

IMPLEMENTASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN KINERJA MELALUI *BALANCE SCORECARD*

Ujang Cepi Barlian

(UNINUS Bandung)

Eliyanto

(IAINU Kebumen)

ujangcepibarlian@yahoo.co.id doktoreliyanto@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan implementasi sistem pengendalian manajemen melalui Analisis *Balance Scorecard*, melalui struktur sistem pengendalian manajemen, dan melalui proses sistem pengendalian manajemen. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanative research*. Rancangan analisis untuk menguji hipotesis dilakukan dengan pengujian secara simultan dengan menggunakan teknik analisis Regresi Sederhana. Hasil pengolahan data melalui analisis statistik dengan analisis regresi sederhana dengan langkah-langkah pengolahan dimaksud di atas dan setelah melalui pengujian secara rinci dengan uji signifikansi, selanjutnya dibuat suatu pembahasan sebagai bahan dasar dalam pembuatan kesimpulan atas hasil penelitian yang dilakukan. Penelitian ini menunjukkan dua temuan. *Pertama*, Sistem pengendalian manajemen sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi. *Kedua*, BSC sangat diperlukan dalam sistem manajemen baik di organisasi pemerintah maupun non pemerintah/swasta.

Kata Kunci: *Sistem Pengendalian Manajemen, Kinerja, Balance Scorecard*

LATAR BELAKANG PENELITIAN

Faktor kunci untuk mencapai kesuksesan organisasi adalah pengendalian manajemen (*Management Control*). Seperti diungkapkan oleh Deming bahwa "masalah mutu terletak pada masalah manajemennya".¹¹² Selanjutnya, Sufyarma juga mengemukakan bahwa, "manajemen berperan untuk memberdayakan berbagai komponen sistem pendidikan".¹¹³ Dalam suatu organisasi para manajer dan karyawan harus dirangsang dan diarahkan untuk melaksanakan apa yang diinginkan manajemen puncak dan mengoreksinya apabila menyimpang dari tujuan manajemen.

Tanpa pengendalian yang memadai, entitas tersebut tidak mungkin dapat mencapai tujuannya. Disadari atau tidak, manusia dalam berbagai aspek kehidupannya selalu berhadapan dengan masalah pengendalian yaitu penerahan semua sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Selanjutnya, mereka melaksanakan tindakan koreksi apabila keadaan mereka menjauh dari tujuan yang ditetapkan.

Contoh yang sangat sederhana di sekitar kehidupan manusia adalah pengendalian yang dilakukan oleh seseorang yang mengendarai kendaraannya untuk mencapai tujuan tempat tujuan tertentu. Untuk itu ia harus menyediakan kendaraan yang "sehat", bahan bakar yang cukup serta kondisi badan yang siap untuk mengemudi. Sepanjang perjalanannya, ia harus mengatur kecepatan kendaraan, mengarahkan kemudi ke arah tujuan yang tepat, mengatur semua sarana yang tersedia dengan semestinya agar dapat sampai ke tempat tujuan dengan selamat dalam waktu yang direncanakan. Tanpa upaya seperti itu, mustahil tujuan dan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dapat dicapai dengan baik. Ilustrasi sederhana tersebut dapat memberikan gambaran arti penting pengendalian yaitu dalam rangka mengupayakan pencapaian atau mempertahankan keadaan yang diinginkan.

¹¹² Edward Sallis, (*Manajemen Mutu Pendidikan*. (Terjemahan Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi). (Buku asli diterbitkan tahun 1993). (London: Kogan Page. 2007), hal. 97

¹¹³ Sufyarma. *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta. 2004), hal. 190

Suatu organisasi yang merupakan sekumpulan individu juga dapat dipandang mempunyai tujuan. Mengenai tujuan organisasi ini teori organisasi klasik dan teori organisasi modern mempunyai pandangan yang berbeda. Menurut teori organisasi modern, organisasi dipandang sebagai barang mati yang dengan sendirinya tidak mempunyai tujuan. Tujuan organisasi melekat pada orang-orang yang dominan (*dominan coalism*) di dalam organisasi tersebut. Salah satu pihak yang sangat berkepentingan dengan masalah pencapaian tujuan organisasi ialah pimpinan puncak organisasi yang bersangkutan. Kemampuan pimpinan puncak dalam mengendalikan organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi akan sangat menentukan tingkat eksistensi dirinya dalam organisasi tersebut.

Dalam organisasi yang sangat kecil, pengendalian belum menjadi masalah yang rumit karena pimpinan puncak merangkap sebagai pelaksana kegiatan. Dengan demikian, ia dapat melakukan pengendalian secara langsung terhadap semua kegiatan organisasi. Pengendalian akan menjadi masalah yang serius apabila organisasi berkembang menjadi semakin besar sehingga pimpinan puncak tidak mungkin lagi melaksanakan kegiatan organisasi hanya dengan beberapa orang saja. Sebagian wewenang mau tidak mau harus dilimpahkan kepada orang lain (bawahannya). Dengan demikian, pimpinan puncak harus mempunyai alat pengendalian agar para bawahan dapat bekerja sesuai dengan kebijakannya. Pengendalian melalui orang-orang yang menerima pelimpahan wewenang ini disebut dengan pengendalian manajemen. Pada organisasi yang sudah besar, pengendalian manajemen ini dibakukan dalam suatu sistem yang disebut sistem pengendalian manajemen.

Selain perkembangan internal organisasi, perkembangan lingkungan (eksternal) organisasi juga sangat mendorong arti penting masalah pengendalian. Persaingan yang semakin tajam, ketidakpastian yang semakin tinggi, sumber daya yang semakin terbatas, serta kondisi ekonomi yang semakin sulit mengharuskan pimpinan organisasi khususnya organisasi perusahaan untuk dapat mengendalikan perusahaannya agar dapat tetap *survive* kalau mungkin mampu berkembang pada kondisi yang penuh tantangan tersebut.

Begitu pentingnya sistem pengendalian manajemen, sehingga Antony dan kawan-kawan mengibaratkan sistem pengendalian sebagai otak pengemudi sebuah mobil. Sistem pengendalian mengarahkan dan menuntun suatu organisasi pada tujuan yang diinginkan.

Dalam bisnis modern, manajemen harus selalu memandang dan merencanakan masa depan agar organisasi dapat tumbuh dan berkembang. Dalam situasi persaingan antar organisasi yang semakin ketat, pengendalian manajemen merupakan syarat mutlak yang harus dilakukan para manajer profesional. Pengendalian dalam perusahaan harus menyentuh semua aspek dalam organisasi, baik orang, bahan, fasilitas, maupun uang, dan sumber daya. Pengendalian yang menyeluruh membantu manajemen dalam pengelolaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien. Pengendalian akan terasa manfaatnya ketika organisasi berhadapan dengan keterbatasan sumber daya dan tuntutan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pengendalian akan membimbing masing-masing bagian mencapai prestasi dan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Sistem Pengendalian Manajemen diperlukan untuk menjamin bahwa semua karyawan dalam suatu perusahaan bekerja ke arah tujuan perusahaan. Di samping itu, juga diperlukan untuk menyelaraskan tujuan individual dengan tujuan perusahaan dan memperkecil kemungkinan terjadinya ketidakpuasan para karyawan.

Sistem Pengendalian haruslah didesain untuk memudahkan perencanaan bagi pelaksanaan strategi dan untuk memotivasi para manajer guna mencapai tujuan organisasi dan guna untuk mengembangkan informasi guna mengevaluasi kinerja dalam mencapai tujuan.

Peran fundamental dari pengendalian manajemen adalah membantu pimpinan agar fungsi perencanaan dan pengendalian dapat dilakukan. Penerapan akuntansi manajemen amat ditentukan oleh konsep relevan. Proses akuntansi manajemen akan menghasilkan sistem pengendalian manajemen. Fungsi pengendalian ini meliputi pengukuran kinerja. Dalam perkembangannya, kelemahan dan ketertinggalan sektor publik dari sektor swasta memicu munculnya reformasi pengelolaan sektor publik dengan meninggalkan administrasi tradisional dan beralih ke *New Public Management* yang memberikan perhatian lebih besar terhadap pencapaian kinerja dan akuntabilitas.¹¹⁴ *New Public Management* memberikan kontribusi

¹¹⁴ Mardiasmo. *Sistem Pengendalian Manajemen*. (Yogyakarta: Gama Press. 2006), hal. 20

positif dalam perbaikan kinerja melalui mekanisme pengukuran ekonomis, efisiensi, dan efektivitas.

Pengendalian manajemen adalah semua metode, prosedur dan sarana, termasuk sistem pengendalian manajemen yang digunakan manajemen untuk memastikan dipatuhinya kebijakan-kebijakan dan strategi-strategi organisasi. Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu proses dan struktur yang tertata secara sistematis yang digunakan dalam pengendalian manajemen.

Pengendalian Perusahaan tidak dapat mengabaikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perolehan pendapatan Perusahaan itu sendiri, agar dapat *survival* dan *growth* dengan tidak mengabaikan fungsi sosialnya. Manajemen Perusahaan harus mengembangkan pelayanan secara efektif dengan beban realistis yaitu beban yang sesuai dengan nilai barang dan jasa yang diberikan tanpa meninggalkan fungsi non profitnya.

Keberhasilan pengelolaan suatu organisasi akan sulit tercapai apabila tidak didukung oleh seluruh unsur organisasi itu sendiri.¹¹⁵ Dalam arti luas, manajemen terdiri dari perencanaan, pengkoordinasian, pengarahan dan pengendalian.¹¹⁶ Proses tersebut dilaksanakan oleh pimpinan agar keberhasilan pengelolaannya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Melalui perencanaan yang matang, kegiatan akan terlaksana sebagaimana mestinya.¹¹⁷ Pengorganisasian berfungsi untuk menentukan sumber daya yang digunakan untuk pencapaian tujuan.¹¹⁸ Pengarahan berfungsi untuk memberikan petunjuk atau instruksi pelaksanaan tugas.¹¹⁹ Pengendalian dapat dikatakan juga sebagai kegiatan monitoring dan evaluasi. Keberhasilan tersebut dapat diketahui dari tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dan kebijakannya dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi Perusahaan yang tertuang dalam perumusan Rencana Strategis Perusahaan.

¹¹⁵ Ujang Cepi Barlian, *Managemen Strategik*. (Bandung: Khalifa Insan Cendekia. 2012), hal. 37

¹¹⁶ Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. (3rd ed). Jakarta: Bumi Aksara. 2011), hal. 5

¹¹⁷ Eliyanto. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Pendidikan*. (Yogyakarta: Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta. 2018), hal. 16

¹¹⁸ T. Hani Handoko, *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta. 2001), hal. 25

¹¹⁹ Bedjo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja*. (Bandung: Sinar Baru. 2007), hal. 45

Pengelolaan Perusahaan seharusnya dilakukan oleh manajer yang memahami masalah bisnis dan juga manajemen Perusahaan agar bisa bertahan dan berkembang. Pengembangan sebuah Perusahaan diwujudkan melalui program-program antara lain peningkatan mutu Perusahaan, peningkatan produk, tempat (*place*), promosi, harga (*price*), kualitas, efektivitas, dan efisiensi melalui penataan organisasi dan kelembagaan, pemanfaatan sumber daya secara optimal dan peningkatan pengelolaan manajemen mutu terpadu. Faktor-faktor tersebut harus dipertimbangkan agar Perusahaan mempunyai keunggulan bersaing.

Perusahaan Bertaraf Internasional yang berkomitmen pada keunggulan penjualan harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian target dan tujuan yang menguntungkan. Produk dan jasa yang dihasilkan diukur berdasarkan kontribusinya terhadap pencapaian target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Perkembangan dunia bisnis yang semakin cepat seiring dengan perkembangan ragam teknologi berdampak kepada perkembangan ekonomi dewasa ini. Dengan adanya perkembangan ragam teknologi memungkinkan dilakukannya perubahan mekanisme dan metode kerja di berbagai bidang, sehingga dapat lebih efisien dalam penggunaan sumber daya. Dalam persaingan yang semakin ketat, sumber daya yang tersedia harus dimanfaatkan seoptimal mungkin untuk mendorong agar produktivitas yang dihasilkan mampu bersaing di pasar bebas (global).

Dalam situasi perekonomian yang sulit diprediksi, bergejolak, dan berubah dengan cepat, mengharuskan perusahaan untuk berkompetisi agar tetap bertahan, maka perusahaan harus pula memelihara dan mempertahankan bisnis yang ada serta perlu menciptakan nilai di masa mendatang. Untuk itu, perusahaan yang tengah berjalan harus melakukan analisis terhadap lingkungan strategis, sehingga dapat menentukan strategi yang baik dan menguntungkan bagi perusahaan.

Perusahaan yang bergerak di sektor bisnis (*profit oriented*) keberadaannya ditentukan oleh perilaku dan kebijakan yang diambil perusahaan itu sendiri, dan tidak akan terlepas dari dampak perkembangan di dunia usaha dan keharusan untuk mengikuti garis kebijakan atau regulasi pemerintah. Perusahaan harus lebih mengikuti kaidah-kaidah mekanisme pasar dan

merumuskan kebijakan di masa datang untuk memperhitungkan kecenderungan perkembangan ekonomi baik lokal, nasional maupun internasional.

Tuntutan mengenai perlunya pengendalian atas berbagai kegiatan khususnya yang berimplikasi uang dari waktu ke waktu semakin kuat. Hal ini terjadi akibat semakin berkurangnya sumber daya, persaingan yang semakin meluas dan tajam serta semakin tingginya kepuasan yang dituntut oleh masyarakat atas pelayanan yang diberikan. Berkaitan dengan hal tersebut perusahaan dituntut untuk meningkatkan "*skill* dan *knowledge*" agar dapat memenuhi tuntutan tersebut.

Era globalisasi saat ini merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari. Perusahaan sebagai bagian dari lingkungan masyarakat memiliki kewajiban untuk secara terus-menerus berpartisipasi dalam mewujudkan *social prosperity*. Penyelenggaraan manajemen pembangunan yang sejalan dengan prinsip sosial, demokrasi, menghindari salah alokasi dana investasi dan pencegahan korupsi (KKN). Penyelenggaraan manajemen pembangunan pada organisasi *private* maupun pada sektor publik yang baik setidaknya ditandai dengan tiga elemen yaitu transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas. Transparansi dibangun atas dasar kebebasan memperoleh informasi. Partisipasi maksudnya mengikutsertakan keterlibatan masyarakat dalam pembuatan keputusan. Sedangkan akuntabilitas adalah pertanggungjawaban kepada publik atas setiap aktivitas yang dilakukan.

Keberhasilan manajer dalam mengelola perusahaan dicerminkan dari kinerja yang telah dicapainya. memberikan pengertian bahwa Kinerja merupakan kemampuan seorang pegawai yang diukur dari hasil pekerjaan yang dicapai berdasarkan pada target yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai suatu organisasi harus terus ditingkatkan untuk mencapai prestasi kerja organisasi. Prestasi kerja yang dicapai oleh suatu organisasi umumnya dihubungkan dengan tujuan yang ingin dicapai.¹²⁰

Untuk mengetahui keberhasilan / kegagalan suatu organisasi, seluruh aktivitas organisasi tersebut harus dapat diukur. Pengukuran tersebut tidak semata-mata kepada *input* (masukan), tetapi lebih ditekankan kepada keluaran atau manfaat program tersebut. Setiap

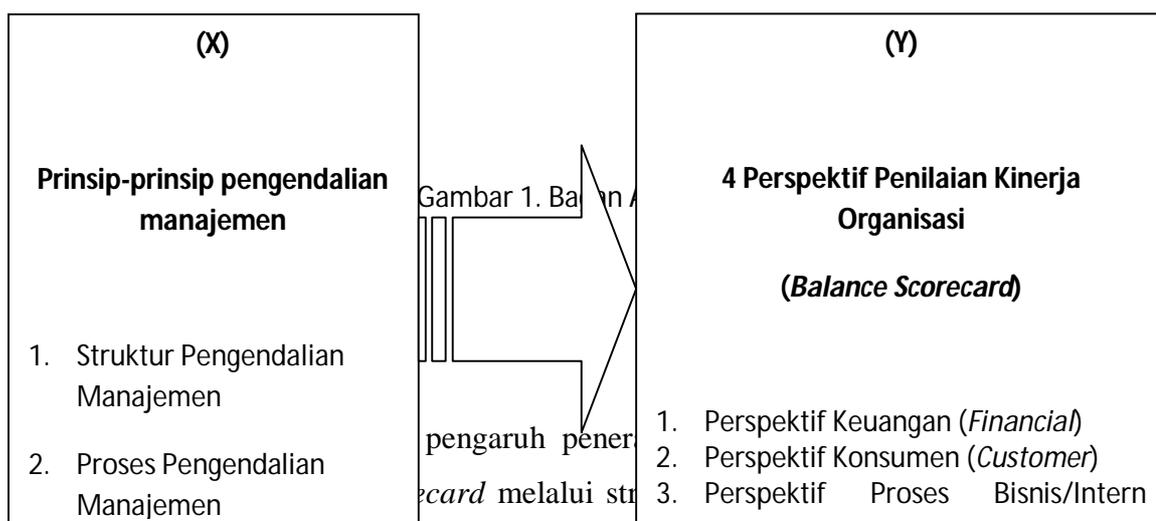
¹²⁰ Eliyanto. *Manajemen ... Op. Cit.*. hal. 75

kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang. Produk dan jasa yang dihasilkan diukur berdasarkan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan.

Pengukuran / penilaian kinerja adalah suatu alat pengendalian manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Akuntabilitas berkaitan dengan pelaksanaan evaluasi (penilaian) mengenai standar pelaksanaan kegiatan, apakah standar yang dibuat sudah tepat dengan situasi dan kondisi yang dihadapi, dan apabila dirasa sudah tepat, manajemen memiliki tanggung jawab untuk mengimplementasikan standar-standar tersebut. Akuntabilitas juga merupakan instrumen untuk kegiatan kontrol terutama dalam pencapaian hasil pada pelayanan publik. Dalam hubungan ini, diperlukan evaluasi kinerja yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pencapaian hasil serta cara-cara yang digunakan untuk mencapai semua itu. Pengendalian (*control*) sebagai bagian penting dalam manajemen yang baik adalah hal yang saling menunjang dengan akuntabilitas. Dengan kata lain, pengendalian tidak dapat berjalan efektif dan efisien jika tidak ditunjang dengan mekanisme akuntabilitas yang baik, demikian juga sebaliknya.

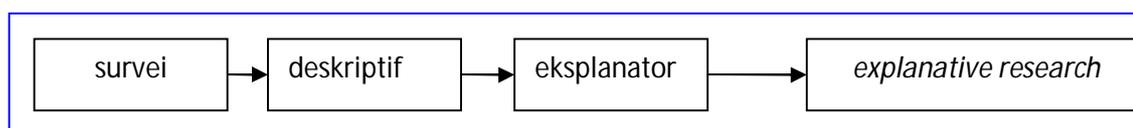
Tuntutan terhadap Perusahaan yang sekaligus sebagai organisasi publik tentunya tidak hanya sekedar menjadi "*Responsibility*", tetapi juga sekaligus "*Accountable*" atau perusahaan yang bertanggungjawab kepada publiknya. Publik disini dapat diartikan sebagai pemakai (*user*), karyawan, pemerintah, dan lingkungan dalam segala aspek yang berkaitan dengan operasional usaha. Sehingga di masa datang organisasi atau institusi mempunyai tanggung jawab Sosial Perusahaan atau *Corporate Social Responsibility*. Regulasi dari pemerintah berupa Peraturan perlu disikapi dan menjadi pedoman penting perusahaan (*private sector*) atau (*state sector*) milik negara sebagai acuan atau tolak ukur "*Accountable*".

KERANGKA PIKIR



dan melalui proses sistem pengendalian manajemen.

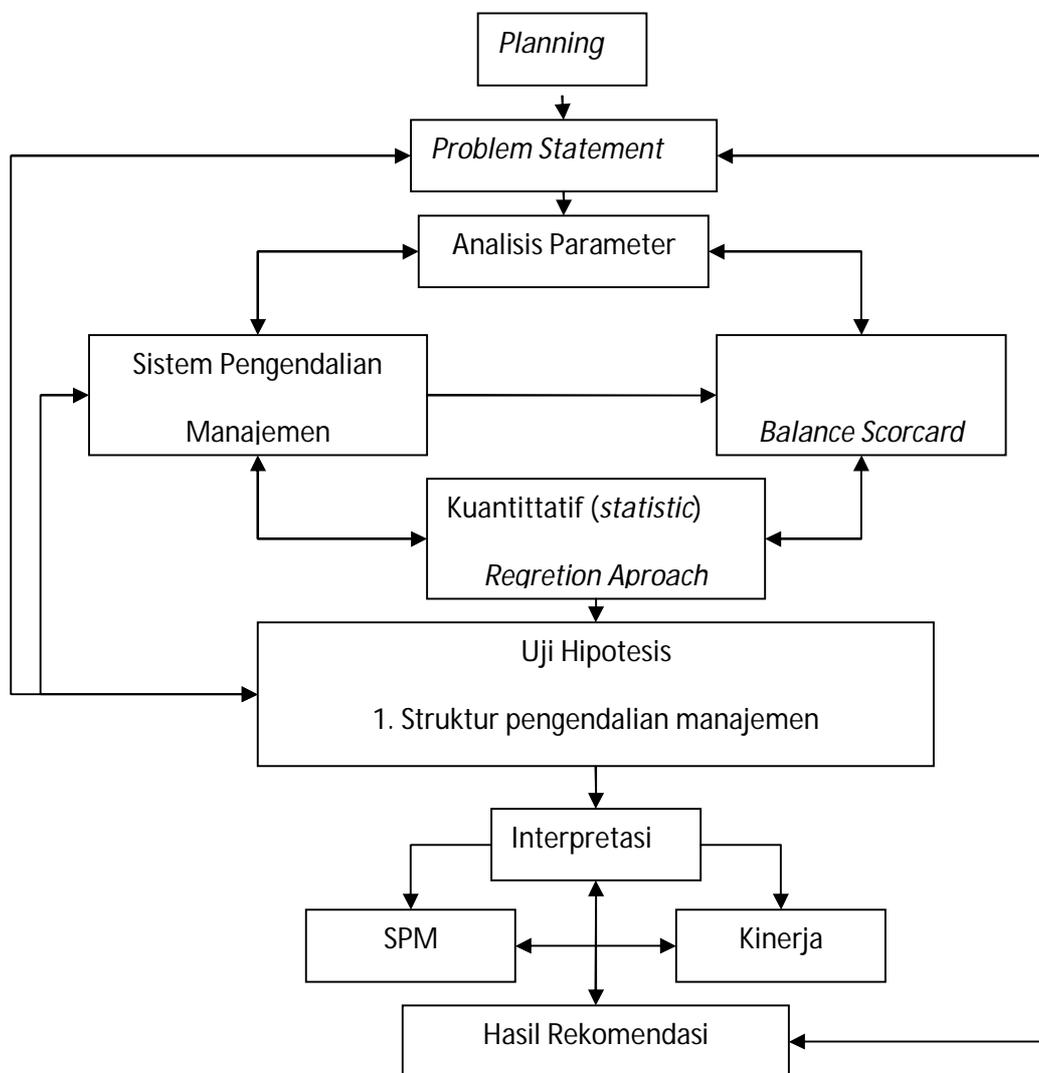
METODE PENELITIAN



Gambar 2. Metode Penelitian

DESAIN

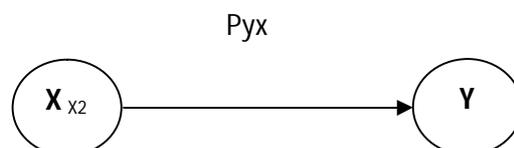
PENELITIAN



Gambar 3. Desain Penelitian

RANCANGAN ANALISIS

Rancangan analisis untuk menguji hipotesis dilakukan dengan pengujian secara simultan dengan menggunakan teknik analisis Regresi Sederhana, yang digambarkan melalui paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 4. Paradigma Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen (X)

terhadap Penilaian Kinerja Organisasi (Y)

Keterangan Gambar tersebut di atas mengandung arti bahwa pengaruh secara simultan dari variabel Sistem Pengendalian Manajemen sebagai variabel bebas (X) terhadap variabel Kinerja Organisasi sebagai variabel terikat (Y).

Keterangan Gambar:

PyX₁ : Pengaruh Struktur Pengendalian manajemen terhadap Kinerja Organisasi

X : Sistem Pengendalian Manajemen

Y : Penilaian Kinerja Organisasi

Pyx : Koefisien jalur dari X ke Y

Sebelum kuesioner digunakan untuk pengumpulan data, maka terlebih dahulu diuji validitas melalui *Construc Validity* dan reabilitas melalui *internal Consistency-test*. Secara operasional uji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor untuk setiap item dengan skor total melalui rumus korelasi *Pearson* sebagai berikut:

$$r_{yx} = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[N \sum x^2 (\sum x)^2 IN \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan:

r_{yx} : Koefisien validitas yang dicari

X : Skor yang diperoleh subjek dalam setiap item

Y : Skor yang diperoleh subjek dari seluruh item

N : Jumlah subjek

Bila skor korelasi (r) $\geq 0,3$ maka item tersebut valid,¹²¹ Selanjutnya, Riduwan menyatakan "bahwa pada dasarnya uji regresi dan uji korelasi keduanya punya hubungan yang sangat kuat dan mempunyai keeratan. Setiap uji regresi otomatis ada uji korelasinya".¹²²

Berdasarkan data yang sudah tersusun, tahap selanjutnya menentukan total skor untuk masing-masing variabel, karena skor merupakan data yang terbentuk ordinal, untuk keperluan perhitungan selanjutnya data tersebut perlu ditransformasikan ke dalam bentuk data interval dengan menggunakan metode *Successive Interval*. Setelah itu, nilai-nilai skor untuk variabel dan tahap terakhir dilakukan perhitungan analisis Regresi Sederhana¹²³ dari Riduwan sebagai berikut:

1) Persamaan regresi sederhana dirumuskan: $\hat{Y} = a + b$

Dimana:

\hat{Y} = (baca Y topi), subjek variabel terikat yang diproyeksikan.

X = Variabel bebas yang mempunyai nilai tertentu untuk diprediksikan.

a = Nilai konstanta harga Y jika X = 0

b = Nilai arah sebagai penentu ramalan (prediksi) yang menunjukkan nilai peningkatan (+) atau nilai penurunan (-) variabel Y.

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \cdot \sum Y}{n \cdot \sum^2 - (\sum X)^2} \qquad a = \frac{\sum Y - b \cdot \sum X}{n}$$

Setelah memasukkan angka-angka statistik dari tabel penolong dengan rumus di atas, selanjutnya dapat dijawab melalui langkah-langkah sebagai berikut:

2) Menghitung jumlah Kuadrat Regresi [$JK_{\text{Reg(a)}}$] dengan rumus:

$$[JK_{\text{Reg(a)}}] a = \frac{(\sum Y)^2}{n}$$

¹²¹ Sugiyono, *Penelitian Bisnis*. (Bandung: Alfabeta. 2002), hal. 106

¹²² Riduwan, *Metodologi Penelitian*. (Bandung: Alfabeta. 2004), hal. 269-270

¹²³ Riduwan, *Metodologi ... Ibid*.

3) Selanjutnya menghitung jumlah Kuadrat Regresi [$JK_{\text{Reg}(b|a)}$] dengan rumus:

$$[JK_{\text{Reg}(a)}] a = (\sum XY) - \frac{\sum X \cdot \sum Y}{n}$$

4) Menghitung jumlah Kuadrat Residu [JK_{Res}] dengan rumus:

$$JK_{\text{Res}} = (\sum Y)^2 - JK_{\text{Reg}(b|a)} - JK_{\text{Reg}(a)}$$

5) Menghitung rata-rata jumlah Kuadrat Regresi [$JK_{\text{Reg}(a)}$] dengan rumus:

$$RJK_{\text{Reg}(a)} = JK_{\text{Reg}(a)}$$

6) Menghitung rata-rata jumlah Kuadrat Regresi $(b|a)$. [$JK_{\text{Reg}(b|a)}$] dengan rumus:

$$RJK_{\text{Reg}(b|a)} = JK_{\text{Reg}(b|a)}$$

7) Menghitung rata-rata jumlah Kuadrat Residu [RJK_{Res}] dengan rumus:

$$RJK_{\text{Res}} = \frac{RJK_{\text{Reg}(b|a)}}{RJK_{\text{Res}}}$$

8) Menentukan aturan pengambilan keputusan atau kriteria uji signifikan

Kaidah Pengujian Signifikansi:

Jika $F_{\text{hitung}} \geq F_{\text{tabel}}$, maka tolak H_0 (signifikan)

Jika $F_{\text{hitung}} \leq F_{\text{tabel}}$, maka tolak H_a (tidak signifikan)

9) Mencari nilai F_{tabel} menggunakan **Tabel F** dengan rumus:

$$F_{\text{tabel}} = F_{(1-\alpha) (db \text{ reg } [b|a], (db \text{ Res}))}$$

Hasil pengolahan data melalui analisis statistik dengan analisis regresi sederhana dengan langkah-langkah pengolahan dimaksud di atas dan setelah melalui pengujian secara

rinci dengan uji signifikansi, selanjutnya dibuat suatu pembahasan sebagai bahan dasar dalam pembuatan kesimpulan atas hasil penelitian yang dilakukan.

HASIL PENELITIAN

Sebelum data diolah lebih lanjut dalam penelitian ini, data yang diperoleh diuji terlebih dahulu dengan uji validitas dan uji reliabilitas data. Berdasarkan rancangan kuesioner yang dibuat, untuk mengetahui apakah pertanyaan-pertanyaan penelitian ini sudah benar-benar dapat mengukur apa yang diukur, maka perlu diadakan uji validitas terhadap kuesioner tersebut.

Validitas menunjukkan ukuran yang benar-benar dapat mengukur apa yang akan diukur. Jadi dapat dikatakan semakin tinggi validitas suatu alat pengukuran, maka alat pengukuran tersebut semakin mengenai sarannya. Pengujian validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor setiap item dengan skor total. Untuk korelasi dari *Pearson* dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$R_{yx} = \frac{n \sum x \sum y}{\left(n \sum x^2 - (\sum x)^2 \right) \left(n \sum y^2 - (\sum y)^2 \right)}$$

Dengan mengkorelasikan skor setiap butir dengan skor total, bila skor korelasi $\alpha \geq 0,300$ maka item tersebut valid.¹²⁴ Adapun untuk mempermudah pengolahan data, maka dibantu dengan *software SPSS versi 12*. Adapun hasil yang diperoleh adalah bahwa semua item yang ada dalam penelitian ini sudah bersifat valid, sehingga semua item dapat dipergunakan sebagai bahan penelitian.

Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Organisasi

¹²⁴ Sugiyono, *Penelitian ... Op. Cit.*. hal. 106

Perhitungan besar pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja organisasi dengan mempergunakan metode analisis regresi sederhana dengan formulasi seperti yang telah dijelaskan. Adapun proses perhitungannya dan *output* hasil perhitungan selanjutnya dibantu dengan *software SPSS versi 12* yang *output* nya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.

Nilai Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.962(a)	.926	.921	1.56818

a Predictors: (Constant), x

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh R square atau koefisien determinasi dihasilkan sebesar 0,926 yang berarti bahwa besar pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja organisasi sebesar 92,60%. Pengaruh tersebut sangat kuat, sehingga organisasi perlu memperhatikan kedua variabel tersebut yaitu variabel sistem pengendalian manajemen dan variabel kinerja organisasi.

HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengujian hipotesis secara simultan mempergunakan uji f. Adapun proses perhitungan terhadap f hitung dibantu dengan *software SPSS versi 12* dan *output* nya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.

Hasil Pengujian Hipotesis

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	430.105	1	430.105	174.898	.000 ^a
	Residual	34.428	14	2.459		
	Total	464.534	15			

a. Predictors: (Constant), x

b. Dependent Variable: y

Statistik uji yang digunakan adalah F Snedecor. Dari hasil tabel tersebut diperoleh hasil bahwa F hasil perhitungan adalah sebesar 55,093 dengan tingkat signifikansi 0,00. Adapun bentuk hipotesisnya adalah sebagai berikut:

Ho : Sistem Pengendalian manajemen tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi

H₁ : Sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja organisasi

Berdasarkan hasil perhitungan dengan mempergunakan *software SPSS versi 12* yang output nya dapat dilihat pada tabel di atas diperoleh data sebesar 174,898 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,00. Tingkat signifikansi 0,00 ini lebih kecil dari 0,05. Menurut Sugiyono jika tingkat atau taraf signifikansi kurang dari 0,05 maka H₁ diterima dan Ho ditolak.¹²⁵ Jika F hitung kita bandingkan dengan F tabel dengan derajat kepercayaan 0,05 dan derajat kebebasan V1 = JK Reg (b/a) yaitu 471,9006 dan V2 = RJK Res yaitu 277533,9 maka diperoleh data 1,1096. Jika dibandingkan antara F hitung dengan F tabel, maka F hitung lebih besar dari F tabel sehingga H₁ diterima dan Ho ditolak. Berdasarkan kedua keterangan tersebut, maka berarti sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

¹²⁵ Sugiyono, *Penelitian ... Op. Cit.*, hal. 150

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Sistem pengendalian manajemen sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi BSC sangat diperlukan dalam sistem manajemen baik di organisasi pemerintah maupun non pemerintah/swasta

Saran

1. Perlu pemahaman yang lebih komprehensif terhadap semua stakeholder dalam penerapan BSC
2. Kepada peneliti yang lain untuk menelaah tentang BSC dari sudut pandang yang lain, agar lebih maksimal dalam penerapannya

DAFTAR PUSTAKA

- Barlian, Ujang Cepi. (2012). *Managemen Strategik*. Bandung: Khalifa Insan Cendekia.
- Eliyanto. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Pendidikan*. Yogyakarta: Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Handoko, Hani. (2001). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Mardiasmo. (2006). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Gama Press.
- Riduwan. (2004). *Metodologi Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sallis, Edward. (2007). *Manajemen Mutu Pendidikan*. (Terjemahan Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi). London: Kogan Page. (Buku asli diterbitkan tahun 1993).
- Siswanto, Bedjo. (2007). *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru.
- Sufyarma. (2004). *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2002). *Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Usman, Husaini. (2011). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. (3rd ed). Jakarta: Bumi Aksara.