

## Kinerja Manajerial di Universitas Negeri Manado Dalam Hal Implementasi Sistem Pengendalian Intern dan Komitmen Organisasi

Cecilia Lelly Kewo 

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi,

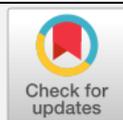
Universitas Negeri Manado, 95618, Minahasa, Provinsi Sulawesi Utara, Indonesia

Korespondensi: [ceciliakewo@unima.ac.id](mailto:ceciliakewo@unima.ac.id)

### INFO ARTIKEL

#### Info Publikasi:

Artikel Hasil Penelitian



#### Sitasi Cantuman:

Kewo, C. L. (2020). *Managerial Performance at Universitas Negeri Manado in Terms of Internal Control System Implementation and Organizational Commitment*. *Society*, 8(2), 650-662.

DOI: [10.33019/society.v8i2.268](https://doi.org/10.33019/society.v8i2.268)

Hak Cipta © 2020. Dimiliki oleh Penulis, dipublikasi oleh Society

OPEN  ACCESS



Artikel dengan akses terbuka.

Lisensi: Atribusi-NonKomersial-BerbagiSerupa (CC BY-NC-SA)

Dikirim: 24 November, 2020;

Diterima: 28 Desember, 2020;

Dipublikasi: 30 Desember, 2020;

### ABSTRAK

Penelitian ini menguji pengaruh implementasi sistem pengendalian intern dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial di Universitas Negeri Manado secara empiris. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif, sedangkan metode analisisnya menggunakan analisis deskriptif. Penelitian ini menggunakan data primer dengan mengumpulkan instrumen penelitian berupa kuesioner, observasi, dan wawancara. Populasi sasaran adalah pimpinan dan pegawai Universitas Negeri Manado. Metode pengambilan sampel menggunakan simple random sampling, dan jumlah kuesioner yang memenuhi persyaratan yang diolah sebanyak 75 kuesioner. Penelitian ini menggunakan perangkat lunak IBM SPSS Statistics untuk menguji data yang dikumpulkan. Pengujian hipotesis menggunakan metode analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi sistem pengendalian intern berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Demikian pula komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Secara keseluruhan implementasi sistem pengendalian intern dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di Universitas Negeri Manado.

**Kata Kunci:** Kinerja Manajerial; Komitmen Organisasi; Pengendalian Internal; Pengukuran Kinerja

## 1. Pendahuluan

Akuntabilitas kinerja (*performance accountability*) merupakan bentuk pertanggungjawaban dari suatu instansi pemerintah atas kegiatan yang dilaksanakan dalam kurun waktu satu tahun yang disusun melalui media pelaporan. Perguruan tinggi harus menerapkan manajemen instansi pemerintah yang bersih dan baik. Perkembangan dunia dan pengaruh globalisasi menuntut perguruan tinggi untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya agar dapat bersaing dengan perguruan tinggi lain, baik nasional maupun internasional. Peringkat universitas sedang tren dan menjadi rujukan. Kinerja merupakan faktor penting dalam mendorong keunggulan kompetitif universitas untuk mencapai peringkat tinggi dan menunjukkan reputasi yang baik (Rasheed *et al.*, 2016).

Fenomena lain menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan yang besar antara pendidikan tinggi di Indonesia dan karakteristik pendidikan tinggi, terutama terkait dengan akuntabilitas kinerja. Faktor penyebabnya adalah proses pembelajaran yang belum optimal, implementasi kurikulum yang tidak konsisten dan tidak responsif terhadap kebutuhan mahasiswa, kurangnya kompetensi dosen, fasilitas pembelajaran yang belum memadai untuk mendukung proses pembelajaran, dan perguruan tinggi yang belum berbasis penelitian.

Secara umum, pengukuran kinerja (*performance measurement*) merupakan kunci penting untuk peningkatan dan kemajuan baik bagi lembaga maupun individu. Pengukuran kinerja bertujuan untuk menganalisis kinerja dan prestasi institusi atau individu (Keban, 2008). Salah satu perubahan signifikan pada pendekatan Manajemen Publik Baru (*New Public Management*) adalah reformasi anggaran, yaitu menggunakan sistem penganggaran yang berorientasi kinerja (*performance budgeting*) untuk menggantikan sistem penganggaran tradisional (*line-item & incremental budgeting*).

Sistem penganggaran yang berorientasi kinerja sangat berguna, terutama untuk sumber daya yang terbatas, karena dapat membantu pembuat keputusan (*decision-maker*) mendapatkan nilai yang lebih baik untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya. Para pembuat keputusan dapat memprioritaskan di antara kebutuhan yang sangat kompetitif, dan hasil dari keputusan ini secara langsung diamati dalam matriks dan tren kinerja. Definisi pengukuran kinerja adalah proses untuk mengukur dan mengevaluasi pekerjaan (Cocca & Alberti, 2010; Tangen, 2004). Pekerjaan yang dimaksud adalah pekerjaan masa lalu (Cocca & Alberti, 2010). Pengukuran kinerja merupakan salah satu elemen manajemen kinerja (Cokins, 2004; Baxter & MacLeod, 2008).

Penelitian terkait kinerja dan pengukuran kinerja di sektor publik telah dilakukan antara lain oleh Atkinson & McCrindell (1997), Atkinson *et al.* (1997), Hood (1995), Sofyani & Akbar (2013). Fokus penelitian adalah kinerja organisasi. Faktor penting lainnya dalam pengukuran kinerja adalah implementasi sistem pengendalian intern dan komitmen organisasi. Semakin ketatnya persaingan antar penyelenggara layanan pendidikan tinggi mendorong perguruan tinggi untuk selalu meningkatkan kinerjanya. Komitmen organisasi merupakan salah satu komponen yang dapat mendukung pencapaian tujuan suatu perguruan tinggi. Partisipasi penyusunan anggaran untuk mencapai tujuan anggaran melalui negosiasi antara atasan dan bawahan (Brownell, 1982). Selain itu, komitmen yang tinggi melalui partisipasi penyusunan anggaran diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial (Hansen & Mowen, 2006).

Menurut Sugioko (2007) yang meneliti 16 Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang tergabung dalam Asosiasi Perguruan Tinggi Katolik (APTIK), komitmen organisasi dan kinerja perguruan tinggi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan. Sedangkan Somers & Birnbaum (1998) menyatakan tidak ada hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja manajerial. Di sektor publik (termasuk perguruan tinggi), lemahnya implementasi pengendalian intern

menciptakan peluang yang signifikan bagi penyimpangan dalam pelaksanaan anggaran dana publik.

Audit internal mengevaluasi efektivitas sistem pengendalian manajemen (Bhayangkara, 2008). Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Yudianti & Suryandari (2015) menemukan bahwa banyak perguruan tinggi swasta yang memiliki informasi yang memadai untuk menerapkan manajemen risiko, pengendalian intern, dan tata kelola perguruan tinggi yang baik. Perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian ini mengkaji kinerja Perguruan Tinggi Negeri (PTN) sebagai lembaga pendidikan tinggi yang memiliki peran vital dalam membangun suatu negara.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh implementasi sistem pengendalian intern terhadap kinerja manajerial dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh implementasi sistem pengendalian intern dan komitmen organisasi secara simultan terhadap akuntabilitas kinerja manajerial perguruan tinggi.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1. Sistem Pengendalian Intern

Sistem pengendalian intern memainkan peran penting dalam menciptakan efisiensi dan produktivitas operasional, terutama dalam mencapai tujuan kelembagaan dan keberhasilan reformasi sektor publik (Altamuro & Beatty, 2010). Kewo (2014) menyatakan bahwa terdapat pengaruh pengendalian intern terhadap kinerja manajerial instansi pemerintah daerah. Altamuro & Beatty (2010) menunjukkan bahwa peningkatan manajemen pengendalian intern dan pelaporan dapat meningkatkan kualitas laporan keuangan.

Messier et al. (2006) berpendapat terkait dengan sistem pengendalian intern. Dewan direksi dan manajemen melakukan pengendalian intern untuk memberikan jaminan yang memadai atas pencapaian tujuan organisasi, yaitu (1) kelayakan laporan keuangan; (2) efisiensi dan efektivitas operasional organisasi; (3) kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku.

Menurut INTOSAI (2004), pengendalian intern adalah proses integral yang dipengaruhi oleh manajemen entitas dan personel dan dirancang untuk mengatasi risiko dan untuk memberikan jaminan yang wajar bahwa dalam mengejar misi entitas, tujuan umum berikut harus dicapai:

- 1) melaksanakan operasi yang tertib, etis, ekonomis, efisien, dan efektif;
- 2) memenuhi kewajiban akuntabilitas;
- 3) mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku;
- 4) melindungi sumber daya dari kehilangan, penyalahgunaan, dan kerusakan.

Unsur-unsur Sistem Pengendalian Intern dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 (Republik Indonesia, 2008) meliputi:

- 1) Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Mencakup tindakan, kebijakan, dan prosedur yang mencerminkan semua sikap manajemen puncak, dewan komisaris, dan pemilik entitas terkait pentingnya pengendalian. Ini berarti bahwa pimpinan instansi dan seluruh karyawan harus menjaga lingkungan kerja dan berperilaku positif dengan tetap mendukung pengendalian intern dan manajemen yang sehat.

2) Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Penilaian risiko melibatkan proses yang dinamis dan berulang untuk mengidentifikasi dan menilai risiko untuk mencapai tujuan. Pengendalian intern harus menilai risiko yang dihadapi oleh lembaga, baik dari luar maupun dari dalam.

3) Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

Implementasi tindakan melalui kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan implementasi kebijakan manajemen mengurangi risiko dalam pencapaian visi dan misi. Kegiatan pengendalian sebagai sarana membantu memastikan terlaksananya kebijakan kepala instansi.

4) Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Informasi dan komunikasi diperlukan untuk menjalankan tanggung jawab pengendalian intern untuk mendukung pencapaian tujuan. Informasi tersebut harus dicatat dan kemudian dilaporkan kepada kepala badan dan pihak lain yang ditunjuk.

5) Pemantauan (*Monitoring*)

Aktivitas ini terkait dengan penilaian kualitas pengendalian intern secara terus menerus atau berkala oleh manajemen untuk menentukan bahwa pengendalian tersebut beroperasi seperti yang diharapkan. Pemantauan harus menilai kualitas kinerja dari waktu ke waktu dan memastikan rekomendasi atas hasil audit, dan tinjauan lain segera ditindaklanjuti.

## 2.2. Komitmen Organisasi

Variabel komitmen organisasi merupakan variabel penting dan telah banyak diteliti dan dibahas dalam ilmu sosial, termasuk akuntansi dan manajemen, sehingga banyak definisi yang mengungkapkan komitmen organisasi. Porter *et al.* (1974), sebagaimana dikutip dalam Armstrong (2006, p. 271), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif individu terhadap organisasi dan keterlibatan individu dalam organisasi tertentu, yang dicirikan oleh tiga faktor psikologis:

- 1) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi,
- 2) Keyakinan yang kuat dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi, dan
- 3) Kesiediaan untuk melakukan upaya besar atas nama organisasi.

Komitmen organisasi berkaitan dengan perasaan dan keyakinan karyawan tentang organisasi tempat mereka bekerja secara keseluruhan. Menurut George & Jones (2012, p. 187), terdapat dua dimensi komitmen organisasi:

- 1) Komitmen afektif, yaitu komitmen ketika karyawan menjadi anggota organisasi, senang, percaya, merasa nyaman berada di dalam organisasi, dan akan melakukan yang terbaik untuk organisasi.
- 2) Komitmen berkelanjutan, yaitu komitmen ketika karyawan tidak memiliki komitmen dan keinginan untuk berada dalam suatu organisasi, tetapi mereka menganggap pendapatan yang tersisa terlalu besar (kehilangan senioritas, keamanan kerja, pensiun, tunjangan kesehatan, dan lain-lain) .

Sedangkan Sheldon (1971) menyatakan bahwa komitmen merupakan evaluasi positif dari ikatan individu dan organisasi. Komitmen adalah kunci untuk kinerja yang unggul, dan

pembinaan adalah strategi untuk membangun komitmen tersebut (Coe *et al.*, 2008). Komitmen bukanlah sesuatu yang dapat diamati secara langsung, dimana dapat disimpulkan bahwa komitmen itu ada karena sudah terlaksana. Komitmen bukanlah tindakan nyata tetapi terkait dengan kebutuhan emosional/psikologis. Dapat dikatakan bahwa orang yang “berkomitmen” adalah ketika seseorang menunjukkan niat atau tekadnya berulang kali untuk melakukan yang terbaik dan tidak mudah menyerah. Locke & Latham (2013) menyatakan bahwa jika tidak ada komitmen pada suatu tujuan, maka tujuan itu tidak berguna. Allen & Meyer (1993), sebagaimana dikutip dalam Luthans (2008), menyebutkan tiga komponen komitmen organisasi: afektif, normatif, dan kontinuitas.

1) Komitmen afektif.

Itu berasal dari keterikatan emosional karyawan dengan organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasi dirinya dengan terlibat aktif dalam organisasi dan mengapresiasinya.

2) Komitmen normatif.

Hal ini terkait dengan perasaan karyawan tentang komitmen organisasi. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki komitmen normatif tinggi akan tetap berada dalam organisasi karena merasa harus (seharusnya).

3) Komitmen berkelanjutan (komitmen rasional).

Hal ini terkait dengan komitmen yang didasarkan pada persepsi karyawan terhadap kerugian jika tidak melanjutkan pekerjaan. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki komitmen rasional yang kuat akan tetap berada di organisasi karena mereka membutuhkannya.

Menurut Locke & Latham (2013), komitmen dipengaruhi oleh tiga hal; 1) faktor eksternal, yang terdiri dari otoritas, faktor rekan, dan penghargaan eksternal 2) faktor interaktif, yang terdiri dari partisipasi dan persaingan; dan 3) faktor internal yang terdiri dari harapan dan penghargaan internal.

### 2.3. Kinerja Manajerial

Kinerja menggambarkan bagaimana tingkat pencapaian atau pengerjaan suatu program atau kegiatan pelaksanaan untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi. Kinerja merupakan prestasi yang diperoleh suatu instansi dalam jangka waktu tertentu. Mengukur kinerja organisasi dapat dilakukan dengan mencatat dan mengukur bagaimana program atau kegiatan dilaksanakan sesuai arah penilaian melalui hasil yang ditampilkan sebagai produk, jasa, atau proses (Bastian & Saat, 2006). Artinya setiap kegiatan operasional harus dapat diukur dan hubungannya dengan pencapaian arah organisasi ke depan yang tertuang dalam visi dan misi organisasi.

Pengertian kinerja manajerial dapat dikatakan cara seorang manajer atau tingkat keahlian seorang pemimpin dalam melaksanakan kegiatan manajerial. Kinerja manajerial merupakan salah satu indikator peningkatan efektivitas suatu instansi atau organisasi. Fungsi manajemen dalam perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan kepemimpinan adalah dasar dari kinerja manajerial (Mahoney *et al.*, 1963). Pengukuran kinerja merupakan salah satu cara pengendalian organisasi karena dapat menetapkan penghargaan atau sanksi. Siegel & Ramanauskas-Marconi (1989) mengatakan bahwa standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau menguraikan rencana formal dalam perencanaan keuangan atau anggaran.

Tujuan pengukuran kinerja sektor publik antara lain dimaksudkan untuk: 1) mengukur kinerja sektor publik untuk mendorong peningkatan kinerja instansi sektor publik. Hal ini dimaksudkan agar instansi fokus pada tujuan unit kerja. Situasi ini dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam pelayanan publik. 2) indikator kinerja sektor publik memfasilitasi alokasi sumber daya dalam pengambilan keputusan. 3) [Mardiasmo \(2009\)](#) menyatakan bahwa ukuran kinerja sektor publik dapat meningkatkan komunikasi kelembagaan dan menciptakan akuntabilitas publik.

Pengukuran kinerja berguna sebagai indeks ukuran yang digunakan dalam menilai kinerja seseorang memberikan arahan terhadap target yang diharapkan, serta dapat membantu memahami berbagai kegiatan pemerintah dan mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya untuk menguranginya.

Hipotesis penelitian adalah:

- 1) Implementasi pengendalian intern berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial;
- 2) Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

### 3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh implementasi sistem pengendalian intern dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada perguruan tinggi yaitu Universitas Negeri Manado. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif verifikatif untuk mencapai tujuan penelitian. Penelitian deskriptif verifikatif bertujuan untuk menguji hipotesis berdasarkan teori tertentu dengan menggunakan metode survei eksplanatori untuk memperoleh informasi yang akurat dan faktual. Pengumpulan data menggunakan periode *cross-sectional*, dimana data dikumpulkan hanya satu kali dalam periode tertentu untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan penelitian ([Sekaran & Bougie, 2016](#)). Pegawai Universitas Negeri Manado merupakan unit analisis dalam penelitian ini.

Data mengenai variabel penelitian yang dikumpulkan melalui kuesioner adalah data berskala ordinal. Sebaliknya, data yang dibutuhkan untuk menggunakan statistik inferensial (analisis jalur) sebagai analisis utama dalam pengujian hipotesis dalam penelitian ini pada skala interval. Oleh karena itu, konversi dilakukan terlebih dahulu untuk meningkatkan dari skala ordinal ke skala interval.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Universitas Negeri Manado. Pengambilan sampel dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan simple random sampling. Besar sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Taro Yamane atau Slovin ([Riduwan, 2007](#)). Data diuji validitas dan reliabilitasnya. Koefisien korelasi momen produk Pearson digunakan untuk uji validitas. Rumus koefisien Alpha Cronbach juga digunakan untuk uji reliabilitas data. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan analisis jalur menggunakan perangkat lunak Lisrel. Penggunaan analisis jalur mengingat hubungan antar variabel dalam penelitian ini bersifat korelatif dan kausalitas. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

## 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

### 4.1. Hasil Penelitian

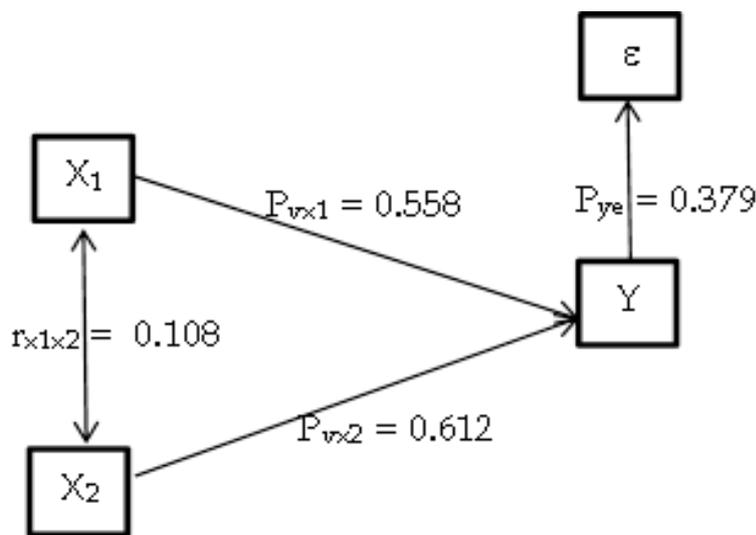
Universitas Negeri Manado (dikenal sebagai Unima) terletak di Kecamatan Tondano Selatan, Kabupaten Minahasa, Provinsi Sulawesi Utara, dengan jarak tempuh 42 km atau 60 menit dari Kota Manado (Ibukota Provinsi Sulawesi Utara). Alat ukur yang digunakan untuk memperoleh data dalam penelitian ini adalah kuesioner. Tingkat pengembalian kuesioner adalah 55% dari 130 responden sehingga 75 kuesioner dapat diolah. Responden adalah pegawai

Universitas Negeri Manado. Sebelum digunakan dalam analisis data, data penelitian perlu diuji reliabilitas dan validitasnya. Hal tersebut perlu dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan telah diukur dengan cermat dan tepat. Instrumen penelitian yang baik harus memenuhi tiga syarat utama yaitu: 1) valid, 2) reliabel, dan 3) praktis (Cooper & Schindler, 2006).

**Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas**

| Variabel       | R <sub>hitung</sub> | R <sub>kritis</sub> | Hasil    |
|----------------|---------------------|---------------------|----------|
| X <sub>1</sub> | 0,831               | 0,70                | Reliabel |
| X <sub>2</sub> | 0,740               | 0,70                | Reliabel |
| Y              | 0,953               | 0,70                | Reliabel |

**Tabel 1** menunjukkan hasil perhitungan uji validitas dengan menggunakan korelasi *rank* Spearman. Semua item pertanyaan untuk variabel implementasi pengendalian intern (X<sub>1</sub>), komitmen organisasi (X<sub>2</sub>), dan kinerja manajerial (Y) dinyatakan valid karena nilai korelasinya adalah skor item pernyataan > 0,30. Semua variabel dapat diandalkan karena koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,70, seperti yang ditunjukkan pada **Tabel 1** di atas. Berdasarkan hasil pengolahan metode Alpha Cronbach, hasil uji reliabilitas semua variabel reliabel karena koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,70, seperti terlihat pada **Tabel 1**.



**Gambar 1. Hasil Koefisien Jalur**

**Gambar 1** di atas menunjukkan hasil koefisien jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur dalam implementasi pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Pyx1) bertanda positif dengan nilai 0,558. Nilai koefisien jalur komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Pyx2) bertanda positif dengan nilai 0,612.

Nilai-nilai di atas berarti peningkatan satu unit implementasi pengendalian intern akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,558 unit. Peningkatan komitmen organisasi sebesar satu unit menyebabkan kinerja manajerial meningkat sebesar 0,612 unit. Uji F dilakukan untuk menguji pengaruh secara simultan. H1 diterima atau H0 ditolak dilakukan dengan

membandingkan  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ . Pengambilan keputusan ini dapat dilakukan dengan melihat nilai signifikansi dengan syarat  $H_0$  ditolak jika  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$ .

Dari  $F_{tabel}$  untuk tingkat signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan  $db_1 = 2$  dan  $db_2 = 75 - 2 - 1 = 72$  diperoleh  $F_{0,05}(3; 74) = 2,732$ . Karena nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  ( $58,986 > 2,732$ ) maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak.

**Tabel 2. Uji Simultan**

| Hipotesis   | db                        | $F_{hitung}$ | $F_{tabel}$ | Kesimpulan Statistik |
|---|---------------------------|--------------|-------------|----------------------|
| Implementasi sistem pengendalian intern dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial | $db_1 = 2$<br>$db_2 = 72$ | 58,986       | 2,732       | $H_0$ ditolak        |

Sumber: data diolah (2020)

Hasil penelitian pada tabel di atas menunjukkan bahwa penerapan sistem pengendalian internal dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial perguruan tinggi. Uji parsial dilakukan untuk melihat signifikansinya. Uji parsial dilakukan untuk menguji pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$  dan pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y$  menggunakan perangkat lunak IBM SPSS Statistics 20 dan uji T. Nilai  $T_{hitung}$  yang didapat dari perhitungan menggunakan perangkat lunak IBM SPSS Statistics 20 sebagai berikut:

**Tabel 3. Uji Parsial**

| No | Hipotesis   | Koefisien Jalur | $F_{hitung}$ | $F_{tabel}$ | Kesimpulan Statistik |
|----|---|-----------------|--------------|-------------|----------------------|
| 1  | Implementasi sistem pengendalian intern berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial | 0,558           | 7,661        | 1,992       | $H_0$ ditolak        |
| 2  | Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial                     | 0,612           | 6,721        | 1,992       | $H_0$ ditolak        |

Sumber: data diolah (2020)

Pengujian secara parsial terhadap hipotesis 1 tentang pengaruh implementasi sistem pengendalian intern terhadap kinerja manajerial ditunjukkan dengan koefisien jalur  $p_{YX_1}$  sebesar 0,558. Hasil perhitungan diperoleh  $T_{hitung}$  sebesar 7,661. Hasil uji empiris menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak, artinya pengujian tersebut signifikan dan hipotesis  $H_1$  diterima. Keputusan ini diambil karena  $T_{hitung} = 7,661 > T_{tabel} = 1,992$ . Dari hasil pengujian secara parsial hipotesis 1 untuk variabel  $X_1$  terdapat pengaruh positif implementasi sistem pengendalian intern terhadap kinerja manajerial secara parsial.

Pengujian secara parsial terhadap hipotesis 2 tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial ditunjukkan dengan koefisien jalur  $p_{YX_2}$  sebesar 0,612. Hasil

perhitungan diperoleh  $T_{hitung}$  sebesar 6,721. Hasil uji empiris menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak, artinya pengujian tersebut signifikan dan hipotesis  $H_1$  diterima. Keputusan ini diambil karena  $T_{hitung} = 6,721 > T_{tabel} = 1,992$ . Dari hasil uji hipotesis secara parsial hipotesis 2 untuk variabel  $X_2$  terdapat pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial secara parsial.

Besarnya pengaruh implementasi sistem pengendalian intern dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja manajerial ditunjukkan dengan nilai  $R^2$  sebesar 0,621 atau 62,1%.

**Tabel 4. Besaran Koefisien Jalur**

| Variabel                                | Koefisien Jalur   | Pengaruh Simultan | Pengaruh Residu |
|---|-------------------|-------------------|-----------------|
| <b>Kontrol Internal (X<sub>1</sub>)</b> | $P_{yx1} = 0,558$ | 0,621             | 0,379           |

Sumber: data diolah (2020)

Tabel di atas menunjukkan bahwa pengaruh total variabel implementasi sistem pengendalian intern dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial sebesar 0,621 atau 62,1%. Sebagai perbandingan, faktor pengaruh lainnya terhadap kinerja manajerial menunjukkan nilai 0,379 atau 37,9%. Variabel kinerja manajerial dapat dijelaskan sebesar 62,1% oleh variabel implementasi sistem pengendalian intern dan komitmen organisasi, sedangkan sisanya sebesar 37,9% tidak diteliti dalam penelitian ini. Berdasarkan nilai korelasi dan koefisien jalur yang diperoleh, maka besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung implementasi sistem pengendalian intern dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial adalah sebagai berikut:

**Table 5. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> terhadap Y**

| Jenis Pengaruh                        | Besaran Pengaruh   |                 |
|---------------------------------------|--|-----------------|
| <b>Pengaruh Langsung</b>              |  |                 |
| X <sub>1</sub> Langsung               | $P_{yx1} P_{yx1} = (0,558 \times 0,558)$                       | 0,314 or 31,4%  |
| X <sub>2</sub> Langsung               | $P_{yx2} P_{yx2} = (0,612 \times 0,612)$                       | 0,375 or 37,5%  |
| <b>Pengaruh Tidak Langsung</b>        |  |                 |
| X <sub>1</sub> melalui X <sub>2</sub> | $P_{yx1} r_{x1x2} P_{yx2} = (0,558 \times 0,108 \times 0,612)$ | 0,0368 or 3,68% |

Sumber: data diolah (2020)

Hasil yang diperoleh secara langsung tanpa adanya variabel lain menunjukkan pengaruh langsung implementasi sistem pengendalian intern terhadap kinerja manajerial sebesar 31,4% dan pengaruh tidak langsung sebesar 3,68%. Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara parsial sebesar 37,5%.

## 4.2. Pembahasan

### 4.2.1. Pengaruh Implementasi Sistem Pengendalian Internal (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Hipotesis pertama adalah penerapan sistem pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian memberikan nilai koefisien jalur dari variabel  $X_1$  ke variabel  $Y$  dengan nilai 0,558. Nilai koefisien jalur bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan sistem pengendalian internal yang efektif, penerapan sistem yang kokoh

akan menghasilkan kinerja manajerial yang baik. Selanjutnya nilai  $T_{hitung}$  koefisien jalur variabel  $X_1$  atau penerapan sistem pengendalian intern terhadap variabel  $Y$  atau kinerja manajerial sebesar 7.661. Nilai  $T_{hitung}$  lebih besar dari  $T_{tabel}$  yang artinya variabel  $X_1$  atau penerapan sistem pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap variabel  $Y$  atau kinerja manajerial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi sistem pengendalian intern berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Universitas Negeri Manado. Artinya, implementasi sistem pengendalian intern yang kokoh akan meningkatkan kinerja manajerial. Mengacu pada tabel kekuatan antar variabel, pengaruh implementasi sistem pengendalian intern termasuk dalam kategori sedang. Untuk itu diperlukan peningkatan implementasi sistem pengendalian intern di Universitas Negeri Manado.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Fogelberg & Griffith (2000) dan Lau (2004), dimana implementasi sistem pengendalian intern berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Rasheed *et al.* (2016) juga menyatakan bahwa kinerja merupakan faktor yang signifikan dalam mendorong keunggulan kompetitif suatu perguruan tinggi. Implementasi sistem pengendalian intern berperan penting dalam menciptakan efisiensi dan produktivitas operasional, terutama dalam pencapaian tujuan kelembagaan dan keberhasilan reformasi sektor publik.

#### **4.2.2. Pengaruh Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Manajerial ( $Y$ )**

Hipotesis kedua adalah komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian memberikan nilai koefisien jalur dari variabel  $X_2$  ke variabel  $Y$  dengan nilai 0,612. Nilai koefisien jalur bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang semakin besar akan membuat kinerja manajerial semakin tinggi. Selanjutnya nilai  $T_{hitung}$  koefisien jalur variabel  $X_2$  atau komitmen organisasi terhadap variabel  $Y$  atau kinerja manajerial adalah 6,721. Nilai  $T_{hitung}$  lebih besar dari  $T_{tabel}$  yang artinya variabel  $X_2$  atau komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel  $Y$  atau kinerja manajerial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Universitas Negeri Manado. Artinya komitmen yang kuat akan meningkatkan kinerja manajerial. Mengacu pada tabel kekuatan antar variabel, pengaruh komitmen organisasi dikategorikan dalam kategori kuat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Sugioko (2007) yang meneliti 16 perguruan tinggi swasta dan menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja perguruan tinggi. Komitmen organisasi merupakan salah satu komponen yang dapat mendukung pencapaian tujuan perguruan tinggi. Selain itu, komitmen yang tinggi melalui partisipasi penyusunan anggaran diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial (Hansen & Mowen, 2006). Namun hasil ini bertentangan dengan Somers & Birnbaum (1998), dan Breaux (2004) yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial.

#### **4.2.3. Pengaruh Simultan Implementasi Sistem Pengendalian Intern dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial**

Koefisien determinasi (*R Square*) adalah 0,621 atau 62,1%, sedangkan faktor lain mempengaruhi 37,9%. Artinya variabel implementasi sistem pengendalian intern dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan pengaruh variabel lain yang tidak diteliti sebesar 37,9%.

Hal ini menunjukkan bahwa elemen pengendalian internal seperti lingkungan pengendalian dimana pimpinan dan seluruh karyawan menghasilkan perilaku yang positif dan suportif terhadap pengendalian internal, elemen penilaian risiko, dan elemen aktivitas pengendalian yang memastikan arahan kepemimpinan tersebut dilaksanakan. Unsur informasi dan komunikasi serta unsur pemantauan akan terlaksana dengan baik melalui komitmen organisasi yang kuat. Hal ini dikarenakan adanya komitmen organisasi yang kuat terkait perasaan dan keyakinan karyawan tentang organisasi tempat mereka bekerja secara keseluruhan. Hal ini juga terkait dengan komitmen afektif yaitu komitmen ketika karyawan menjadi anggota organisasi, bahagia, dipercaya, merasa berguna dalam organisasi, dan akan melakukan yang terbaik untuk organisasi (George & Jones, 2012).

Implementasi sistem pengendalian intern yang kuat dan komitmen organisasi yang kuat akan menjadikan kinerja manajerial yang lebih baik berdasarkan fungsi manajemen, termasuk perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan kepemimpinan, yang akan mempercepat pencapaian tujuan, misi, dan visi universitas. Pendidikan tinggi merupakan kunci penting untuk perkembangan dan kemajuan pendidikan di Indonesia.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan pengujian hipotesis, hasil analisis, pembahasan, dan temuan penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan penelitian sebagai berikut: Secara simultan, penerapan sistem pengendalian internal dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Universitas Negeri Manado. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Universitas Negeri Manado.

## 6. Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah berkenan bekerjasama selama penelitian ini.

## 7. Pernyataan *Conflicts of Interest*

Penulis menyatakan tidak ada potensi konflik kepentingan sehubungan dengan penelitian, kepengarangan, dan/atau publikasi dari artikel ini.

## Daftar Pustaka

- Altamuro, J., & Beatty, A. (2010). How does internal control regulation affect financial reporting?. *Journal of accounting and Economics*, 49(1-2), 58-74. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2009.07.002>
- Armstrong, M. (2006). *Human Resources Management Practice* (10th ed.). London, UK: Kogan Page.
- Atkinson, A. A., & McCrindell, J. Q. (1997). Strategic Performance Measurement in Government. *CMA Magazine*, 71(3), 20-23.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 25-37.
- Bastian, I., & Saat, S. (2006). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta, Indonesia: Erlangga.
- Baxter, L. F., & MacLeod, A. M. (2008). *Managing Performance Improvement*. Abingdon, United Kingdom: Routledge.

- Bhayangkara, I. (2008). *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.
- Breaux, K. T. (2004). *The effect of program commitment on the degree of participative congruence and managerial performance in a budgeting setting* (Doctoral Dissertation). Louisiana State University. Retrieved from [https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool\\_dissertations/3080/](https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool_dissertations/3080/)
- Brownell, P. (1982). Participation in the budgeting process: When it works and when it doesn't. *Journal of Accounting Literature*, 1(2): 124–153.
- Cocca, P., & Alberti, M. (2010). A framework to assess performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 186–200. <https://doi.org/10.1108/17410401011014258>
- Coe, C., Zehnder, A., & Kinlaw, D. C. (2008). *Coaching for Commitment Achieving Superior Performance From Individuals and Teams* (3rd ed.). Hoboken, NJ, United States: Wiley.
- Cokins, G. (2004). *Performance Management: Finding the Missing Pieces (to Close the Intelligence Gap)* (1st ed.). Hoboken, NJ, United States: Wiley.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2006). *Business Research Methods*. Boston, United States: McGraw Hill.
- Fogelberg, L., & Griffith, J. M. (2000). Control and bank performance. *Journal of Financial and Strategic Decisions*, 13(3), 63-69. Retrieved from <http://www.financialdecisionsonline.org/archive/pdf/v13n3/fogelberg.pdf>
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2006). *Cost Management: Accounting and Control* (5th ed.). Boston, United States: Cengage Learning.
- Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2–3), 93–109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)e0001-w](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)e0001-w)
- INTOSAI. (2004). *Guidelines for internal control standards for public sector*. Wina, Austria: Internal Control Standards Committee.
- George J., & Jones, G. (2012). *Organizational Behavior* (6th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.
- Keban, Y. T. (2008). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu* (2nd ed.). Yogyakarta, Indonesia: Gava Media.
- Kewo, C. L. (2014). The Effect of Participative Budgeting, Budget Goal Clarity and Internal Control Implementation on Managerial Performance. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(12), 81-87. Retrieved from <https://www.iiste.org/Journals/index.php/RJFA/article/view/13570>
- Lau, C. M. (2004). The Effect of Accounting Control on Performance and Slack Creation. *Behaviour Research in Accounting*, 7, 132-140.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). *New Developments in Goal Setting and Task Performance* (1st ed.). Abingdon, United Kingdom: Routledge.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*. Boston, United States: McGraw-Hill/Irwin.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1963). *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati, United States: South-Western Publishing Co.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta, Indonesia: ANDI.
- Messier, W. F., Glover, S. M., & Prawitt, D. F. (2006). *Auditing & Assurance Services: A Systematic Approach* (4th ed.). Boston, United States: McGraw-Hill Education.
- Rasheed, M. I., Humayon, A. A., Awan, U., & Ahmed, A. D. (2016). Factors affecting teachers' motivation: An HRM challenge for public sector higher educational institutions of Pakistan (HEIs). *International Journal of Educational Management*, 30(1), 101–114. <https://doi.org/10.1108/ijem-04-2014-0057>

- Republik Indonesia. (2008). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127. Retrieved from <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/4876>
- Riduwan. (2007). *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (7th ed.). Hoboken, NJ, United States: Wiley.
- Sheldon, M. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150. <https://doi.org/10.2307/2391824>
- Siegel, G., & Ramanauskas-Marconi, H. (1989). *Behavioral Accounting*. Mason, United States: Thomson South-Western.
- Sofyani, H., & Akbar, R. (2013). Hubungan Faktor Internal Institusi dan Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 10(2), 184-205. <https://doi.org/10.21002/jaki.2013.10>
- Somers, M. J., & Birnbaum, D. (1998). Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, 19(6), 621-634. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199811\)19:6%3C621::AID-JOB853%3E3.0.CO;2-B](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199811)19:6%3C621::AID-JOB853%3E3.0.CO;2-B)
- Sugioko, S. (2007). Faktor Pemediasi pada Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Pejabat Struktural Perguruan Tinggi. *Akuntabilitas*, 7(1).
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737. <https://doi.org/10.1108/17410400410569134>
- Yudianti, F. N., & Suryandari, I. H. (2015). Internal Control and Risk Management in Ensuring Good University Governance. *Journal of Education and Vocational Research*, 6(2), 6-12. <https://doi.org/10.22610/jevr.v6i2.183>

---

### Tentang Penulis

**Cecilia Lelly Kewo**, memperoleh gelar Doktor Ilmu Akuntansi dari Universitas Padjadjaran, Indonesia, pada tahun 2017. Penulis adalah dosen pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Manado.

E-Mail: [ceciliakewo@unima.ac.id](mailto:ceciliakewo@unima.ac.id)