pertahanan-dan-implikasinya.html>
- [20]. Deft, Richard R (1998). *Organization Theory and Design*, West, New York: West
- [21]. Drejer, Anders.2000.*Organizational Learning and Competence Development.The Learning Organization*.Vol. 7.No. 4.hal 206-220.
- [22]. Dokumen Kementerian BUMN., 2014., Daftar BUMN Industri Strategis. Tersedia pada [www.bumn.go.id](http://www.bumn.go.id)
- [23]. Dokumen Kementerian BUMN., 2014., Data Laporan Rugi Laba BUMN. Tersedia pada [www.bumn.go.id](http://www.bumn.go.id)
- [24]. DeZoort, F.T. dan Lord, A.T. 1998. "A Review and Synthesis of Pressure Effects Research in Accounting". *Journal of Accounting Literature* . 16, pp.28-85.
- [25]. Dunk, A.S., 1993. "The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack". *The Accounting Review*68 (2): 400-410
- [26]. Echols, Jhon M., dan Shadily, Hasan, 1997.,*Kamus Inggris Indonesia*, Gramedia Jakarta.
- [27]. Flamholtz, E. G. (1983). "*Accounting, Budgeting, dan Control Systems in Their Organizational Context : Theoretical dan Empirical Perspectives.*" *Accounting, Organizations dan Society*8: 153-169.
- [28]. Gabbay, S.M. & Zuckerman, E.W. (1998). Social capital in R&D: the contingent effect of contact density on mobility expectation. *Social Science Research*, 27: 189-217.
- [29]. Gibson, James, John Ivancevich & James H. Donnelly.2006.*Organization Behavior – Structure-Process* .12<sup>th</sup> Edition.Boston: Erwin Homewood.
- [30]. Greenberg, Jerald & Baron, Robert. A., 2003, *Behavior in Organizations*, Eight Edition, Pearson Education Inc. New Jersey, USA
- [31]. Gordon, L.A. dan V.K. Narayanan, 1984. "Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Organization Structure: An Empirical Investigation ", *Accounting Organization and Society*Vol .9. PP.33-47
- [32]. Gordon, G. G. 1991. Industry Determinant of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 2, pp. 396-415.
- [33]. Gordon J., Robert C. Curply, Hughes, Richard L. Ginnet, 1999, *Leadership Enhancing the Lessons of Experience*, Printed in Singapore: Irwin McGraw-Hill.
- [34]. Govindarajan V.& Gupta, AK.1985.'*Linking control systems to business unit strategy: impact on performance*', *Accounting, Organizations and Society*, vol. 10, no. 1, pp. 51-66.
- [35]. Govindarajan, V.1988.'*A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy*'.*Academy of Management Journal*, vol. 31, no. 4, pp. 828-853.
- [36]. Guilford, J.P. 1956. *Fundamental Statistic in Psychology and Education*. Mc Graw-Hill. Tokyo
- [37]. Hall, D.T., B.Schneider & H.T.Nygren.1970.*Personal and Role Related Factors in The Development of Organizational Commitment*.*Administrative Science Quarterly*. 17,1970.pp. 176-190
- [38]. Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. dan Black, W.C. 1995. *Multivariate Data Analysis With Readings*. 4th edn (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall).
- [39]. Hansen and Mowen , (2005), *Akuntansi Manajemen* , Jilid dua, dialihbahasakan oleh Ancella A. Hermawan, M.B.A, Jakarta : Erlangga.
- [40]. Hidayat Amir., 2013., Mencari Kesetimbangan Baru Formulasi Subsidi Listrik. Tersedia pada <http://kangamir.blogspot.com/2013/06/mencari-kesetimbangan-baru-formulasi.html>
- [41]. Hitt, A. Michael, Ireland, R Duane and Hoskisson, Robert E., 2001, *Manajemen Strategis, daya saing dan globalisasi*, (Terj), Salemba Empat, Jakarta
- [42]. Hoque, Z. 2004. A Contingency Model of the Association between Strategy, Environmental Uncertainty and Performance Measurement: Impact on Organizational Performance. *International Business Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 485-502
- [43]. Islahuzzaman.2005. *Penganggaran Partisipatif, Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Pengaruhnya Terhadap Pelaksanaan Akuntansi Pertanggungjawaban, Serta Implikasinya Terhadap*

- Kinerja Manajer* (Suatu Survei Pada Beberapa Pt Perkebunan Nusantara). Bandung: Fakultas Ekonomi Unpad.
- [44]. Jaworski, J.B. dan Young, M.S. 1992. "Dysfunctional Behavior and Management Control: an Empirical Study of Marketing Managers ". *Accounting, Organizations and Society*. 17(1), pp.17-35.
- [45]. Jin, L. S., & Machfoedz, M.,1998. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Praktik Perataan laba Pada Perusahaan Yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta.Jurnal RisetAkuntansi Indo-nesia. Vol. 1 (2), 174-191.
- [46]. J. David Hunger & Thomas L. Wheelen., 2014. *Strategic Management and Business Policy : Globalization, Innovation and Sustainability, 14th Editions. February 2014*
- [47]. Kaplan, R.S. & Norton, D.P., 1996. *Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- [48]. Kaplan, Robert S., and Saccuzza, Dennis P., 1993, *Psychological Testing (Principles, Application and Issues)*, 3<sup>rd</sup> Edition, California : Brooks / Cole Publishing Company
- [49]. Keegan J, Warren. 1996. *Manajemen Pemasaran Global* jilid II edisi Enam, Bahasa Indonesia. Jakarta
- [50]. Kenis, I. 1979. "Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance". *The Accounting Review* Vol. LIV No. 4. pp 707. Diambil April, 6, 2008 dari <http://www.jstor.org>.
- [51]. Kober, R., Ng, J., & Paul, B.J., (2007), *The inter-relationship between management control mechanisms and strategy*.*Management Accounting Research*. 18, pp. 425-452.
- [52]. Kren, Leslie, 1997. *The Role of accounting information in organizational control:the state of the art*. *Behavioral accounting research: Foundations and frontiers*. Page 2-48.
- [53]. Kreitner, Robert & Angelo Kinicki.2001.*Organizational Behavior*. 6th ed. New York: The McGraw-Hill Company., Inc.
- [54]. Kroll, Martin.1997.*An Integrative Concept for Technical, Personnel and Organizational Development for Professional Skill Enhancement*. *Journal of European Industrial Training*.21/2, hal. 70-83
- [55]. Kruis, Anne-Marie.2008. *Management Control System Design and Effectiveness* (February 2008). Nyenrode Business Universiteit, The Netherlands,. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1441243>
- [56]. Lau, James B. & Shani.1992.*Behavior in Organization, An Experiential Approach*. New York:Richard D. Irwin, Inc.
- [57]. Langfield-Smith, K. 1997. Management Control Systems and Strategy: A Critical Review. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, No. 2, pp. 207-232.
- [58]. Lili S. Wiyantoro dan Arifin Sabeni. (2007). Hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan perilaku dysfunctional : budaya nasional sebagai variabel moderating. *Simpodium Nasional Akuntansi X Unhas Makassar*
- [59]. Lindawati, Gani and Jermias, Johnny.2010. *The Effects of Strategy-Management Control System Misfits on Firm Performance* (January 4, 2010). CAAA Annual Conference 2010. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1531266> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1531266>
- [60]. Luthans, Fred, 1985. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- [61]. Maciariello, Joseph A., (1984), *Management Control System*, Englewood Cliffs- New Jersey: Prentice-Hall, Inc..
- [62]. Maciariello, Joseph A. and Kirby J. Calvin, (1994), *Management Control System*, Englewood Cliffs- New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- [63]. Mary Coulter.2012. *Strategic Management in Action. 6<sup>th</sup> Editions*.
- [64]. Marginson, D. W. 2002. *Management Control Systems and Their Effects on Strategy Formation at Muddle-management levels: Evidence from a UK Organization*. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 7, pp. 1019-1031.
- [65]. Marginson, D. and S. Ogden. 2005. "Coping with Ambiguity through the Budget: The Positive Effects of Budgetary Targets on Managers' Budgeting Behavior". *Accounting, Organizations and Society* 30(5): 435-456.

- [66]. Mathieu, J.E. & D.M. Zajac. 1990. *A Review and Meta Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment*. Psychological Bulletin. Vol. 108, 1990. pp.171-99
- [67]. Mayer, Roger C. & F.D. Schoorman. 1992. *Predicting Participation and Production Outcome Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment*. Journal The Academic of Management. Vol.35, No.3, August 1992. pp.671-84.
- [68]. Mayo, Andrew. 2002. *The Human Value of The Enterprise, Valuing People As Assets*. London: Nicholas Brealey Pub.
- [69]. McShane, Stephen L. and Von Glinov, Mary Ann. 2005. *Organizational Behavior, Emerging Realities for the Workplace Revolution*. Ed. Irwin McGraw-Hill
- [70]. Merchant, K.A., 2008. *Modern Management Control System: Text and Cases*. Prentice Hall. New Jersey: Englewood Cliffs.
- [71]. Meyer, J.P. & N.J. Allen. 1991. *A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resources Management Review. Vo.1, pp.61-89.