

# KAJIAN AKUNTANSI

- **Pengaruh Status Internasional, Diversifikasi Operasi, Leverage, dan Struktur Kepemilikan Terhadap Manajemen Laba (Studi pada Perusahaan Multinasional yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2009-2013)**  
Devi Nurfiana dan Indra Kusumawardhani
- **Pengaruh Kinerja Keuangan Terhadap Harga Saham Pada Perusahaan Property dan Real Estate di Bursa Efek Indonesia (BEI)**  
Likayulifiani dan Dwi Sudaryati
- **Analisis Pengaruh *Investment Opportunity Set* (IOS) Terhadap Return Saham Perusahaan (Study Pada Perusahaan Property dan Real Estate yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2009-2011)**  
Anis Sukri Ghozali dan Noto Pamungkas
- **Pengaruh Corporate governance dan Reputasi Auditor Terhadap Manajemen Pajak (Studi Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar di BEI Periode Tahun 2011-2013)**  
Hartanti dan Alp. Yuwidiatoro
- **Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Profitabilitas, Prodktifitas dan Nilai Pasar Pada Perusahaan Manufaktur (Studi empiris pada perusahaan manufaktur di BEI 2011-2013)**  
Lisa Febrianiingtyas dan Sri Luna Murdianingrum
- **Pengaruh Sistem Pengendalian Formal dan Informal Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Pada SKPD di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabuputen Klaten)**  
Rheza Putra Raharjo dan Hiras Pasaribu
- **Pengaruh Corporate governance, Kualitas Audit, Leverage, dan Free Cash Flow Terhadap Manajemen Laba Perusahaan (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia)**  
Gangga Kadcana BP dan Sri Hastuti

**Diterbitkan Oleh:  
Program Studi Akuntansi  
Fakultas Ekonomi UPN "Veteran" Yogyakarta**

Kajian Akuntansi	Volume 12	Nomer 1	Halaman 1-72	Yogyakarta Juni 2017	ISSN 1907-1442
------------------	-----------	---------	--------------	----------------------	----------------

# KAJIAN AKUNTANSI

## Penanggung Jawab

Dekan Fakultas Ekonomi dan Ketua Jurusan Akuntansi  
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta

## Ketua Editor

Hiras Pasaribu

## Dewan Editor

Alp. Yuwidianoro  
Ichan Setiyo Budi  
Lita Yulita  
Rusherlistyani  
Indra Kusumawardhani

## Mitra Bestari

Januar Eko Prasetyo	Ilya Avianti
UPN "Veteran" Yogyakarta	Universitas Padjadjaran
Soekrisno Agoes	John Hutagaol
Universitas Tarumanegara	Tex Centre Universitas Padjadjaran
Wiwiek Utami	Kumalahadi
Universitas Mercubuana	Universitas Islam Indonesia
Wawan Sukmana	Noto Pamungkas
Universitas Siliwangi	UPN "Veteran" Yogyakarta
Eko Hariyanto	Helmi Yazid
Universitas Jenderal Soedirman	Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
Muhammad Arfan	Tatang Ary Gumanti,
Universitas Syah Kuala	Universitas Jember
Jajang Badrujaman,	Universitas Siliwangi

## Tata Usaha

Antaris Setiawan  
Eko Harsono  
Mintarum

**Alamat Redaksi dan Tata Usaha:** Subag Administrasi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi,  
Gedung KH. Samanhudi, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta, Jalan SWK 104  
(Lingkar Utara) Condongcatur, Sleman, Yogyakarta 55283. Phon 0275-487273, Fax 0274-486255,  
E-mail: kajian\_akfe@upnyk.ac.id dan pasaribuhiras@yahoo.com

---

**Kajian Akuntansi** diterbitkan oleh Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional (UPN)  
"Veteran" Yogyakarta, dua kali setahun pada bulan Juni dan Desember.

Berisi Artikel hasil penelitian dan telaah analitis-kritis di bidang ilmu akuntansi, sebagai media informasi  
bagi para akademisi, praktisi dan pemerhati ilmu. Naskah yang dikirim ke Jurnal Kajian Akuntansi  
akan ditelaah oleh Mitra Bestari yang relevan setelah ditelaah oleh Dewan Editor.

---

Redaksi menerima artikel yang belum pernah diterbitkan di media lain, Naskah diketik dalam Bahasa Indonesia atau  
Bahasa Inggris dengan format seperti tercantum pada "Pedoman Penulisan Artikel" di bagian belakang jurnal ini.

# KAJIAN AKUNTANSI

Volume 12, Nomor 1, Juni 2017

ISSN 1907 - 1442

## DAFTAR ISI

Pengaruh Status Internasional, Diversifikasi Operasi, <i>Leverage</i> , dan Struktur Kepemilikan Terhadap Manajemen Laba (Studi pada Perusahaan Multinasional yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2009-2013)	
<b>Devi Nurfiana dan Indra Kusumawardhani .....</b>	<b>1-10</b>
Pengaruh Kinerja Keuangan Terhadap Harga Saham Pada Perusahaan Property dan Real Estate di Bursa Efek Indonesia (BEI)	
<b>Likayuliani dan Dwi Sudaryati .....</b>	<b>11-22</b>
Analisis Pengaruh <i>Investment Opportunity Set</i> (IOS) Terhadap Return Saham Perusahaan (Study Pada Perusahaan <i>Property</i> dan <i>Real Estate</i> yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2009-2011)	
<b>Anis Sukri Ghozalidan Noto Pamungkas .....</b>	<b>23-33</b>
Pengaruh <i>Corporategovernance</i> dan Reputasi Auditor Terhadap Manajemen Pajak (Studi Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar di BEI Periode Tahun 2011-2013)	
<b>Hartanti dan Alp Yuwidianoro .....</b>	<b>34-43</b>
Pengaruh <i>Intellectual Capital</i> Terhadap Profitabilitas, Prodktifitas dan Nilai Pasar Pada Perusahaan Manufaktur (Studi empiris pada perusahaan manufaktur di BEI 2011-2013)	
<b>Lisa Febrianingtyas dan Sri Luna Murdianingrum.....</b>	<b>44-52</b>
Pengaruh Sistem Pengendalian Formal dan Informal Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Pada SKPD di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten)	
<b>Rheza Putra Raharjo dan Hiras Pasaribu .....</b>	<b>53-62</b>
Pengaruh <i>Corporategovernance</i> , Kualitas Audit, <i>Leverage</i> , dan <i>Free Cash Flow</i> Terhadap Manajemen Laba Perusahaan (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia)	
<b>Gangga Kadacana Bp dan Sri Hastuti .....</b>	<b>63-72</b>

## EDITORIAL

Dewan pembaca yang terhormat,

Redaksi *Kajian Akuntansi* mengucapkan terima kasih dan memberikan penghargaan setinggi-tingginya kepada para penulis yang telah mengirimkan artikel berupa hasil riset dan kajian teoritis atau pemikiran, sehingga jurnal ini dapat bermanfaat bagi para pembaca. Tidaklah berlebihan apabila dalam penerbitan edisi kali ini redaksi memberikan sajian informasi yang cukup menarik yang lain dari edisi-edisi sebelumnya. *Kajian Akuntansi* Volume 12 Nomor 1 periode Januari-Juni 2017 mencoba menyajikan beberapa artikel hasil kajian teoritis atau pemikiran dan hasil penelitian untuk para pembaca.

Redaksi mengucapkan terima kasih kepada para penulis yang telah memberikan kontribusi artikelnya dalam edisi ini. Demikian juga kepada para Dewan Editor dan Mitra Bestari yang masih bersedia memberikan waktu, tenaga dan pemikiran untuk menelaah artikel yang masuk ke meja redaksi. Tentu saja segala saran, masukan dan revisi yang telah diberikan oleh para penyunting memberikan nilai tersendiri demi untuk meningkatkan penyajian artikel yang berkualitas dan berkelanjutan penerbitan jurnal *Kajian Akuntansi* di masa yang akan datang.

Akhirnya, redaksi tidak lupa selalu memohon maaf kepada semua pihak yang telah mendukung penerbitan jurnal ini. Segala kritik dan saran yang membangun sangat kami harapkan demi untuk perbaikan dan peningkatan kualitas *Kajian Akuntansi* pada masa yang akan datang. Semoga upaya dan niat tulus kami yang sedalam-dalamnya dapat memberikan hasil yang kita harapkan bersama. Apabila terdapat kekurangan dan kelemahan dalam penyajian edisi ini, redaksi sekali lagi memohon maaf.

Yogyakarta, Juni 2017

Redaksi

# PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN FORMAL DAN INFORMAL TERHADAP KINERJA ORGANISASI (Studi Kasus Pada SKPD di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabuputen Klaten)

**Rheza Putra Raharjo**

UPN "Veteran" Yogyakarta; Jln. SWK 104 (Lingkar Utara) Condongcatur, Yogyakarta

Hiras Pasaribu

UPN "Veteran" Yogyakarta; e-mail: hiras.pasaribu@upnyk.ac.id

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh sistem keyakinan (*beliefs system*) terhadap kinerja organisasi, pengaruh sistem batasan (*boundary system*) terhadap kinerja organisasi, pengaruh sistem pengendalian diagnostik terhadap kinerja organisasi, pengaruh sistem pengendalian interaktif terhadap kinerja organisasi, dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Responden yang diambil adalah yang mempunyai eselon dari 3a sampai dengan 4b dan yang bekerja minimal selama 3 tahun di SKPD pemerintah kabupaten klaten dan diperoleh data sebanyak 43 orang sebagai responden. Analisis data menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas, untuk menguji hipotesis menggunakan koefisien determinasi ( $r^2$ ), uji F dan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) berdasarkan sistem keyakinan (*beliefs system*) dan sistem pengendalian diagnostik berpengaruh terhadap kinerja organisasi, sedangkan sistem batasan (*boundary system*) dan sistem pengendalian interaktif tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Untuk variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

**Kata Kunci:** Sistem keyakinan (*beliefs system*), sistem batasan (*boundary system*), sistem pengendalian diagnostik, sistem pengendalian interaktif, gaya kepemimpinan, dan kinerja organisasi

## 1. LATAR BELAKANG

Sistem adalah suatu kegiatan yang telah ditentukan caranya dan biasanya dilakukan berulang-ulang. Dalam konteks sistem pengendalian manajemen, menurut Suadi (1995) maka sistem adalah sekelompok komponen yang masing-masing saling menunjang dan saling berhubungan maupun tidak yang keseluruhannya merupakan suatu kesatuan. Menurut Suadi (1995) ada dua bentuk sistem yang berlaku yakni sistem formal dan informal. **Sistem formal** adalah sistem yang memungkinkan pendelegasian otoritas dimana sistem formal memperjelas struktur, kebijakan dan prosedur yang harus diikuti oleh anggota organisasi. Pendokumentasian struktur, kebijakan dan prosedur secara formal ini membantu anggota

organisasi dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sistem struktur, prosedur dan respon yang terpola membantu manajemen dalam merencanakan dan mengelola strategi dalam memenuhi tujuan organisasi dengan tetap memperhatikan faktor lingkungan yang ada. Sedangkan **sistem informal** adalah sistem yang lebih berdimensi hubungan antar pribadi yang tidak ditunjukkan dalam struktur formal.

Sistem pengendalian manajemen (SPM) merupakan suatu sub topik penting dalam penelitian di bidang akuntansi manajemen. Sub topik ini banyak mendapat perhatian dari para akademisi maupun praktisi. Di dalam struktur organisasi terdapat fungsi pengendalian manajemen dan jaringan kelompok orang yang bekerja berdasarkan tujuan organisasi (*responsibility centers*). Menurut

Simons (1995) memperkenalkan empat bentuk sistem pengendalian yang disebut sebagai *levers of control* (LOC), yaitu sistem *beliefs*, (misalnya nilai inti), sistem *boundary* (misalnya kendala perilaku), sistem pengendalian diagnostik (misalnya pemantauan), dan sistem pengendalian interaktif (misalnya keterlibatan manajemen). Keempat sistem pengendalian tersebut dalam strategi bisnis dicapai dengan memadukan keempat elemen *Lever's of Control*. Artinya bahwa kekuatan dari elemen-elemen *Lever's of Control* tersebut dalam mengimplementasikan strategi adalah apabila digunakan secara bersama-sama bukan secara individual (Simons, 1995, 2000).

Kinerja organisasi yang digunakan penelitian yaitu menggunakan pengukuran kinerja untuk sektor publik. Teori kontinjensi mengatakan bahwa praktek-praktek akuntansi manajemen dan berbagai variabel kontinjensi sangat penting untuk dipertimbangkan apalagi dalam membahas implementasi strategi Gong dan Tse(2009). Dalam melakukan pengawasan, Inspektorat wilayah menggunakan Sistem Pengendalian Intern Pemerintahan (SPIP) sebagai standar acuan dalam melakukan pengawasan di sektor publik yaitu dengan berpedoman pada PP No.60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintahan (SPIP) yang menyatakan bahwa SPIP merupakan upaya menciptakan pemerintahan yang baik dan benar, dimana pemerintah mengharap kepada seluruh instansi pusat, daerah, kementerian, maupun lembaga supaya di tahun yang akan datang, mendapat predikat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) atas segala bentuk laporan yang didasarkan pada SPIP. SPIP bertujuan untuk memberikan keyakinan yang memadai bagi tercapainya efektivitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintah negara, kendala pelaporan keuangan, pengamatan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Konsep pengukuran kinerja yang hanya mengandalkan pada aspek financial saja, saat ini mulai ditinggalkan, karena dianggap hanya mengejar tujuan kemampulabaan (*profitability*) jangka pendek semata. Terlebih jika pengukuran kinerja dilakukan bagi organisasi pemerintah yang tidak berorientasi profit, maka sangat diperlukan ukuran-ukuran

yang lebih komprehensif. Kinerja pemerintah tidak hanya diukur melalui perspektif financial saja tetapi juga dari perspektif non financial seperti masalah pegawai yang dihubungkan dengan prestasi kinerja dan kualitas pelayanan publik. Pengawas Daerah (Inspektorat Wilayah) bertujuan untuk mewujudkan *good and clean governance*, akan tetapi jika pemimpin SKPD terus menerus melakukan kesalahan arahan dan instruksi Kepala Daerah maka yang harus diwaspadai adalah munculnya aspirasi baru, harapan baru, kebutuhan baru dan tuntutan baru dari masyarakat yang memandang permasalahan aktual ini dari sudut lain yakni politik.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian study kasus, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi pada SKPD Pemerintahan Kabupaten dengan menggunakan kuesioner sebagai pengumpulan data yang utama. Teknik pengambilan sampel dengan karakteristik yang telah berkerja di SKPD yang sudah memiliki jabatan eselon dari 3a sampai 4b dan menjabat minimal 3 (tiga) tahun atau lebih di SKPD, dipandang telah memiliki pemahaman dan pengalaman terhadap sistem pengendalian manajemen dan kondisi yang ada didalam SKPD serta terlibat dalam pengambilan keputusan di pemerintah Kabupaten Klaten. Dalam penelitian ini disebarkan 69 kuesioner kepada 69 responden yang terdapat pada 23 SKPD di Daerah Kabupaten Klaten. Kuesioner yang dapat diolah menjadi sampel secara keseluruhan berjumlah 43 kuesioner, sisanya 26 kuesioner tidak diisi secara lengkap.

### Klasifikasi Variabel

Terdapat dua variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Variabel dalam penelitian ini adalah Sistem Keyakinan (*beliefs system*), Sistem Batasan (*boundary system*), Sistem Pengendalian Diagnostik, Sistem Pengendalian Interaktif, Gaya kepemimpinan, Kinerja organisasi, variabel-variabel tersebut dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Variabel bebas (*independent variable*) merupakan variabel yang mempengaruhi variabel lain. Pada penelitian ini, variabel bebas adalah Sistem keyakinan, sistem batasan, sistem pengendalian diagnostik, sistem pengendalian interaktif, dan gaya kepemimpinan.
2. Variabel terikat (*dependent variable*) merupakan variabel yang dipengaruhi variabel lain. Pada penelitian ini, variabel terikat adalah Kinerja organisasi.

### Prosedur Pengambilan Data

Pengumpulan data primer dilakukan dengan study kasus langsung menggunakan media kuesioner. Pertanyaan diajukan kepada responden dan kemudian responden diminta menjawab sesuai pendapat mereka. Untuk mengukur pendapat responden digunakan skala *Likert* tujuh poin yaitu mulai point 7 untuk pendapat Sangat Setuju (SS) dan poin 1 untuk Sangat Tidak Setuju (STS).

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penyebaran kuesioner dalam penelitian ini disebarkan 69 kuesioner kepada 69 responden yang terdapat pada 23SKPD pada Pemerintahan Kabupaten Klaten. Kuesioner yang dapat diolah menjadi sampel secara keseluruhan berjumlah 43 kuesioner, sisanya 26 kuesioner tidak diisi secara lengkap dan tidak dapat digunakan sehingga yang dapat diolah sebesar 62,4%. Adapun rincian pengiriman dan pengambilan kuesioner pada Tabel 1.1 berikut:

**Tabel 1.1** Rincian Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah	Presentase
Kuesioner yang dikirim	69	100%
Kuesioner yang tidak kembali	26	37,6%
<b>Kuesioner yang dapat diolah</b>	<b>43</b>	<b>62,4%</b>

**Sumber:** Data primer diolah, 2015

Adapun karakteristik responden penelitian dapat dilihat melalui profil responden. Profil responden pada penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, lama jabatan, dan tingkat pendidikan. Diketahui bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 55,8%, dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 44,2%. Sebagian besar responden berusia antara 40-45 tahun, yaitu sebanyak 93,0% dan selebihnya berusia lebih dari 50 tahun sebanyak 6,97%. Sedangkan berdasarkan tingkat jabatan kebidanan sebanyak 32,5%, tingkat yang mempunyai jabatan staf keuangan sebanyak 67,4%. Seluruh responden memiliki masa jabatan selama lebih dari 1 tahun sebanyak 100%. Sedangkan berdasarkan lama bekerja selama 4-5 tahun sebanyak 6,97%, yang lama bekerja selama 6-7 tahun sebanyak 46,5%, dan yang bekerja selama lebih dari 8 tahun sebanyak 46,5%.

### Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan skewness atau kemencengan distribusi (Ghozali, 2011). Namun dalam penelitian ini hanya menggunakan nilai rata-rata (mean), standar deviasi, maksimum dan minimum. Pada Tabel 1.2 berikut dapat dilihat hasil analisis statistik deskriptif variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 1.2** Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Min	Maks	Mean	Standar Deviasi
Sistem Keyakinan	43	4,00	7,00	5,5291	,68836
Sistem Keterbatasan	43	3,75	6,75	5,0058	,92660
Sistem Pengendalian diagnostik	43	4,00	6,73	5,6042	,63477
Sistem Pengendalian Interaktif	43	3,00	7,00	5,3572	1,00367
Gaya kepemimpinan	43	3,75	7,00	5,4588	,87467
Kinerja organisasi	43	4,00	7,00	5,4912	,77336

*Sumber: Data Primer Diolah, 2015*

## ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN

### Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Untuk menguji masing-masing variabel dilakukan uji signifikansi yang dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel untuk *degree of freedom* ( $df$ )= $N-2$ , dalam hal ini  $N$  adalah jumlah sampel (Ghozali, 2011). Menunjukkan bahwa seluruh indikator kuesioner mempunyai nilai *corrected item – total correlation* yang lebih besar dari  $r$  tabel 0,2542.

### Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Menurut Ghozali (2011). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70. Hasil uji reliabilitas terhadap instrumen penelitian dapat dilihat pada Tabel 1.3 sebagai berikut:

**Tabel 1.3** Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Sistem Keyakinan	0,830	Reliabel
Sistem Keterbatasan	0,792	Reliabel
Sistem Pengendalian diagnostik	0,774	Reliabel
Sistem Pengendalian Interaktif	0,871	Reliabel
Gaya kepemimpinan	0,796	Reliabel
Kinerja Organisasi	0,797	Reliabel

*Sumber: Data Primer Diolah, 2015*

Berdasarkan Tabel 1.3 di atas diperoleh hasil *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabelnya dapat dinyatakan reliabel sehingga dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi digunakan untuk menghitung pengaruh variabel sistem keyakinan, sistem batasan, sistem pengendalian diagnostik, sistem pengendalian interaktif, dan gaya kepemimpinan

terhadap kinerja organisasi. Persamaan regresi yang dipergunakan adalah:

$$\hat{Y} = 0,819 - 0,351X_{1a} - 0,033X_{1b} - 0,844X_{1c} - 0,011X_{1d} - 0,325X_2$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Koefisien regresi variabel sistem keyakinan ( $X_{1a}$ ) = -0,351

Nilai koefisien regresi sistem keyakinan sebesar -0,351 artinya setiap perubahan

- sistem beliefs sebesar 1% akan menurunkan kinerja organisasi sebesar -0,351%..
- b. Koefisien regresi variabel sistem batasan ( $X_{1b}$ ) = 0,033  
 Nilai koefisien regresi sistem boundary sebesar 0,033 artinya setiap perubahan sistem boundary sebesar 1% tidak akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi sebesar 0,033%.
  - c. Koefisien regresi variabel sistem pengendalian diagnostik ( $X_{1c}$ ) = 0,844  
 Nilai koefisien regresi sistem pengendalian diagnostik sebesar 0,844 artinya setiap perubahan sistem pengendalian diagnostik sebesar 1% tidak akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi sebesar 0,844%.
  - d. Koefisien regresi variabel sistem pengendalian interaktif ( $X_{1d}$ ) = -0,011  
 Nilai koefisien regresi sistem pengendalian interaktif sebesar -0,011 artinya setiap perubahan sistem pengendalian interaktif sebesar 1% akan menurunkan kinerja organisasi sebesar -0,011%.
  - e. Koefisien regresi indikator *agreeableness* ( $X_{2d}$ ) = -0,112  
 Nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan sebesar 0,325 artinya setiap perubahan gaya kepemimpinan sebesar 1% tidak akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi sebesar 0,325%

**UJI HIPOTESIS**

**Uji Kelayakan Model (Uji F)**

Pengujian melalui uji F adalah dengan membandingkan probabilitas kesalahan F hitung dengan signifikansi yang dapat ditolerir  $\alpha = 5\%$ . Dalam penelitian ini diperoleh hasil perhitungan diperoleh F hitung sebesar 14,052 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari  $\alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ). Ini berarti bahwa model yang digunakan layak.

**Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*) adalah sebesar 0,608 artinya pengaruh sistem keyakinan, sistem batasan, sistem pengendalian diagnostik, sistem pengendalian interaktif, dan gaya kepemimpinana terhadap kinerja organisasi sebesar 60,8% sedangkan sisanya sebesar 39,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

**Uji Parsial (Uji t)**

Hipotesis diuji dengan menggunakan uji t, yaitu untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh secara parsial variabel sistem keyakinan, sistem batasan, sistem pengendalian diagnostik, sistem pengendalian interaktif, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Pengujian melalui uji t adalah dengan membandingkan tingkat signifikansi t hitung dengan  $\alpha = 0,05$ .

**Tabel 1.4** Hasil Analisis Secara Parsial

Variabel	T hitung	Signifikansi	Keterangan
Keyakinan	-2,182	0,036	Signifikan
Batasan	0,301	0,765	Tidak signifikan
Diagnostik	3,542	0,001	Signifikan
Interaktif	-0,084	0,934	Tidak signifikan
Gaya kepemimpinan	2,896	0,006	Signifikan

*Sumber : Data Primer Diolah, 2015*

Berdasarkan Tabel 1.4 dapat dilihat hasil sebagai berikut:

- a. Variabel sistem keyakinan mempunyai t hitung sebesar -2,182 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,036 yang lebih kecil dari  $\alpha$  ( $0,005 < 0,050$ ). Ini berarti bahwa sistem keyakinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

- b. Variabel sistem batasan mempunyai t hitung sebesar 0,301 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,765 yang lebih besar dari  $\alpha$  ( $0,765 < 0,050$ ). Ini berarti bahwa sistem batasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

- c. Variabel sistem pengendalian diagnostik mempunyai t hitung sebesar 3,542 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,001 yang lebih kecil dari  $\alpha$  ( $0,001 < 0,050$ ). Ini berarti bahwa sistem pengendalian diagnostik berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.
- d. Variabel sistem pengendalian interaktif mempunyai t hitung sebesar -0,084 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,934 yang lebih besar dari  $\alpha$  ( $0,934 > 0,050$ ). Ini berarti bahwa sistem pengendalian interaktif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.
- e. Variabel gaya kepemimpinan mempunyai t hitung sebesar 2,896 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,006 yang lebih kecil dari  $\alpha$  ( $0,006 > 0,050$ ). Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

#### 4. SIMPULAN

Pada penelitian ini sistem keyakinan (*beliefs system*) berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi didukung. Penjelasan mengenai didukungnya hipotesis ini adalah sebagai berikut. Jamil dan Mohamed (2013). Sistem *beliefs* atau sistem keyakinan terkait dengan budaya organisasi dimana pimpinan secara formal menyampaikan nilai-nilai utama organisasi, visi dan misi kepada semua karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa sistem *belief* tidak bertindak sebagai indikator untuk memastikan pemda Klaten akan mencapai kinerja yang lebih baik. Penjelasan mengenai pengaruhnya sistem *beliefs* karena karyawan/pegawai pemda Klaten sudah memahami tentang visi misi organisasi dan nilai-nilai utama organisasi, pimpinan hanya mengkomunikasikan kepada pegawai tentang nilai-nilai utama organisasi dan visi misi organisasi namun pegawai meresponnya dengan positif sehingga bertukarpikiran mengenai pengetahuan untuk menciptakan nilai dan mengubah keyakinan mereka perlu dilakukan untuk dapat mendalami nilai-nilai utama organisasi, diharapkan setelah pegawai atau akan pentingnya nilai utama organisasi kinerja organisasi pemda Klaten akan meningkat jauh lebih baik lagi.

Pada penelitian ini menunjukkan hasil bahwa SPM berdasarkan sistem *boundary* tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi, begitu juga dengan H1d yaitu SPM berdasarkan sistem pengendalian interaktif tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti bahwa sistem *boundary* dan sistem pengendalian interaktif tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi yaitu kinerja pemda Klaten. Walaupun pengaruhnya positif seperti yang diperlihatkan hasil olah data namun hasil probabilitas signifikansinya diatas 0,05. Hasil penelitian tidak berpengaruhnya sistem *boundary* terhadap kinerja organisasi sejalan dengan penelitian Tekavcic (2008) mengatakan bahwa sistem *boundary* mengenai batasan-batasan atau kode etik perilaku dapat digunakan untuk meningkatkan kemajuan organisasi dengan cara pimpinan organisasi mengkomunikasikan batasan-batasan atau hal-hal yang tidak boleh dilakukan oleh pegawai secara terus menerus diikuti dengan penerapan sistem *boundary* dengan mengkomunikasikan nilai-nilai utama organisasi dan visi misi organisasi, sehingga karyawan ikut termotivasi untuk meningkatkan produktifitas mereka. Widener (2007) mengemukakan bahwa sistem *boundary* memotivasi karyawan dengan nilai-nilai dan visi misi organisasi dan memacu karyawan untuk mencari, mengeksplorasi, membuat, dan melakukan usaha yang terlibat dalam tindakan-tindakan yang tepat, namun dalam lingkungan yang dinamis harus ada beberapa batasan yang ditempatkan kepada karyawan/pegawai untuk mencegah mereka dari melakukan perilaku beresiko tinggi. Batasan tersebut yang dinamakan sistem batasan (*boundary system*) yang berseberangan dengan sistem keyakinan (*beliefs system*). Sistem *beliefs* dan sistem *boundary* serupa dalam hal memotivasi karyawan untuk mencari peluang baru, namun sistem *boundary* melakukannya secara negatif sedangkan sistem *beliefs* melakukannya secara positif melalui inspirasi (Simons, 1995). Penggunaan sistem keyakinan dan sistem batasan secara terus menerus kepada pegawai/karyawan dengan mereka menyadari dan memahami tentang nilai-nilai utama organisasi dan kode etik perilaku pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai, namun dalam penelitian ini pegawai pemda

sudah menyadari nilai-nilai utama organisasi. Hal ini menandakan bahwa motivasi secara positif atau inspirasi yang diberikan pimpinan terhadap karyawan akan memengaruhi kinerja mereka, mereka hanya menaati kode etik perilaku melalui sistem *boundary* yang terdapat di dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja. Hal ini menandakan bahwa dalam organisasi pemda Klaten penggunaan motivasi secara negatif melalui sistem *boundary* tidak dapat memacu pegawai/karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik.

Pada penelitian ini menunjukkan hasil bahwa SPM berdasarkan sistem pengendalian diagnostik berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jamil dan Mohamed (2013) bahwa dari keempat *lever's of control* (LOC) yang diterapkan sebuah organisasi hanya sistem pengendalian diagnostik saja yang mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini dapat terjadi walaupun pemerintah daerah (pemda) Klaten menerapkan sistem pengendalian diagnostik tetapi tidak akan meningkatkan kinerja organisasi tersebut secara signifikan. Sistem pengendalian diagnostik sendiri adalah implementasi SPM untuk mengevaluasi temuan-temuan yang menyimpang dari tujuan organisasi, seperti yang dikatakan oleh Ratmono dan Nahartyo (2012) bahwa sistem pengendalian diagnostik adalah sistem umpan balik formal yang digunakan untuk memonitor capaian organisasional dan mengoreksi penyimpangan dari standar kinerja yang telah ditentukan. Sistem pengendalian diagnostik seperti sistem informasi akuntansi mempunyai peran penting untuk mengkomunikasikan praktik dan strategi untuk pemangku kepentingan. Oleh karena itu, dengan secara aktif menerapkan sistem pengendalian diagnostik, pemangku kepentingan tahu bahwa manajemen memantau kinerja organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi (Jamil dan Mohamed, 2013). Implementasi dari sistem pengendalian diagnostik seperti menelaah ukuran-ukuran kunci dan membandingkan hasil dengan harapan mungkin akan membantu pemda Klaten untuk meningkatkan kinerja mereka.

Pada penelitian ini menunjukkan hasil bahwa SPM berdasarkan sistem pengendalian interaktif

tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Jamil dan Mohamed (2013). Penjelasan mengapa sistem pengendalian interaktif tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi adalah sebagai berikut. Temuan ini menunjukkan bahwa penggunaan sistem pengendalian interaktif tidak dapat meningkatkan kinerja organisasi. Sistem pengendalian interaktif adalah sistem formal yang digunakan oleh manajer puncak untuk melibatkan diri mereka secara teratur dan pribadi dalam kegiatan pengambilan keputusan dari bawahan (Simon, 1995). Sistem pengendalian interaktif mengukur seberapa besar keterlibatan pimpinan organisasi dalam sistem pengendalian manajemen. Peningkatan kinerja organisasi melalui sistem pengendalian interaktif dapat dilakukan apabila pimpinan terlibat dalam memantau sistem pengendalian manajemen dengan dibekali keterampilan dan pengetahuan tentang SPM.

Pada penelitian ini menunjukkan hasil bahwa H2 didukung. Hasil analisis data menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah Kabupaten Klaten dengan taraf signifikansi dibawah 0,05. Hasil dari penelitian ini sama seperti penelitian yang dilakukan oleh (Suranta, 2002) yang menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan hasil analisis yaitu gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada seorang pemimpin menggambarkan lingkungan internal suatu organisasi yang dipenuhi oleh para pegawai yang menginginkan suatu kepemimpinan organisasi yang dapat memimpin para pegawai sebelum mereka melakukan pekerjaan.

## KETERBATASAN

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang menjadi kelemahan. Keterbatasan penelitian dapat dijelaskan adalah Penelitian ini hanya dilakukan pada organisasi pemerintah daerah Kabupaten Klaten, sehingga hasil penelitian ini tidak bisa digunakan untuk mewakili daerah lainnya.

## SARAN

Berdasarkan simpulan dan keterbatasan di atas, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Sebelum menyebarkan kuesioner sebaiknya perlu dilakukan uji coba pengisian kuesioner terlebih dahulu agar responden memiliki pemahaman terhadap setiap indikator pertanyaan.
2. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan *lever's of control* (LOC) sebagai sebuah *control package* dimana sistem kepercayaan (*beliefs system*), sistem batasan (*boundary system*), sistem pengendalian diagnostik (*diagnostic control system*), dan sistem pengendalian interaktif (*interactive control system*) secara bersama-sama menjadi sebuah sistem pengendalian manajemen (SPM). Sehingga pengujian hipotesis diuji menjadi satu variabel yaitu variabel SPM.
3. Penelitian selanjutnya disarankan untuk meneliti variabel lain yang berhubungan dengan SPM dan kinerja seperti variabel inovasi. Damanpour (1987, 1991) inovasi akan lebih efektif bagi organisasi dalam mempertahankan atau meningkatkan level kinerjanya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abernethy, Margareth. A. dan Anne M. Lilis. 1995. The Impact of Manufacturing Flexibility on Management Control System Design. *Accounting, Organizations and Society*, 20 (4): 241-258.
- Anggriawan Putu Budi, Made Gede Wirakusuma. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dengan penerapan *good governance* sebagai variabel moderasi. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*
- Anthony, Robert N. dan David W. Young. 2003. *Management Control System in Nonprofit Organization*. Boston: McGraw-Hill.
- Anthony, Robert N. dan V. Govindarajan. 2012. *Management Control Systems*. Homewood, IL: Irwin/McGraw-Hill.
- Barney, J. B. 1986. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science* 32 (10): 1231–1241.
- Bastian, Indra. 2014. *Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik Mempertahankan Kepentingan Masyarakat*. Salemba Empat: Jakarta.
- Bennis, W.G., 1959. *Leadreship Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority*. *Administrative Science Quarterly*.
- Bisbe, J. dan D. Otley. 2004. The effect of the interactive use of management control system on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 26: 709-737.
- Cadez, S. dan C. Guilding. 2008. An Explanatory Investigation of An Integrated Contingency Model of Strategic Management Accounting. *Accounting, Organization and Society* 33 (4): 836-863.
- Chenhall, R. H. dan K. Langfield-Smith. 1998. The Relationship between Strategic Priorities, Management Techniques and Management Accounting: An Empirical Investigation Using a Systems Approach. *Accounting, Organizations and Society* 23 (3): 243-264.
- Chenhall, R. H. 2007. Theorising Contingencies in Management Control System Research. *Handbook of Management Accounting Research*: 163-205.
- Chow, Chee W., Michael D. Shields, dan Yoke Kai Chan. 1991. The Effect of Management Controls and National Culture on Manufacturing Performance: An Experimental Investigation. *Accounting, Organizations and Society* 16 (3): 209-226.
- Damanpour, F. 1991. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academic Management Journal* 34(3):550–90.

- Damanpour, F and Evan, W. 1984. Organizational innovation and the problem of "organizational lag" *Administrative Science Quarterly*, 29 (3): 392-409
- Flamholtz, E.G., T.K. Das, dan A. Tsul. 1985. Toward an Integrative Framework of Organizational Control. *Accounting, Organizations and Society* 8 (1): 35-50.
- Gerdin, J. dan J. Greve. 2008. The Appropriateness of Statistical Methods for Testing Contingency Hypotheses in Management Accounting Research *Accounting, Organizations and Society* 33 (5): 995-1009.
- Gong, M. Z. dan M.S. Tse. 2009. Pick, Mix or Match? A Discussion of Theories for Management Accounting Research. *Journal of Accounting-Business and Management* 16 (2): 54-66.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Henri, J. F. 2006. Management Control Systems and Strategy: A Resource-based Perspective. *Accounting, Organizations and Society* 31 (4): 529-558.
- Hirsch, Maurice L. 1994. *Advanced Management Accounting*. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co.
- Hofstede, G. 1978. The Poverty of Management Control Philosophy. *Academy of Management Review*, 3(3): 450-461.
- Jamil, C. Zuriana Muhammad dan Rapiah Mohamed. 2013. The Effect of Management Control System on Performance Measurement System at Small Medium Hotel in Malaysia. *International Journal of Trade, Economics and Finance* 4 (4).
- Langfield-Smith, K. 1997. Management Control Systems and Strategy: A Critical Review. *Accounting, Organizations and Society* 22 (2): 207-232.
- Lekatompessy, J. E. 2012. *Peran Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Analisis Kontinjensi dan Resource-Based View*. Disertasi tidak dipublikasikan, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Luthans. 2002. *Performance and Motivation*. New York: Prentice Hall.
- Mahama, H. 2006. Management Control Systems, Cooperation and Performance in Strategic Supply Relationships: A Survey in the Mines. *Management Accounting Research* 17 (2): 315-339.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mardiasmo. 2004. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi: Yogyakarta.
- Merchant, K. A. dan W.A. Van der Stede. 2007. *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 2nd Edition. Prentice Hall, England.
- Otley, D. 1980. The Contingency Theory of Management Accounting: Achievements and Prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5 (3): 413-428.
- Peraturan Menteri Keuangan. 2011. Nomor 164/PMK.05/2011 tentang Petunjuk Penyusunan dan Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran.
- Pondeville, S.M. 2000. *The Control System in The Environmental Management Framework*. Working Paper IPA Young Scholars Colloquium No.13.
- Ratmono, Dwi dan Ertambang Nahartyo. 2012. *Model Mediasi dan Moderasi dalam Hubungan antara Sistem Pengendalian Manajemen, Inovasi, dan Kinerja*. Simposium Nasional Akuntansi (SNA) XV, Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin.
- Rakhmat, J. 2005. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ramadina, Westhi. 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Gaya Kepemimpinan dan Budaya*

- Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Payakumbuh)*. Skripsi tidak dipublikasikan, Universitas Negeri Padang, Padang.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Sekaran, U. 2010. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 3rd Edition. John Wiley and Sons, Inc.
- Simons, R. 1987. Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis. *Accounting, Organizations and Society* 12 (4): 357-374.
- Simons, R. 1994. How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal* 15 (5): 46-62.
- Simons, R. 1995. *Lever's of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategy Renewal*. Boston. Harvard Business School Press.
- Simons, R. 2000. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Tekavcic, Metka, Darja Peljhan, dan Zeljko Sevic. 2008. Levers of Control: Analysis of Management Control System in A Slovenian Company. *The Journal of Applied Business Research* 24 (4).
- Trisnarningsih, S. 2007. Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor. Simposium Nasional Akuntansi X, Makasar.
- Widener, Sally K. 2007. An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework. *Accounting, Organizations and Society* 32 (6): 757-788.