

# Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dan Pengendalian Internal dalam Kaitannya dengan Kinerja Karyawan

Egi Aldi Renaldi, Yuni Rosdiana  
 Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
 Universitas Islam Bandung  
 Bandung, Indonesia  
 egialdi36@gmail.com, yuni\_sjafar@yahoo.com

*Abstract*—This study aims to be able to analyze the implementation of management control systems and internal controls in relation to employee performance at BRI Bank in Makassar City and to analyze the relationship between management control systems, internal control and employee performance at BRI Bank in Makassar City. The method used in this research is descriptive quantitative method, with a quantitative approach. The sample in this research is BRI Bank in Makassar City. The data collection technique used is a questionnaire. The sample selection technique in this study is a non-probability sampling technique with convenience sampling technique. The results of this study indicate that there is a relationship between management control systems, internal control, and employee performance. The management control system at BRI Bank in Makassar City has very good criteria but it is not yet optimal because the company does not frequently replace existing technology and information systems, and internal control at BRI Bank in Makassar City also has very good criteria but is still there shortcomings because the company does not often replace old employees with new ones. This means that although the management control system and internal control at BRI Bank in Makassar City still have shortcomings, they are overall in the very good category. Meanwhile, the employee performance at BRI Bank in Makassar City is also included in the very good category, it's just that employee awareness to maximize their spare time is still lacking.

*Keywords*—Control and Employee Performance, Implementation of Management Control Systems, Internal

*Abstrak*—Penelitian ini bertujuan untuk mampu menganalisis penerapan sistem pengendalian manajemen dan pengendalian internal dalam kaitannya dengan kinerja karyawan pada Bank BRI yang ada di Kota Makasar serta menganalisis keterkaitan antara sistem pengendalian manajemen, pengendalian internal dan kinerja karyawan pada Bank BRI di Kota Makasar. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kuantitatif deskriptif, dengan pendekatan kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini adalah Bank BRI di Kota Makasar. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Teknik pemilihan sampel pada penelitian ini adalah teknik non probability sampling dengan teknik convenience sampling. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada keterkaitan antara sistem pengendalian manajemen, pengendalian internal, dan kinerja karyawan. Sistem

pengendalian manajemen pada Bank BRI di Kota Makasar memiliki kriteria yang sangat baik namun memang belum maksimal karena perusahaan tidak terlalu sering dalam mengganti teknologi dan sistem informasi yang ada, dan pengendalian internal pada Bank BRI di Kota Makasar juga memiliki kriteria yang sangat baik namun masih ada kekurangan dikarenakan perusahaan tidak terlalu sering mengganti karyawan yang lama dengan yang baru. Artinya meskipun sistem pengendalian manajemen dan pengendalian internal pada Bank BRI di Kota Makasar ini masih ada kekurangan, tetapi secara keseluruhan sudah termasuk dalam kategori yang sangat baik. Sedangkan untuk kinerja karyawan pada Bank BRI di Kota Makasar ini juga sudah termasuk dalam kategori yang sangat baik, hanya saja kesadaran karyawan untuk memaksimalkan waktu luangnya masih kurang.

*Kata Kunci*—Kinerja Karyawan, Pengendalian Internal, Sistem Pengendalian Manajemen

## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Banyaknya pertumbuhan usaha sekarang ini dapat menciptakan kondisi persaingan yang semakin ketat. Keadaan ini memaksa para pelaku usaha berlomba-lomba untuk memenangkan persaingan. Banyak tantangan yang dihadapi oleh para pelaku usaha, dimulai dari ketersediaan bahan baku, regulasi, birokrasi, dan lain-lain. Salah satu hal yang dapat ditempuh oleh perusahaan agar mampu bertahan dalam persaingan yang ketat yaitu dengan meningkatkan produktivitas perusahaan. Dalam rangka mencapai produktivitas yang ingin dicapai, perusahaan harus dapat mengembangkan strategi perusahaan dengan baik. Kinerja karyawan juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas perusahaan.

Suatu perusahaan yang telah berjalan sebaiknya memantau seluruh kegiatan operasionalnya. Sebuah pengendalian digunakan untuk membantu memantau kegiatan-kegiatan perusahaan. AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) dalam Wilopo (2006:349) menjelaskan bahwa pengendalian internal sangat penting, antara lain untuk memberikan perlindungan bagi entitas

terhadap kelemahan manusia serta untuk mengurangi kemungkinan kesalahan dan tindakan yang tidak sesuai dengan aturan. Pengelolaan dan penerapan pengendalian internal yang baik maka suatu perusahaan akan lebih mudah dalam pencapaian tujuannya.

Fenomena yang terjadi pada awal tahun 2018 tepatnya pada bulan Februari, memperlihatkan bahwa lebih dari 30 persen tenaga kerja di Indonesia akan mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat. Hal ini terjadi dikarenakan kepuasan dalam bekerja (*job satisfaction*) dan keinginan untuk bertahan di suatu perusahaan (*intention to stay*) dipengaruhi oleh perilaku atasan di tempat karyawan tersebut bekerja.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Feriz Adrian Saputro dan Pujiono (2015) yang berjudul Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Inovasi Sebagai Variabel Moderating, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hasil ini ditunjukkan dengan data statistik yang telah diolah dimana nilai signifikansi lebih dari  $\alpha$  0,05 dengan koefisien regresi 0,678 atau 67,8%.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Deka Damayanti (2018) yang berjudul Pengaruh Pengendalian Internal, Sistem Informasi Akuntansi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kapasitas Sumber Daya Manusia Sebagai Variabel Moderating, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Pengendalian Internal berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dikarenakan beberapa perusahaan swasta di Provinsi Lampung sudah memiliki Pengendalian Internal yang efektif, karena semakin efektifnya pengendalian internal maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, perusahaan swasta di Provinsi Lampung sudah menerapkan lingkungan pengendalian, penilaian resiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan dengan baik.

Pengendalian internal digunakan oleh suatu organisasi untuk menjamin bahwa sumber daya organisasi digunakan secara efektif dan efisien terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dapat terjadi karena adanya kelemahan pada salah satu atau beberapa tahap dalam proses pengendalian internal. Oleh karena itu tahapan pengendalian internal harus dilakukan secara baik dan benar agar kelemahan yang ada dapat diatasi dan tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Pencapaian kinerja yang tinggi akan berhasil apabila pengendalian internal ditetapkan secara efektif.

Berdasarkan uraian diatas yang didukung oleh beberapa fenomena dan penelitian sebelumnya, maka penelitian ini dibuat dengan judul: “Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dan Pengendalian Internal dalam kaitannya dengan Kinerja Karyawan”.

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas maka permasalahan yang dapat diidentifikasi dalam penelitian

ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen pada Bank BRI di Kota Makasar?
2. Bagaimana penerapan pengendalian internal pada Bank BRI di Kota Makasar?
3. Bagaimana kinerja karyawan pada Bank BRI di Kota Makasar?

#### B. Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, adapun tujuan penelitian ini dibuat, yaitu sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen pada Bank BRI di Kota Makasar
2. Untuk mengetahui bagaimana penerapan pengendalian internal pada Bank BRI di Kota Makasar
3. Untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan pada Bank BRI di Kota Makasar

## II. LANDASAN TEORI

### A. Sistem Pengendalian Manajemen

Mulyadi & Setyawan (2001:3) mengemukakan definisi sistem pengendalian manajemen dalam bukunya yang berjudul Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen bahwa “Sistem Pengendalian Manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana tersebut”.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis menggunakan proses dan struktur pengendalian manajemen sebagai dimensi untuk mengukur sistem pengendalian manajemen pada Bank BRI di Kota Makasar, beserta indikatornya yaitu pada proses terdiri dari perumusan strategi, perencanaan strategi, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengimplementasian dan pemantauan. Sedangkan untuk struktur terdiri dari struktur organisasi, jejaring informasi dan system penghargaan

### B. Pengendalian Internal

COSO tahun 1992 menyebutkan bahwa “Sistem pengendalian internal merupakan suatu proses yang melibatkan dewan komisaris, manajemen, dan personil lain, yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan. Coso juga menyebutkan bahwa pengendalian internal terdiri dari 5 komponen yang juga digunakan sebagai dimensi untuk mengukur pengendalian internal di suatu perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis menggunakan komponen-komponen pengendalian internal antara lain adalah sebagai berikut; 1) lingkungan pengendalian, 2) penaksiran risiko, 3) kegiatan pengendalian, 4) Informasi dan komunikasi, 5) pemantauan sebagai dimensi untuk mengukur pengendalian internal pada Bank BRI di Kota Makasar.

### C. Kinerja Karyawan

Anwar Prabu Mangkunegara (2008:67) dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan menjelaskan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Sedangkan menurut Edy Sukarno (2000:111) dalam bukunya yang berjudul Sistem Pengendalian Manajemen mengatakan bahwa “Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi”.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan diatas maka alat ukur untuk kinerja karyawan pada Bank BRI di Kota Makasar mengacu pada 6 indikator yang digunakan, yaitu sebagai berikut; 1) Kualitas, 2) Kuantitas, 3) Ketepatan Waktu, 4) Efektifitas, 5) Kemandirian, 6) Komitmen kerja.

### III. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dan statistic deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah Bank BRI yang berada di Kota Makasar. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Teknik pemilihan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik *non probability sampling* dengan teknik *convenience sampling* menggunakan kuesioner sebagai teknik pengumpulan datanya.

### IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian mengenai analisis penerapan sistem pengendalian manajemen dan pengendalian internal dalam kaitannya dengan kinerja karyawan akan dijelaskan pada bab ini. Hasil penelitian ini telah dilaksanakan oleh peneliti pada Bank BRI di Kota Makasar dengan menggunakan kuesioner secara online.

#### A. Populasi dan Sample

Peneliti memperoleh data penelitian dengan menyebar kuesioner kepada karyawan bank BRI di Kota Makasar yang disebar secara online kepada karyawan. Kuesioner ini menjadi alat ukur dalam penelitian yang langsung diberikan kepada karyawan yang bekerja di bank BRI Kota Makasar yang telah idtetapkan sebagai sampe penelitian. Berikut data kuesioner yang telah disebar sebagai berikut:

TABEL 1 DATA KUESIONER YANG DI SEBAR

No.	Nama Bank	Kuesioner yang Diisi	Kuesioner yang Dipakai
1	PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk	63	50

Hasil pengujian validitas dan realibilitas

1. Uji validitas untuk variabel Sistem Pengendalian Manajemen dilakukan pada hasil penyebaran

kuesioner dengan jumlah butir pernyataan sebanyak 9 pernyataan.

Adapun hasil pengujian data variabel sistem pengendalian manajemen adalah disajikan pada table 2.

TABEL 2. HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

No.	r hitung	r table	Keterangan
1	0,425	0,308	Valid
2	0,724	0,308	Valid
3	0,608	0,308	Valid
4	0,555	0,308	Valid
5	0,582	0,308	Valid
6	0,634	0,308	Valid
7	0,556	0,308	Valid
8	0,447	0,308	Valid
9	0,579	0,308	Valid

Berdasarkan tabel 2 diatas diketahui bahwa hasil uji validitas instrument menunjukkan nilai *corrected item total correlation* diatas 0,308. Hal ini bermakna bahwa seluruh instrumen dari variabel sistem pengendalian manajemen (X1) yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid dan dapat digunakan sebagai alat ukur.

1. Uji validitas untuk variabel Pengendalian Internal (X2) dilakukan pada hasil penyebaran kuesioner dengan jumlah butir pernyataan sebanyak 26 pernyataan.

Adapun hasil pengujian data variabel pengendalian internal adalah sebagai berikut:

TABEL 3. HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL PENGENDALIAN INTERNAL

No.	r hitung	r table	Keterangan
1	0,521	0,404	Valid
2	0,716	0,404	Valid
3	0,657	0,404	Valid
4	0,695	0,404	Valid
5	0,754	0,404	Valid
6	0,682	0,404	Valid
7	0,488	0,404	Valid
8	0,507	0,404	Valid
9	0,703	0,404	Valid
10	0,600	0,404	Valid
11	0,469	0,404	Valid
12	0,415	0,404	Valid
13	0,539	0,404	Valid
14	0,463	0,404	Valid
15	0,495	0,404	Valid
16	0,706	0,404	Valid
17	0,801	0,404	Valid
18	0,418	0,404	Valid

19	0,440	0,404	Valid
20	0,735	0,404	Valid
21	0,674	0,404	Valid
22	0,574	0,404	Valid
23	0,767	0,404	Valid
24	0,792	0,404	Valid
25	0,714	0,404	Valid
26	0,745	0,404	Valid

Berdasarkan tabel 2 di atas diketahui bahwa hasil uji validitas instrument menunjukkan nilai *corrected item total correlation* di atas 0,404. Hal ini bermakna bahwa seluruh instrumen dari variable pengendalian internal (X2) yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid dan dapat digunakan sebagai alat ukur.

1. Uji validitas untuk variabel kinerja karyawan (Y) dilakukan pada hasil penyebaran kuesioner dengan jumlah butir pernyataan sebanyak 9 pernyataan.

Adapun hasil pengujian data variabel kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

**TABEL 4.** HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL KINERJA KARYAWAN

No.	r hitung	r table	Keterangan
1	0,571	0,308	Valid
2	0,654	0,308	Valid
3	0,335	0,308	Valid
4	0,681	0,308	Valid
5	0,624	0,308	Valid
6	0,721	0,308	Valid
7	0,595	0,308	Valid
8	0,445	0,308	Valid
9	0,648	0,308	Valid

Berdasarkan tabel 2 di atas diketahui bahwa hasil uji validitas instrumen menunjukkan nilai *corrected item total correlation* di atas 0,308. Hal ini bermakna bahwa seluruh instrumen dari variable kinerja karyawan (Y) yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid dan dapat digunakan sebagai alat ukur.

Adapun untuk hasil uji reliabilitas variabel system pengendalian manajemen dalam penelitian ini disajikan dalam tabel berikut :

**TABEL 5.** HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Nilai Alpha	Item
0,844	0,6	9

Berdasarkan tabel 5 di atas, 9 pernyataan variable sistem pengendalian manajemen diketahui memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,844. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan butir pernyataan pada kuesioner dalam

penelitian ini handal atau reliabel.

Adapun untuk hasil uji reliabilitas variabel pengendalian internal dalam penelitian ini disajikan dalam tabel berikut:

**TABEL 6.** HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL PENGENDALIAN INTERNAL

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Nilai Alpha	Item
0,944	0,6	26

Berdasarkan tabel 6 di atas, 26 pernyataan variabel pengendalian internal diketahui memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar ,944. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan butirpernyataan pada kuesioner dalam penelitian ini handal atau reliabel.

Adapun untuk hasil uji reliabilitas variabel pengendalian internal dalam penelitian ini disajikan dalam tabel berikut :

**TABEL 7** HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL KINERJA KARYAWAN

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Nilai Alpha	Item
0,856	0,6	9

Berdasarkan tabel 7 di atas, 9 pernyataan variabel kinerja karyawan diketahui memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar ,856. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan butir pernyataan pada kuesioner dalam penelitian ini handal atau reliabel.

1. Analisis keterkaitan antara Sistem Pengendalian Manajemen, Pengendalian Internal dan Kinerja Karyawan
  - a. Jadi setelah dilakukan analisis maka dapat disimpulkan bahwa ada keterkaitan antara sistem pengendalian manajemen dengan kinerja karyawan, hal tersebut dapat dilihat jika proses dan struktur sistem pengendalian manajemen pada Bank BRI di Kota Makasar sudah sangat baik maka kinerja karyawannya pun akan semakin baik juga.
  - b. Jadi setelah dilakukan analisis maka dapat disimpulkan bahwa ada keterkaitan antara pengendalian internal dengan kinerja karyawan, hal tersebut dapat dilihat jika lingkungan pengendalian, penaksiran risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi dan pemantauan pengendalian internal pada Bank BRI di Kota Makasar sudah sangat baik maka kinerja karyawannya pun akan semakin baik juga.

## V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh ,system ,pengendalian manajemen dan pengendalian internal terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI di Kota Makasar, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Sistem Pengendalian Manajemen pada Bank BRI di Kota Makasar termasuk dalam kategori sangat baik, hal tersebut bisa dilihat dari skor dari jawaban responden mengenai sistem pengendalian manajemen di perusahaannya. Namun masih ada kekurangan yaitu perusahaan tidak terlalu sering mengganti teknologi informasi dan sistem informasi yang lama dengan yang baru, hal tersebut yang menjadi satu-satunya kelemahan sistem pengendalian internal pada Bank BRI di Kota Makasar. Tetapi hal tersebut tertutupi dengan faktor-faktor yang lainnya yang sudah sangat baik.
2. Pengendalian internal pada Bank BRI di Kota Makasar termasuk dalam kategori sangat baik, hal tersebut bisa dilihat dari skor dari jawaban responden mengenai pengendalian internal di perusahaannya. Namun masih terdapat kekurangan yaitu perusahaan tidak terlalu sering mengganti karyawan yang lama dengan yang baru, hal tersebut menjadi kekurangan perusahaan karena dengan begitu karyawan yang sudah lama bekerja bisa saja mengetahui kelemahan perusahaan dan berbuat curang atau tidak ada ide baru yang lebih kreatif lagi untuk mengembangkan perusahaan. Tetapi hal tersebut dapat tertutupi karena perusahaan telah melakukan pemisahan antar divisi agar tidak ada karyawan yang double job.
3. Kinerja karyawan pada Bank BRI di Kota Makasar termasuk dalam kategori sangat baik, hal tersebut bisa dilihat dari skor dari jawaban responden mengenai kinerja karyawan di perusahaannya. Namun meskipun begitu masih terdapat kekurangan yaitu kesadaran karyawan untuk memaksimalkan waktu luangnya masih kurang. Hal tersebut dapat menyebabkan tugas-tugas yang diberikan dapat selesai lebih lama. Tetapi hal tersebut bisa tertutupi dengan sikap karyawan yang selalu mengumpulkan tugas-tugasnya dengan tepat waktu walaupun tidak secepat jika karyawan bisa memaksimalkan waktu luangnya itu untuk melakukan hal yang bermanfaat.

## VI. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka penulis dapat memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Untuk penerapan sistem pengendalian yang baik diharapkan perusahaan mengganti teknologi informasi dan system informasi yang lama dengan yang baru secara sering supaya hubungan komunikasi bisa berjalan dengan lebih baik lagi antara karyawan, manajer, mitra perusahaan,

nasabah atau yang lainnya. Hal ini dilihat dari skor terendah yang terdapat pada kuesioner yang diisi oleh responden.

2. Untuk penerapan pengendalian internal yang baik diharapkan perusahaan mengganti atau menambah personel yang lama dengan yang baru supaya tidak ada yang double job karena dapat memungkinkan terjadinya resiko kecurangan dan juga hasil pemikiran atau ide-ide nya akan lebih bervariasi lagi sehingga perusahaan dapat lebih berkembang lagi. Hal ini dilihat dari skor terendah yang terdapat pada kuesioner yang diisi oleh responden.
3. Untuk kinerja karyawan yang baik diharapkan karyawan yang bekerja di perusahaan memaksimalkan waktu luang untuk ativities lain dikarenakan dengan begitu pekerjaan dapat selesai tepat waktu. Hal ini dilihat dari skor terendah yang terdapat pada kuesioner yang diisi oleh responden.
4. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah beberapa variabel lagi dikarenakan faktor yang memenuhi kinerja karyawan masih banyak seperti budaya organisasi, perilaku organisasi, dan variable lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Agoes,S. (2008). In *Auditing Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan Oleh Akuntan Publik* (p. 79). Jakarta: Salemba Empat.
- [2] Anthony, & Govindrajan. (2002). In *Sistem Pengendalian Manajemen* (p. 7). Jakarta: Salemba Empat.
- [3] Anthony, Dearen, & Bedford. (1996). In *Sistem Pengendalian Manajemen* (p. 4). Jakarta: Erlangga.
- [4] Arifin, Z. (2014). In *Penelitian Pendidikan: Metode dan Paradigma Baru* (p. 490). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- [5] Bernardin, & Russell. (1993). In *Human Resource Management* (p. 135). New Jersey: International Editions Upper Saddle River, Prentice Hall.
- [6] Bougie, R., & Sekaran, U. (2016). United Kingdom: John Wiley & Sons.
- [7] BOUGIE, U. S. (2011). *METODE PENELITIAN UNTUK BISNIS*. JAKARTA: SALEMBA EMPAT.
- [8] COSO. (2010). Keefektifan Pengendalian Internal. AICPA Publication.
- [9] Damayanti, D. (2018). Pengaruh Pengendalian Internal, Sistem Informasi Akuntansi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kapasitas Sumber Daya Manusia Sebagai Variabel Moderating..
- [10] Diamonalisa, d. (2019). In *Statistik Penelitian dengan SPSS* (p. 36). Bandung.
- [11] Feriz Adrian Saputro, & Pujiono. (2015). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Inovasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada Usaha Jasa Fotocopy dan Percetakan Area Ketintang Surabaya).
- [12] Ghozali. (2013, 2005, 2006.). In *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- [13] Hasan, A. (2009). In *Edisi Baru Mareketing* (p. 11). Yogyakarta: Media Pressindo.
- [14] Hery. (2013). In *Auditing (Pemeriksaan Akuntansi 1), Cetakan Pertama* (p. 159). Jakarta: CAPS (Center of Academic Publishing Service).

- [15] Lekatompessy. (2012).
- [16] Lekatompessy. (n.d.). Peran Sistem Pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Analisa Kontijensi dan Resouce Based View. 2012.
- [17] Malayu, H. S. (2006). In *Manajemen Sumber Daya Manusia* (p. 94). Jakarta: Bumi Aksara.
- [18] Mangkunegara, A. P. (2008). In *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (p. 67). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- [19] Mulyadi. (2007). In *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen* (pp. 9-13). Jakarta: Salemba Empat.
- [20] Mulyadi. (2013). In *Sistem Akuntansi, Edisi Ketiga, Cetakan Keempat* (p. 164). Jakarta: Salemba Empat.
- [21] Mulyadi, & Setyawan. (2001). In *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Edisi Kedua* (p. 3). Jakarta: Salemba Empat.
- [22] Narimawati, U. (2010). In *Penulisan Karya Ilmiah* (p. 47). Jakarta: Genesis.
- [23] Nurhayati, d. (2017).
- [24] Riduwan. (2005). In *Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistik*. Bandung: Alfabeta.
- [25] Robbins, S. P. (2006). Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan Oleh: Drs. Benyamin Molan. Jakarta: Erlangga.
- [26] S. A. (2010). In *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- [27] Santosa, & Ashari. (2005). In *Analisis Statistik dengan Microsoft* (p. 231). Yogyakarta: Andi Offset.
- [28] Santoso. (2000). In *Buku Latihan SPSS: Statistik Parametrik*. Jakarta.
- [29] Sekaran, U. (2011). *METODE PENELITIAN UNTUK BISNIS*. JAKARTA: SALEMBA EMPAT.
- [30] Siregar, S. (2014). In *Metode Penelitian Kuantitatif: Dilengkapi Perbandingan Perhitungan Manual & SPSS, Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana.
- [31] Suadi, A. (1999). In *Sistem Pengendalian Manajemen* (pp. 8-9). Yogyakarta: BPFE.
- [32] Sugiyono. (2008). In *Metode Penelitian Bisnis* (p. 188). Bandung: Alfabeta.
- [33] Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- [34] Sugiyono. (2016). In *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (p. 95). Bandung: Alfabeta.
- [35] Sukarno, E. (2000). In *Sistem Pengendalian Manajemen* (p. 111). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- [36] Veithzal, R. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- [37] Wilopo. (2006). Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi. *Simposium Nasional Akuntansi 9 Padang*, 346.
- [38] Wirawan. (2009). In *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian* (p. 7). Jakarta: Salemba Empat.