

**PENGARUH PENGENDALIAN MANAJEMEN  
DAN ASPEK KEPERILAKUAN DALAM  
MENYUSUN ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL DITINJAU DALAM PERSPEKTIF  
EKONOMI ISLAM  
(Studi Kasus PT. Haldin Pacific Semesta Lampung)**

**Skripsi**

**PUJI  
NPM. 1951030142**



**Program Studi Akuntansi Syariah**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTANLAMPUNG  
1444 H / 2023 M**



**PENGARUH PENGENDALIAN MANAJEMEN  
DAN ASPEK KEPERILAKUAN DALAM  
MENYUSUN ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL DITINJAU DALAM PERSPEKTIF  
EKONOMI ISLAM  
(Studi Kasus PT. Haldin Pacific Semesta Lampung)**

**Skripsi**

**Diajukan untuk Melengkapi Tugas-tugas dan  
Memenuhi Syarat-syarat Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Akuntansi (S. Akun)**

**Oleh**

**PUJI**

**NPM. 1951030142**

**Jurusan: Akuntansi Syariah**

**Pembimbing 1: Dr. Evi Ekawati, S.E., M.Si**

**Pembimbing 2: Yetri Martika Sari, S.E.,  
M.Acc., Ak., C.A.**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1444 H / 2023 M**

## ABSTRAK

Kinerja manajerial adalah proses pelaksanaan fungsi manajemen di mana ada beberapa interaksi antara atasan dengan bawahan yang berkaitan dengan usaha serta kegiatan untuk mengarahkan, merencanakan serta mengendalikan prestasi kerja. Kinerja manajerial menjadi inti dari perusahaan karena untuk memastikan sumber daya organisasi akan menghasilkan output yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Menurunnya output yang dihasilkan salah satunya disebabkan dari kurangnya komunikasi antara manajer dengan karyawan. Oleh karena itu diperlukan pengujian menggunakan *contingency theory* dan *goal setting theory*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengendalian manajemen dan aspek berperilaku dalam menyusun anggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 40 orang yang bekerja di PT. Haldin Pacific Semesta Lampung. Sampel yang memenuhi kriteria berjumlah 32 orang. Jenis data yang digunakan yaitu data primer dan sekunder. Untuk metode analisis data dibantu dengan program SmartPLS melalui uji *outer model* dan *inner model*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Artinya bahwa semakin meningkat pengendalian manajemen maka dapat meningkatkan kinerja manajerial. Dimana perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaan karena mampu mengelola sumber daya manusia, keuangan, fasilitas dan informasi. Aspek berperilaku dalam menyusun anggaran berpengaruh terhadap positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Artinya semakin meningkatnya aspek berperilaku dalam menyusun anggaran maka dapat meningkatkan kinerja manajerial. Dimana aspek berperilaku dalam menyusun anggaran dapat membuat semua karyawan merasa dilibatkan dalam proses penganggaran sehingga dapat meningkatkan rasa memiliki tujuan dan komitmen yang sama.

**Kata kunci: Pengendalian Manajemen, Aspek Berperilaku Dalam Menyusun Anggaran, Kinerja Manajerial**

## ABSTRACT

Managerial performance is the process of implementing management functions in which there are several interactions between superiors and subordinates related to business and activities to direct, plan and control work performance. Managerial performance is the core of the company because it ensures that organizational resources will produce output that is in accordance with company goals. One of the reasons for the reduced output is the lack of communication between managers and employees. Therefore it is necessary to test using contingency theory and goal setting theory. This study aims to determine the effect of management control and behavioral aspects in preparing the budget on managerial performance.

This study uses a type of quantitative research. The population in this study amounted to 40 people who work at PT. Haldin Pacific Semesta Lampung. Samples that meet the criteria amounted to 32 people. The type of data used is primary and secondary data. The data analysis method is assisted by the SmartPLS program by testing the outer model and inner model

The results of the study show that management control has a positive and significant effect on managerial performance. This means that the increasing management control can improve managerial performance. Where companies can achieve company goals because they are able to manage human resources, finance, facilities and information. The behavioral aspect of preparing a budget has a positive and significant effect on managerial performance. This means that the increasing behavioral aspects in preparing the budget can improve managerial performance. Where the behavioral aspect in preparing the budget can make all employees feel involved in the budgeting process so as to increase their sense of having the same goals and commitment.

**Keywords: Management Control, Behavioral Aspects in Preparing Budgets, Managerial Performance**



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

*Jl. Letkol Endro Suratmin Sukarame I Telp. (0721) 703289*

**SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji  
NPM : 1951030142  
Program Studi : Akuntansi Syariah  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul **“Pengaruh Pengendalian Manajemen Dan Aspek Keperilakuan Dalam Menyusun Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Di Tinjau Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Kasus PT. Haldin Pacific Semesta Lampung)”** adalah benar-benar merupakan hasil karya penyusun sendiri, bukan duplikasi ataupun saduran dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam footnote atau daftar Pustaka. Apabila dilain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penyusun.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi.

Bandar Lampung, April 2023

Penulis



Puji  
1951030142

iv



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

**Jl. Letkol Endro Suratmin Sukarame I Telp. (0721) 703289**

**PERSETUJUAN**

**Judul Skripsi : Pengaruh Pengendalian Manajemen Dan Aspek  
Keperilakuan Dalam Menyusun Anggaran Terhadap  
Kinerja Manajerial Ditinjau Dalam Perspektif  
Ekonomi Islam (Studi Kasus PT. Haldin Pacific  
Semesta Lampung)**

**Nama : Puji  
NPM : 1951030142  
Program Studi : Akuntansi Syariah  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam**

**MENYETUJUI**

**Untuk dimunaqosyahkan dan dipertahankan dalam sidang munaqosyah  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung.**

**Dosen Pembimbing I**

**Dosen Pembimbing II**

**Dr. Evi Ekawati, M.Si**

**Yetri Martika Sari, M.Acc., C.A**

**NIP. 197602022009122001**

**NIP. 198403282018012001**

**Mengetahui**

**Ketua Jurusan Akuntansi Syariah**

**A. Zuliansyah, M.M**

**NIP.108302222009121003**



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

**Jl. Letkol Endro Suratmin Sukarame Telp. (0721) 703289**

**PENGESAHAN**

**Skripsi dengan judul "Pengaruh Pengendalian Manajemen Dan Aspek Keperilakuan Dalam Menyusun Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Ditinjau Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Kasus PT. Haldin Pacific Semesta Lampung)" disusun oleh Puji, NPM: 1951030142, Program Studi: Akuntansi Syariah, telah diujikan dalam sidang Munaqosyah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) UIN Raden Intan Lampung pada Hari/Tanggal: Selasa 11 April 2023.**

**TIM PENGUJI**

**Ketua**

**Ahmad Zuliansyah, M.M**

**Sekretaris**

**Anduerganta Fadli, M.A**

**Penguji I**

**Muhammad Yusuf Bahtiar, M.E**

**Penguji II**

**Yetri Martika Sari, M.Acc., C.A**

**Mengetahui,**

**Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam**

**Prof. Dr. Tulus Suryanto, MM., Akf., C.A**

**197009262008011000**



## MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ  
مِنْكُمْ ۖ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ  
تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ ءَاخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”

(Q.S An-Nisa [4]: 15)



## PERSEMBAHAAN

Segala puji bagi Allah SWT, atas nikmat Nya, sehingga Penulis mampu menyelesaikan penelitian yang semoga dapat bermanfaat bagi semua pihak yang memerlukan. Dengan mengucapkan rasa syukur kepada Allah SWT dan dari hati yang terdalam, skripsi ini penulis persembahkan kepada:

1. Kepada kedua orang tua saya yang menjadi alasan menjadi alasan saya untuk terus bertahan disetiap langkah sebagai wujud jawaban dan tanggung jawab atas kepercayaannya yang telah diamanatkan kepada saya. Ayahanda dan ibunda, Slamet dan Sri Utami yang selalu memberikan dukungan moral dan material serta tak henti-hentinya mendoakan ku, sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan di UIN Raden Intan Lampung. Senyum dan rasa bangga kalian menjadi tujuan hidupku. Semoga Allah Swt senantiasa memuliakan baik di dunia maupun di akhirat. Amin.
2. Kepada adik kandungku Asti Setianingrum yang senantiasa memberikan semangat, memotivasi dan mendoakan sehingga terselesaikan skripsi ini dengan baik

## **RIWAYAT HIDUP PENULIS**

Penulis bernama lengkap Puji. Dilahirkan di Tegineneng pada tanggal 12 Desember 2000. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara dari pasangan Bapak Slamet dan Sri Utami, adapun jenjang pendidikan formal yang ditempuh yaitu:

Pendidikan pertama dimulai di TK Dasa Bakti dan lulus pada tahun 2007, kemudian dilanjutkan di SDN 3 Margomulyo dan lulus pada tahun 2013, kemudian dilanjutkan di MTs Daaruttauhid dan lulus pada tahun 2016, selanjutnya di SMK N 1 Tegineneng dan lulus pada tahun 2019, Penulis melanjutkan pendidikan tingkat perguruan tinggi pada tahun 2019 dengan Prodi Akuntansi Syariah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung. Dengan berharap penuh akan mendapatkan ilmu yang kelak dapat bermanfaat bagi diri sendiri maupun orang lain.



## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrohmanirrohim..*

Puji syukur penulis haturkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan ridha-Nya berupa ilmu pengetahuan, dan kesehatan yang tiada henti sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Pengendalian Manajemen Dan Aspek Keperilakuan Dalam Menyusun Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Ditinjau Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Kasus PT. Haldin Pacific Semesta Lampung)”. Sholawat teriring salam selalu tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW dan juga kepada keluarga dan para sahabat.

Skripsi ini ditulis merupakan bagian dari persyaratan untuk menyelesaikan studi pendidikan program strata satu (S1) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung guna mendapatkan gelar Sarjana Akuntansi, atas terselesaikannya skripsi ini tidak lupa penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Tulus Suryanto, S.E., M.M., C.A, selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung.
2. Bapak A. Zuliansyah, S.SI., M.M selaku Ketua Jurusan Akutansi Syariah yang senantiasa memberikan nasihat
3. Ibu Dr. Evi Ekawati, S.E. M. Si selaku pembimbing I yang dengan ikhlas meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penulis sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Ibu Yetri Martika Sari, M.Acc., Ak., CA selaku pembimbing II yang dengan ikhlas meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penulis sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan ilmu, pengalaman dan pelajaran kepada penulis selama proses perkuliahan.
6. Seluruh staf akademik dan pegawai perpustakaan pusat dan perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang telah

memberikan pelayanan yang baik dan informasi serta sumber referensi kepada penulis.

7. Seluruh teman-teman prodi akuntansi syariah angkatan 2019-2021 yang sudah berkenan memberikan informasi dalam penelitian sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
8. Sahabat seperjuangan akuntansi syariah kelas B yang selalu bersama dalam proses perkuliahan, mengerjakan tugas, dan berjuang dalam penyusunan skripsi.
9. Seluruh keluarga besar, Bapak, Ibu, dan adik yang telah memberikan motivasi dan dukungan.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis berharap sekiranya para pembaca dapat memberikan kritik dan saran bagi penulis. Penulis juga berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan para pembaca serta dapat menjadi sumbangsih dalam mengembangkan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu pengetahuan Ekonomi Islam. Dengan mengucapkan banyak terima kasih, semoga jasa-jasa seluruh pihak yang telah membantu serta mendoakan penulis hingga skripsi ini terselesaikan, mendapatkan balasan pahala dan keberkahan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Aamiin...

Bandar Lampung, April 2023  
Penulis

Puji  
NPM. 1951030142

## DAFTAR ISI

|  | <b>Halaman</b> |
|--|----------------|
| <b>HALAMAN JUDUL</b> .....                           | <b>i</b>       |
| <b>ABSTRAK</b> .....                                 | <b>ii</b>      |
| <b>ABSTRAC</b> .....                                 | <b>iii</b>     |
| <b>SURAT PERNYATAAN</b> .....                        | <b>iv</b>      |
| <b>SURAT PERSETUJUAN</b> .....                       | <b>v</b>       |
| <b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....                       | <b>vi</b>      |
| <b>MOTTO</b> .....                                   | <b>vii</b>     |
| <b>PERSEMBAHAAN</b> .....                            | <b>viii</b>    |
| <b>RIWAYAT HIDUP PENULIS</b> .....                   | <b>ix</b>      |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                          | <b>x</b>       |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                              | <b>xii</b>     |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                            | <b>xiv</b>     |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....                           | <b>xv</b>      |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b>                             |                |
| A. Penegasan Judul.....                              | 1              |
| B. Latar Belakang.....                               | 3              |
| C. Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah .....    | 9              |
| D. Rumusan Masalah .....                             | 9              |
| E. Tujuan Penelitian.....                            | 10             |
| F. Manfaat Penelitian.....                           | 10             |
| G. Kajian Penelitian Terdahulu Yang Relevan .....    | 11             |
| H. Statistik Penulisan .....                         | 25             |
| <b>BAB II LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS</b>           |                |
| A. Kerangka Teoretik.....                            | 26             |
| B. Kerangka Konseptual .....                         | 35             |
| C. Hipotesis.....                                    | 35             |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>                     |                |
| A. Waktu dan Tempat Penelitian .....                 | 40             |
| B. Jenis dan Sifat Penelitian.....                   | 40             |
| C. Populasi, Sampel dan Teknik Pengumpulan Data..... | 40             |
| D. Sumber Data .....                                 | 41             |

|  |    |
|--|----|
| E. Definisi Operasional Variabel .....       | 42 |
| F. Instrumen Penelitian .....                | 47 |
| G. Metode Pengolahan dan Analisis Data ..... | 48 |
| H. Uji Hipotesis .....                       | 50 |

#### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

|                           |    |
|---------------------------|----|
| A. Deskripsi Data .....   | 52 |
| B. Pembahasan Hasil ..... | 62 |

#### **BAB V PENUTUP**

|                      |    |
|----------------------|----|
| A. Kesimpulan .....  | 70 |
| B. Rekomendasi ..... | 71 |

#### **Daftar Rujukan**

#### **Lampiran**



## DAFTAR TABEL

| Tabel   | Halaman |
|---|---------|
| Tabel 1.1 Kasus-kasus Kinerja Manajerial Perusahaan.....    | 4       |
| Tabel 1.2 Penelitian Terdahulu.....                         | 11      |
| Tabel 3.1 Operasional Variabel.....                         | 42      |
| Tabel 3.2 Tabel Skala Likert.....                           | 48      |
| Tabel 4.1 Jumlah Kuesioner Disebar dan Dijawab.....         | 54      |
| Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan.....   | 54      |
| Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja..... | 54      |
| Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Jabatan..... | 55      |
| Tabel 4.5 <i>Outer Loading</i> .....                        | 56      |
| Tabel 4.6 <i>Average Variance Inflation Factor</i> .....    | 58      |
| Tabel 4.7 <i>Cross Loading</i> .....                        | 58      |
| Tabel 4.8 <i>Composite Reliability</i> .....                | 60      |
| Tabel 4.9 <i>R-Square Adjusted</i> .....                    | 60      |
| Tabel 4.10 <i>Path Coeffisients</i> .....                   | 61      |
| Tabel 4.11 Uji Hipotesis.....                               | 61      |



## DAFTAR GAMBAR

| Gambar  | Halaman |
|---|---------|
| Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....           | 35      |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi .....          | 53      |
| Gambar 4.2 Indikator dan Laten Variabel ..... | 55      |
| Gambar 4.3 Model Setelah Outlier.....         | 56      |





# BAB I PENDAHULUAN

## A. Penegasan Judul

Untuk memahami skripsi ini menurut penulis perlu untuk menjelaskan beberapa kata yang akan menjadi judul dalam skripsi. Adapun judul skripsi yang dimaksud: "**Pengaruh Pengendalian Manajemen dan Aspek Keperilakuan dalam Menyusun Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Ditinjau Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Kasus PT. Haldin Pacific Semesta Lampung)**". Berikut uraian dari beberapa istilah yang ada dalam judul proposal ini adalah sebagai berikut:

### 1. Pengaruh

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Pengaruh merupakan daya yang timbul dari sesuatu (orang, benda) yang ikut membentuk watak, kepercayaan, atau perbuatan seseorang. Pengaruh yang dimaksud dalam penelitian ini adalah apakah pengendalian manajemen dan aspek keperilakuan dalam menyusun anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Haldin Pacific Semesta Lampung.<sup>1</sup>

### 2. Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen adalah sistem yang dilakukan manajer untuk mempengaruhi karyawan agar melaksanakan strategi perusahaan.<sup>2</sup> Seorang manajer harus mengetahui cara melakukan pengendalian manajemen agar manajemen berjalan dengan baik. Pengendalian manajemen diterapkan untuk membangkitkan individu dalam organisasi dan mengedepankan tujuan. Dalam sebuah perusahaan SDM (Sumber Daya Manusia) adalah peran yang sangat penting yang merupakan sebuah fondasi yang menjadi dasar untuk

---

<sup>1</sup> Ebta Setiawan, "Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)", KBBI Daring Edisi III, 2012-2020, <https://kbbi.web.id/pengaruh>.

<sup>2</sup> Heliani, "Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Penelitian pada Perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung)," *Jurnal Aktiva: Riset Akuntansi Dan Keuangan*, vol. 1 no. 1, (2019): 41-42. <https://doi.org/10.52005/aktiva.v1i1.18>.

sebuah perusahaan. Jika suatu perusahaan tidak dapat menangani SDM-nya dengan baik, maka perusahaan tersebut tidak dapat bertahan dan akan mudah hancur.<sup>3</sup>

### 3. Aspek Keperilakuan

Aspek keperilakuan adalah reaksi seseorang yang melibatkan seseorang dengan orang lain yang dapat menimbulkan perilaku yang dianggap baik.<sup>4</sup> Manfaat dari aspek keperilakuan di mana seseorang memiliki tanggungjawab terhadap keputusan yang akan diambil dalam proses perencanaan tujuan perusahaan. Aspek keperilakuan memiliki beberapa ruang lingkup di mana aspek keperilakuan dapat mempengaruhi kinerja, pengambilan keputusan, meningkatkan kerja sama dan memberikan pengaruh terhadap sikap dan gaya kepemimpinan manajemen melalui perilaku manusia dalam penggunaan informasi.

### 4. Anggaran

Anggaran adalah rencana yang dibentuk dengan sistematis mencakup aktivitas perusahaan dan disampaikan dalam bentuk finansial dalam jangka waktu tertentu.<sup>5</sup> Anggaran merupakan rencana keuangan yang mencakup harapan manajemen terhadap pendapatan, biaya dan transaksi keuangan. Tahapan menyusun anggaran merupakan tahapan yang sangat penting karena jika anggaran tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja maka dapat menggagalkan perencanaan dari tujuan perusahaan yang akan dicapai.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Ananda Galuh, Cindy Claudia Radha A dan Erika Rahma S, "Pentingnya Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Pada Kios Buah "SIMO BUAH" Studi Kasus Pada UMKM" (Artikel, Universitas Tulungagung 2022). 9-10. <https://doi.org/10.31219/osf.io/mf9jk>.

<sup>4</sup> Raci Pitaloka, dan Sri Trisnainingsih, "Aspek Keperilakuan Dalam Proses Penganggaran Di Perusahaan Jasa," *JIMEA*, vol. 6 no. 2, (2022): 992. <https://doi.org/10.31955/mea.v6i2.2128>.

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Ananda Galuh, Cindy Claudia Radha A dan Erika Rahma S, "Pentingnya Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Pada Kios Buah "SIMO BUAH" Studi Kasus Pada UMKM" (Artikel, Universitas Tulungagung, 2022). 11. <https://doi.org/10.31219/osf.io/mf9jk>.

## 5. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan suatu kinerja manajer untuk pencapaian organisasi berdasarkan dengan visi dan misi organisasi tersebut.<sup>7</sup> Keberhasilan dari perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran terdapat pada kinerja manajerial. Kinerja manajerial dikatakan baik jika hubungan atasan dan bawahan berjalan baik dan bawahan memiliki rasa tanggungjawab dalam mencapai standar perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut yang perlu dilakukan yaitu mengarahkan, merencanakan serta mengendalikan prestasi karyawan.

Berdasarkan istilah-istilah diatas maka yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu penelitian yang akan membahas sebuah pengendalian manajemen yaitu sebuah perusahaan melakukan rancangan strategi dan aspek berperilaku dalam menyusun anggaran yang merupakan reaksi seseorang dalam perencanaan keuangan masa yang akan datang terhadap kinerja manajerial ditinjau dalam perspektif ekonomi Islam pada PT. Haldin Pacific Semesta Lampung.

### B. Latar Belakang

Kinerja manajerial adalah suatu proses pelaksanaan fungsi manajemen, dimana ada beberapa interaksi yang berkaitan antara atasan dengan bawahan yang berkaitan dengan usaha serta kegiatan untuk mengarahkan, merencanakan, serta mengendalikan prestasi kerja karyawan. Sejalannya dengan upaya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan, diperlukan suatu evaluasi kinerja manajerial, terutama didalam pelaksanaan fungsi manajerial.<sup>8</sup> Fungsi utama kinerja manajerial adalah memastikan

---

<sup>7</sup> Nanik Ermawati, "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi," *Jurnal Akuntansi Indonesia*, Vol. 6, no. 2, (2007): 143.

<sup>8</sup> Azzar Ivan, "Analisa Komitmen Manajemen Rumah Sakit (RS) Terhadap Kesadaran Dan Kesehatan Kerja (K3) Pada RS Prima Medika Pematang," *Jurnal*

bahwa berbagai jenis sumber daya organisasi akan menghasilkan output yang dapat memuaskan pelanggan.

Di samping itu dengan penilaian kinerja akan ada kaitannya dengan kontraprestasi serta untuk menyadarkan dan meyakinkan bagi manajer maupun karyawan mengenai pentingnya tindakan korelasi perbaikan atas pekerjaan-pekerjaan yang telah dilakukan. Manajer juga akan dapat menilai kepuasan kerja para karyawan atas pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasarnya misalnya pengembangan karir, promosi jabatan, penyesuaian gaji/insentif dan sebagainya sebagai salah satu alat motivasi yang dipakai untuk penilaian kinerjanya adalah anggaran yang berisi program-program jangka pendek sebagai penjabaran dari perencanaan strategi. Kinerja manajerial dikatakan efektif jika tujuan anggaran dapat tercapai.<sup>9</sup> Ada beberapa perusahaan yang kinerja manajerial yang tidak maksimal:

Tabel 1.1  
Kasus-kasus Kinerja Manajerial Perusahaan

| Nama Perusahaan   | Kinerja Manajerial  |
|-------------------|---|
| PT. Pos Indonesia | PT. Pos mengalami penurunan laba karena tergeser oleh pesaingnya yang tarifnya lebih rendah dan memiliki kelebihan dalam cepatnya pelayanan. Dengan hal tersebut konsumen yang datang ke PT. Pos sepi. Karena kurangnya kepuasan pelanggan mampu menurunkan kinerja manajerial. <sup>10</sup> |
| PT. Lion Air Grup | PT. Lion Air merumahkan ribuan karyawan dan mengembalikan 6 pesawat karena pandemi covid-19 yang diluar prediksi sehingga PT. Lion Air belum  |

*Kesehatan Masyarakat*, vol. 2 no. 1 (2014): 35-41.  
<https://doi.org/10.14710/jkm.v2i1.6372>.

<sup>9</sup> Saut Marulitua Naibaho, "Pengaruh Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Sriwijaya Air (Garuda Indonesia Geoup)", (Artikel, Universitas Medan Area, 2019): 17.

<sup>10</sup> Orfyanny S. Themba dan Asbi Amin, "Unsur Penentu Peningkatan Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia (Persero)," *JIMEA*, vol. 5 no. 1, (2021): 380.

|       |  |
|-------|--|
|       | mempersiapkan strategi untuk menghadapi pandemi tersebut. Hal tersebut dapat menurunkan kinerja manajerial dilihat dari pendapatan yang sangat minimal. <sup>11</sup>  |
| Maxim | Di perusahaan maxim belum memiliki sistem organisasi yang baik dan penerapan kinerja manajerial pada perusahaan maxim juga belum berjalan. Hal ini terlihat pada tidak perdulinya manajer terhadap driver maxim di Bengkulu dan kompensasi yang diberikan kepada driver relatif kecil. <sup>12</sup> |

Berdasarkan kasus di atas dapat diketahui bahwa masih banyak perusahaan yang kinerja manajerialnya berjalan kurang baik. Hal tersebut akan mempengaruhi dalam mengelola pengendalian manajemen tersebut.

Pengendalian manajemen adalah sistem yang dilakukan manajer untuk mempengaruhi karyawan agar melaksanakan strategi perusahaan.<sup>13</sup> Seorang manajer harus mengetahui cara melakukan pengendalian manajemen dengan baik karena untuk memastikan bahwa fungsi manajemen berjalan dengan baik.

Pengendalian manajemen berfungsi untuk mengendalikan semua kegiatan perusahaan, seperti pengendalian sumber daya, hasil yang diperoleh perusahaan sehingga strategi atau rancangan suatu perusahaan dapat berjalan dengan lancar. Dalam

<sup>11</sup> Yuni Astuti, Lion Air Merana! Rumahkan Ribuan Karyawan, Balikin Pesawat, CNBC Indonesia, 2021, [https://www.cnbcindonesia.com/news/20210807181055-4-266922/lion-air-merana-rumahan-ribuan-karyawan-balikin-6-pesawat/amp#amp\\_tf=Dari%20%251%24s&aoh=16685779872090&csi=1&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com](https://www.cnbcindonesia.com/news/20210807181055-4-266922/lion-air-merana-rumahan-ribuan-karyawan-balikin-6-pesawat/amp#amp_tf=Dari%20%251%24s&aoh=16685779872090&csi=1&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com).

<sup>12</sup> Muhammad Firza Fernanda, "Analisis Kompensasi Finansial dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Driver Maxim Bengkulu Dalam Memenuhi Kebutuhan Hidup," *Jurnal Cakrawala Ilmiah*, vol. 1 no. 5, (2022). 1248.

<sup>13</sup> Heliani, "Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Penelitian pada Perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung)," *Jurnal Aktiva: Riset Akuntansi Dan Keuangan*, vol. 1 no. 1, (2019): 41-42. <https://doi.org/10.52005/aktiva.v1i1.18>.

melakukan pengendalian manajemen kemampuan manajer sangat diperlukan untuk mengelola sumber ekonomi perusahaan secara efisien.

Pengendalian manajemen yang dimaksud dalam penelitian ini mengenai sistem perencanaan, sasaran masa depan yang hendak dicapai, merencanakan kegiatan untuk mencapai sasaran, mengimplementasikan, dan memantau pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan. Kelima komponen pengendalian manajemen tersebut nantinya dihubungkan dengan kinerja manajer operasional baik yang secara langsung maupun yang tidak langsung. Oleh karena itu pengendalian manajemen perlu dirancang secara sistematis dan dijalankan secara periodik untuk dapat menghasilkan suatu penilaian yang obyektif dan adil. Karena penilaian kinerja tersebut akan bermanfaat bagi karyawan ataupun manajer yang dinilai prestasi kerjanya, maupun akan bermanfaat bagi organisasi atau lembaganya, berkaitan dengan kelangsungan hidup perusahaan secara menyeluruh dalam bentuk perencanaan anggaran.

Anggaran adalah rencana yang dibentuk dengan sistematis mencakup aktivitas perusahaan dan disampaikan dalam bentuk finansial dalam jangka waktu tertentu.<sup>14</sup> Anggaran berfungsi untuk menilai kinerja, memotivasi kinerja para anggota organisasi, sebagai alat koordinasi dan komunikasi antara atasan dan bawahan, dan sebagai alat untuk mendelegasikan wewenang pimpinan kepada bawahan. Berbagai fungsi anggaran tersebut pada dasarnya dapat dikelompokkan dalam konsep anggaran yang lebih luas, yaitu sebagai fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian. Perencanaan berarti melihat pada masa depan yang diwujudkan dengan menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk merealisasikan tujuan tertentu. Pengendalian berarti melihat ke belakang, yaitu menilai apa yang

---

<sup>14</sup> Raci Pitaloka, dan Sri Trisnarningsih, "Aspek Keperilakuan Dalam Proses Penganggaran Di Perusahaan Jasa," *JIMEA*, vol. 6 no. 2, (2022): 992.  
<https://doi.org/10.31955/mea.v6i2.2128>.



telah dihasilkan dan membandingkan dengan rencana yang telah disusun.<sup>15</sup>

Karena anggaran merupakan pedoman kerja ke arah tercapainya tujuan, kiranya anggaran merupakan alat yang baik untuk dipakai sebagai alat penilaian kinerja manajemen. Cara penilaiannya dengan membandingkan antara anggaran rencana program dengan hasil pelaksanaan dan realisasi anggaran sehingga dapat diketahui apakah ada perbedaan/ penyimpangan/ kesenjangan atau seberapa besarkah penyimpangan/perbedaan tersebut dan perbedaan itu menguntungkan atau merugikan serta kira-kira apa yang menjadi penyebabnya, guna menentukan tindak lanjut untuk perbaikannya di periode berikutnya. Proses penganggaran melibatkan hubungan antara manusia dengan manusia yang dapat menimbulkan reaksi perilaku manusia.

Aspek berperilaku dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan kinerja manajerial yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasional baik individual maupun kinerja manajerial didalamnya. Hal tersebut sesuai dengan prinsip ekonomi Islam yang tercantum dalam surah Al-Furqan ayat 67 Allah berfirman:

وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا

*“Dan orang-orang yang apabila membelanjakan (harta), mereka tidak berlebihan, dan tidak (pula) kikir, dan adalah (pembelanjaan itu) di tengah-tengah antara yang demikian.”*  
(Q.S Al-Furqan:67)

Pada ayat diatas membahas tentang pembelanjaan yang tidak boleh berlebihan dan perencanaan keuangan harus sesuai dengan nilai-nilai dan prinsip di dalam Islam, seperti prinsip tauhid, keadilan, amar makruf nahi mungkar dan pertanggungjawaban. Penerapan prinsip-prinsip tersebut dalam

---

<sup>15</sup> Mohamad Djasuli, “Pengaruh Struktur Dan Kultur Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial,” *Jurnal Infestasi*, vol. 2 no. 1, (2006): 1-2.

proses penyusunan anggaran menjadi penting dalam upaya peningkatan kinerja manajerial.

Apabila manajemen baik maka akan berpengaruh terhadap perkembangan dan kemajuan perusahaan. Dan juga dengan manajemen yang baik dapat mewujudkan tujuan perusahaan atau organisasi dengan baik, tepat, dan terarah. Oleh karena itu, manajemen sangat berperan di dalam sebuah perusahaan, agar bisa memajukan suatu perusahaan dengan baik, dan bisa menjalankan perusahaan dengan terarah dan terperinci.

PT. Haldin Pacific Semesta Lampung merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang pembuatan bumbu. PT. Haldin merupakan perusahaan cabang yang baru beroperasi sekitar 6 tahun. Hal tersebut yang menjadikan PT. Haldin Pacific Semesta Lampung harus mampu mengatasi berbagai macam masalah yang ada di dalam suatu perusahaan yang akan menyebabkan banyaknya kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh seorang pimpinan, manajer, dan para pekerja lainnya dengan proses dari perencanaan serta pengendalian yang tepat dan cermat. Berdasarkan penjelasan di atas bahwa PT Haldin Pacific Semesta Lampung memutuskan kontrak kerja dengan sepihak sepihak yang diakibatkan dari kurangnya komunikasi antara karyawan, leader dan manajer.<sup>16</sup>

Hasil penelitian terdahulu menurut Fauziah menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dan aspek keperilakuan dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Tetapi sistem pengendalian manajemen dan aspek keperilakuan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial.<sup>17</sup> Menurut Sitti H. Musa menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajer

---

<sup>16</sup> Rian Kurniawan, "Kontrak Kerja Karyawan", *Wawancara*, Oktober 10, 2022.

<sup>17</sup> Fauziah, "Pengaruh pengendalian manajemen dan Aspek Keperilakuan Dalam Penyusunan anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada PT. PDAM Lombok Timur)" (Skripsi, Universitas Gunung Rinjani Selong, 2021). 74.

penjualan.<sup>18</sup> Sedangkan menurut Raci menyatakan bahwa penganggaran partisipatif dapat mempengaruhi manajer karena dapat meningkatkan rasa tanggungjawab.<sup>19</sup>

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pengendalian Manajemen Dan Aspek Keperilakuan dalam Menyusun Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Kasus di PT. Haldin Pacific Semesta Lampung)”.

### **C. Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah**

#### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang sudah penulis uraikan maka permasalahan yang akan diidentifikasi dalam penelitian ini adalah:

- a) Pemutusan kontrak kerja yang sepihak pada PT. Haldin Pacific Semesta Lampung.
- b) Terdapat perbedaan hasil dari penelitian-penelitian terdahulu atau belum konsistennya hasil penelitian terdahulu

#### **2. Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas maka batasan masalah dalam penelitian ini pada PT. Haldin Pacific Semesta Lampung.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat dirumuskan masalah yaitu sebagai berikut:

---

<sup>18</sup> Sitti Hardianti Musa, “Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Manajer Penjualan Pada PT. Hasjrat Abadi Manado,” *Jurnal EMBA*, vol. 1 no. 4, (2013): 1796. <https://doi.org/10.35794/emba.1.4.2013.3381>.

<sup>19</sup> Raci Pitaloka, dan Sri Trisnaningih, “Aspek Keperilakuan Dalam Proses Penganggaran Di Perusahaan Jasa,” *JIMEA*, vol. 6 no. 2, (2022): 1000. <https://doi.org/10.31955/mea.v6i2.2128>.

1. Apakah pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Haldin Pacific Semesta Lampung?
2. Apakah aspek keperilakuan dalam menyusun anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Haldin Pacific Semesta Lampung?
3. Bagaimana penerapan aspek keperilakuan dalam menyusun anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Haldin Pacific Semesta Lampung ditinjau dalam perspektif ekonomi Islam?

#### **E. Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui pengaruh pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada PT. Haldin Pacific Semesta Lampung.
2. Mengetahui pengaruh aspek keperilakuan dalam menyusun anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Haldin Pacific Semesta Lampung.
3. Untuk mengetahui penerapan aspek keperilakuan dalam menyusun anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Haldin Pacific Semesta Lampung ditinjau dalam perspektif ekonomi Islam.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi akademik, memberikan sumbangsi pemikiran mengenai pengaruh pengendalian manajemen dan aspek keperilakuan dalam menyusun anggaran terhadap kinerja manajerial. Untuk menambah literatur mengenai hal tersebut di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung, khususnya jurusan akuntansi syariah.
2. Bagi penulis, untuk menambah pengetahuan mengenai pengaruh sistem pengendalian manajemen dan aspek keperilakuan dalam menyusun laporan terhadap kinerja manajerial pada PT. Haldin Pacific Semesta Lampung.

### G. Kajian Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Hasil penelitian terdahulu yang menjadi landasan adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2  
Penelitian Terdahulu

| No | Nama dan tahun  | Judul   | Metode  | Hasil  |
|----|-----------------|---|---|--|
| 1  | Fauziah<br>2021 | Pengaruh Pengendalian Manajemen dan Aspek Keperilakuan Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (studi kasus pada PDAM Lombok Timur) | Metode yang digunakan yaitu asosiatif, yaitu hubungan yang memiliki sebab dan akibat. | Hasil penelitian menunjukan sistem pengendalian manajemen tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Variabel aspek keperilakuan dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dan hasil uji F kedua variabel independen (pengendalian manajemen dan aspek keperilakuan dalam penyusunan anggaran) memiliki |

|   |                      |   |  |   |
|---|----------------------|---|--|---|
|   |                      |   |  | pengaruh terhadap variabel dependen (kinerja manajerial) <sup>20</sup>  |
| 2 | Sitti H. Musa (2013) | Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Manajer Penjualan Pada PT. Hasjrat Abadi Manado | Metode penelitian menggunakan metode deskriptif komparatif dengan mengumpulkan data kemudian di analisis, di interpretasikan sehingga dapat menunjukan keadaan yang diamati kemudian di bandingkan | Perencanaan strategis dipermudah untuk menjadi tolak ukur dalam menjalankan suatu organisasi. Perencanaan strategi program pada PT. Hasjrat Abadi yang dilakukan melalui rapat umum yang dihadiri kepala cabang dan manajer. Penyusunan anggaran dilaksanakan setelah selesai penyusunan program atau perencanaan strategi. Pelaksanaan |

---

<sup>20</sup> Fauziah, "Pengaruh pengendalian manajemen dan Aspek Keperilakuan Dalam Penyusunan anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada PT. PDAM Lombok Timur)" (Skripsi, Universitas Gunung Rinjani Selong, 2021). 1-95.

|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  | <p>program yang telah di tetapkan sesuai rencana dan anggaran yang telah ditetapkan setelah penyusunan anggaran.</p> <p>Tahap evaluasi disetiap definisi bagian penjualan untuk memperkirakan hasil kinerja karyawan.</p> <p>Kinerja manajer penjualan pada PT. Hasjrat Abadi Manado berjalan dengan baik karena pengendalian manajemen yang diterapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial.</p> <p>Kesimpulan dari hasil asil penelitian yaitu sistem pengendalian manajemen</p> |
|--|--|--|--|---|

|   |                                       |   |   |  |
|---|---------------------------------------|---|---|--|
|   |                                       |   |   | dapat meningkatkan kinerja manajer penjual dapat dibuktikan dari peningkatan penjualan dari tahun ketahun. <sup>21</sup>   |
| 3 | Raci Pita dan Sri Trisnaning sih 2022 | Aspek Keperilakuan Dalam Proses Penganggaran di Perusahaan Jasa | Metode yang digunakan yaitu kualitatif, dengan memahami keadaan dalam penggunaan data. Penelitian dilakukan Di PT. Kenra Ciptaloka Konsultan. | Dalam proses penyusunan anggaran pada PT. Kenra Ciptaloka Konsultan menggunakan penganggaran partisipatif sehingga manajer atau bawahan akan merasa memiliki tanggungjawab terhadap anggaran yang telah dibuat. Semakin tinggi keterlibatan manajer dan karyawan lain maka semakin tinggi pula tanggungjawab |

---

<sup>21</sup> Sitti Hardianti Musa, "Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Manajer Penjualan Pada PT. Hasjrat Abadi Manado," *Jurnal EMBA*, vol. 1 no. 4, (2013): 1790-1798. <https://doi.org/10.35794/emba.1.4.2013.3381>.



|   |              |  |  |   |
|---|--------------|--|--|---|
|   |              |  |  | untuk melaksanakan keputusan yang dihasilkan. <sup>22</sup>   |
| 4 | Heliani 2019 | Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Penelitian pada Perusahaan BUMN yang ada Di Kota Bandung) | Metode yang digunakan yaitu metode deskriptif yaitu pengujian masalah dari setiap populasi. Selain itu juga menggunakan uji verifikasi untuk menguji kebenaran dari hipotesis. | Hasil penelitian ini bahwa pada perusahaan BUMN di Bandung untuk perencanaan strategi telah menerapkan pengendalian manajemen yang baik. Penyusunan anggaran dilakukan rutin setiap bulan. Untuk kinerja manajerial pada perusahaan BUMN di Bandung berjalan dengan baik dapat dilihat dari penilaian kinerja berdasarkan value for money. Dimana |

<sup>22</sup> Raci Pitaloka, dan Sri Trisnansih, "Aspek Keperilakuan Dalam Proses Penganggaran Di Perusahaan Jasa," *JIMEA*, vol. 6 no. 2, (2022): 991-1001. <https://doi.org/10.31955/mea.v6i2.2128>.

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  | <p>manajer mampu mengelola biaya yang keluar secara baik.</p> <p>Gaya kepemimpinan pada perusahaan BUMN Di Bandung berjalan dengan baik dapat dilihat dari tanggapan responden dimana pemimpin mau mengarahkan bawahannya dalam melakukan pekerjaannya.</p> <p>Pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial dari hasil perhitungan yaitu sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial.</p> <p>Dan untuk pengaruh sistem</p> |
|--|--|--|--|--|

|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  | <p>pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak dapat memperkuat pengaruh antara sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada perusahaan BUMN di Bandung.</p> <p>Kesimpulan dari hasil penelitian tersebut yaitu sistem pengendalian manajemen berpengaruh pada kinerja manajerial pada perusahaan BUMN di Bandung tetapi gaya</p> |
|--|--|--|--|---|

|   |  |  |   |   |
|---|--|--|---|---|
|   |  |  |   | kepemimpinan tidak memperkuat pengaruh sistem sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial. <sup>23</sup>  |
| 5 | Apriwandi dan Yuma Ardilla Chaeruba 2013 | Pengaruh Aspek Keperilakuan Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajer dalam Partisipasi Anggaran (Studi Kaus Pada Manajer Rumah Sakit Se-Jawa Tengah) | Metode yang digunakan kuantitatif. Populasi yang di ambil yaitu manajer rumah sakit se-Jawa Tengah dan sampel yang digunakan yaitu purposive sampling | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil pengujian membuktikan bahwa komitmen pada tujuan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajer. Semakin tinggi tingkat komitmen pada tujuan, maka kinerja manajer akan semakin besar.</li> <li>2. Hasil pengujian membuktikan</li> </ol> |

<sup>23</sup> Heliani, "Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Penelitian pada Perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung)," *Jurnal Aktiva: Riset Akuntansi Dan Keuangan*, vol. 1 no. 1, (2019): 38-49. <https://doi.org/10.52005/aktiva.v1i1.18>.

|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  | <p>bahwa persepsian keadilan distributif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajer. Semakin tinggi tingkat persepsian mengenai keadilan disrtibutif , maka kinerja manajer akan semakin besar.</p> <p>3. Hasil pengujian membuktikan bahwa persepsian keadilan prosedural memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajer. Semakin tinggi tingkat</p> |
|--|--|--|--|---|

|   |                |                 |                            |  |
|---|----------------|-----------------|----------------------------|--|
|   |                |                 |                            | <p>persepsian mengenai keadilan prosedural, maka kinerja manajer akan semakin besar.</p> <p>4. Hasil pengujian membuktikan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajer. Semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran yang diberikan, maka kinerja manajer akan semakin baik.<sup>24</sup></p> |
| 6 | Saut Marulitua | Pengaruh Sistem | Penelitian ini menggunakan | Sistem pengendalian  |

<sup>24</sup> Apriwandi dan Yuma Ardilla Chaeruba, "Pengaruh Aspek Keperilakuan Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dalam Partisipasi Anggaran (Studi Kasus pada Manajer Rumah Sakit Se- Jawa Tengah)" (Artikel, Universitas Widyatama, 2013): 1-19.

|   |         |   |   |   |
|---|---------|---|---|---|
|   | Naibaho | Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Sriwijaya Air (Garuda Indonesia Group Medan). | penelitian deskriptif. Dengan menggunakan jenis data kuantitatif                  | yang diterapkan oleh Sriwijaya Air berjalan dengan baik dapat dilihat dari penerapan aktivitas pengendalian manajemen seperti perencanaan, penyusunan, implementasi, pemantauan dan struktur organisasi. Jadi Sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. <sup>25</sup> |
| 7 | Sujoko  | Pengaruh Anggaran Partisipasi, Budaya Organisasi, Pemahaman GCG terhadap                                  | Jenis penelitian ini menggunakan eksplanatoris yaitu dengan memberikan penjelasan | 1. Variabel anggaran partisipatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan   |

<sup>25</sup> Saut Marulitua Naibaho, "Pengaruh Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Sriwijaya Air (Garuda Indonesia Group)", (Artikel, Universitas Medan Area, 2019): 1-62.

|  |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
|  |  | <p>Job Relevant Information dan Komitmen Organisasi Dampaknya Terhadap Kinerja Manajerial</p> | <p>kausal hubungan variabel. atas antar</p> | <p>terhadap <i>job relevant information</i></p> <p>2. Variabel informasi yang terkait dengan pekerjaan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja manajemen</p> <p>3. Anggaran partisipatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</p> <p>4. Anggaran patisipatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen.</p> <p>5. Budaya organisasi tidak</p> |
|--|--|---|---|--|



|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  | <p>berpengaruh signifikan terhadap <i>job relevant information</i></p> <p>6. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.</p> <p>7. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen</p> <p>8. Budaya organisasi mempengaruhi negatif dan signifikan terhadap kinerja manajemen</p> <p>9. Pemahaman</p> |
|--|--|--|--|---|

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  | <p>manajer atas GCG berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job relevant information</i>.</p> <p>10. Pemahaman manajer atas tata kelola perusahaan yang baik mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.</p> <p>11. Pemahaman manajer atas konsep GCG tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen.<sup>26</sup></p> |
|--|--|--|--|--|

Perbedaan penelitian terdahulu dengan yang sekarang yaitu pada program pengolahan data. Penelitian terdahulu menggunakan

---

<sup>26</sup> Sujoko, "Pengaruh Anggaran Partisipasi, Budaya Organisasi, Pemahaman GCG terhadap Job Relevant Information dan Komitmen Organisasi Dampaknya Terhadap Kinerja Manajerial," *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, vol. 5 no. 3, (2009). 75-119.

program SPSS, untuk penelitian ini menggunakan program SmartPLS.

## **H. Sistematika Penulisan**

### **1. Bab I Pendahuluan**

Pada bagian bab I skripsi mencakup: penegasan judul; latar belakang masalah; identifikasi dan batasan masalah; rumusan masalah; tujuan penelitian; manfaat penelitian; kajian penelitian terdahulu yang relevan dan sistematika penulisan.

### **2. Bab II Landasan Teori dan Pengajuan Hipotesis**

Pada bagian bab II skripsi mencakup teori yang digunakan dan pengajuan hipotesis.

### **3. Bab III Metode Penelitian**

Pada bab III skripsi mencakup waktu dan tempat penelitian; jenis dan sifat penelitian; populasi, sampel dan teknik pengumpulan data; sumber data; klasifikasi dan definisi operasional variabel; instrumen penelitian; metode pengolahan dan analisis data dan uji hipotesis.

### **4. Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Pada bab IV mencakup deskripsi data dan pembahasan hasil penelitian dan analisis

### **5. Bab V Penutup**

Pada bab V mencakup kesimpulan dan saran.

## BAB II

### LANDASAN TEORI DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

#### A. Kerangka Teoretik

##### 1. *Contyngency Theory*

Teori kontingensi diperkenalkan oleh Lawrence dan Lorsch pada tahun 1967 yang digunakan dalam sistem manajemen yang digunakan untuk memberikan informasi yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.<sup>27</sup> Teori ini menyatakan semua elemen dari suatu perusahaan harus memiliki kesesuaian atau kecocokan antara satu dengan yang lain.<sup>28</sup> Dalam *contyngency theory* seorang manajer harus mampu melakukan sebuah interaksi dengan komponen yang ada dalam suatu lingkup perusahaan atau di luar lingkup perusahaan dimana manajemen mampu melakukan pengendalian yang baik sehingga dapat mengatasi permasalahan yang ada dalam perusahaan. *Contingency theory* berlandaskan pada konsep yang menyatakan bahwa pengelolaan suatu perusahaan dilakukan melalui perencanaan manajemen *control system*.

*Contingency theory* memiliki landasan berupa konsep yang menyatakan bahwa pengelolaan perusahaan dapat melalui pengendalian operasional yang terkait dalam pengendalian manajemen yang berjalan dengan baik dan lancar sehingga dapat mempengaruhi kinerja manajerial dalam perusahaan. Dalam teori ini memiliki pandangan yang menyatakan bahwa teknik pengendalian yang paling baik yaitu memberikan kontribusi kepada perusahaan untuk mencapai semua tujuan perusahaan. *Contingency theory*

---

<sup>27</sup> Komang Krishna Yogabbara dan Made Gede Wirakusuma, "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Pada Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial BPR," *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, (2013): 264.

<sup>28</sup> Erni Puji Astutik dan Chaidir Iswananji, "Ketidakpastian Lingkungan, Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Manajerial: Dampak Pandemi Covid-19 pada UKM Batik Solo" (Artikel, UNTIDAR, 2020): 3.

menyatakan bahwa tidak ada yang secara universal yang berlaku untuk semua situasi dengan sistem pengendalian atau kontrol. Sehingga kesesuaian dari strategi sistem pengendalian tergantung pada situasi atau keadaan perusahaan.<sup>29</sup>

## 2. *Goal Setting Theory*

*Goal setting Theory* dikembangkan oleh Straus pada tahun 1963. Teori ini mengemukakan bahwa keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran membutuhkan komitmen untuk mencapai tujuan perusahaan. Partisipasi bawahan dalam menentukan dalam rancangan anggaran mampu melibatkan ego dan perasaan karyawan terhadap tujuan anggaran dan pada akhirnya akan berdampak kepada motivasi yang semakin baik serta komitmen yang semakin tinggi terhadap anggaran.<sup>30</sup>

*Goal setting theory* merupakan bagian dari teori motivasi, teori ini menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial perusahaan. dengan adanya tujuan individu dapat menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukan, semakin tinggi komitmen karyawan akan mendorong karyawan tersebut untuk melakukan usaha yang lebih keras lagi dalam mencapai tujuan tersebut.<sup>31</sup>

## 3. Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan oleh seorang manajer untuk melakukan setiap

---

<sup>29</sup> Aried Sumekar, Erlina, Rina, dan Candra Situmeng, "Meningkatkan Kinerja Perusahaan Logistik Dengan Pendekatan Pengendalian Oprasional" (Artikel, Universitas Dharmawangsa, 2022): 10-11. <https://doi.org/10.46576/prosfeb.v1i1.31>.

<sup>30</sup> Sujoko, "Pengaruh Anggaran Partisipasi, Budaya Organisasi, Pemahaman GCG terhadap Job Relevant Information dan Komitmen Organisasi Dampaknya Terhadap Kinerja Manajerial," *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, vol. 5 no. 3, (2009). 75-119.

<sup>31</sup> Guillerma Guisti, Alwan Sri kustono, dan Rochman Effendi, "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening, E-Jounar Ekonomi dan Bisnis Akuntansi," vol. 5 no. 2, (2018): 122. <https://doi.org/10.19184/ejeba.v5i2.8646>.

strategi yang ada dalam perusahaan.<sup>32</sup> Seorang manajer harus mengetahui cara melakukan pengendalian manajemen karena untuk memastikan fungsi manajemen berjalan dengan baik.<sup>33</sup> Fungsi utama manajemen yaitu pengembangan produk atau jasa, operasional, pemasaran atau penjualan dan keuangan. Agar fungsi manajemen berjalan dengan baik maka seorang manajer harus dapat mengelola sumber daya manusia, uang, mesin, dan informasi.

Seorang manajer juga harus melalui sebuah proses dalam pencapaian fungsi manajemen yang baik yaitu: 1) menetapkan tujuan; 2) memformulasikan strategi; 3) pengendalian manajemen. Dalam rangkaian proses tersebut dapat dilihat bahwa pengendalian manajemen berada diakhir setelah memformulasikan strategi. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengendalian manajemen merupakan implementasi atau pelaksanaan dari strategi yang dirancang.<sup>34</sup> Aktivitas pengendalian manajemen yaitu mengarahkan karyawan untuk memahami strategi apa yang akan dicapai oleh perusahaan dan mengawasi karyawan agar mereka bekerja secara konsisten dan melaksanakan tujuan perusahaan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan. Dengan kata lain aktivitas pengendalian manajemen merupakan bagaimana seorang manajer dapat mempengaruhi karyawan agar karyawan menjalankan strategi yang telah ditetapkan. Indikator dari pengendalian manajemen adalah sebagai berikut.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Fauziah, "Pengaruh pengendalian manajemen dan Aspek Keperilakuan Dalam Penyusunan anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada PT. PDAM Lombok Timur)" (Skripsi, Universitas Gunung Rinjani Selong, 2021). 19.

<sup>33</sup> Melayu S. P Hasibuan, *Manajer Dasar, Pengertian, dan Masalah Edisi Revisi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 245.

<sup>34</sup> Kenneth A. Merchant dan Wim A. Van der Stede, *Sistem Pengendalian Manajemen Pengukuran Kinerja, Evaluasi dan Insentif Edisi 3*, (Jakarta: Salemba Empat, 2014), 6-7.

<sup>35</sup> Rika Deliani, Agussalim M, dan Delori Nancy Meyla, "Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Bank Nagari Wilayah Padang)," *Pareso Jurnal*, vol. 3 no. 1 (2021): 15.

- a. Sistem perencanaan  
Sistem Perencanaan merupakan bentuk kegiatan yang ditetapkan dan akan dilakukan berulang-ulang
  - b. Sasaran masa depan yang hendak dicapai  
Sasaran masa depan yang hendak dicapai adalah memberikan gambaran secara jelas mengenai hal yang akan dicapai oleh perusahaan dan kegiatan yang utama yang akan dilakukan oleh perusahaan.
  - c. Merencanakan kegiatan untuk mencapai sasaran  
Merencanakan kegiatan untuk mencapai sasaran merupakan proses merumuskan dari tujuan perusahaan, selanjutnya membuat strategi untuk mencapai tujuan tersebut dan mengembangkan rencana kegiatan kerja perusahaan.
  - d. Mengimplementasikan  
Mengimplementasikan merupakan pelaksanaan atau tindakan dari rencana yang sudah disusun secara terperinci.
  - e. Memantau pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan  
Kegiatan ini bertujuan untuk memantau suatu kegiatan dalam pencapaian sasaran.
4. Aspek Keperilakuan dalam menyusun anggaran
- Aspek berperilaku adalah reaksi seseorang yang melibatkan seseorang dengan orang lain yang dapat menimbulkan perilaku yang dianggap baik.<sup>36</sup> Manfaat dari aspek berperilaku di mana seseorang memiliki tanggungjawab terhadap keputusan yang akan diambil dalam proses perencanaan tujuan perusahaan. Aspek berperilaku memiliki beberapa ruang lingkup di mana aspek berperilaku dapat mempengaruhi kinerja, pengambilan keputusan, meningkatkan kerja sama dan memberikan pengaruh terhadap sikap dan gaya kepemimpinan manajemen melalui perilaku manusia dalam penggunaan informasi. Selain itu

---

<sup>36</sup> Raci Pitaloka, dan Sri Trisnansingih, "Aspek Keperilakuan Dalam Proses Penganggaran Di Perusahaan Jasa," *JIMEA*, vol. 6 no. 2, (2022): 992.  
<https://doi.org/10.31955/mea.v6i2.2128>.

dalam proses penganggaran juga dapat melibatkan hubungan antara seseorang dengan orang lain yang dapat menimbulkan reaksi seseorang yang diakibatkan proses penganggaran.

Penganggaran atau penyusunan anggaran merupakan sebuah proses perencanaan keuangan perusahaan yang dapat dilakukan melalui perencanaan kerja dalam kurung waktu umumnya 1 tahun yang dinyatakan dalam satuan moneter. Terdapat 3 tahapan utama dalam penyusunan anggaran yaitu:

- a. Penentuan tujuan, dalam aspek keperilakuan yang perlu diperhatikan yaitu semua aspek perencanaan seperti kesesuaian tujuan komitmen dan partisipasi.
- b. Implementasi, dalam aspek keperilakuan yang harus diperhatikan yaitu koordinasi kerja sama dan komunikasi.
- c. Pengendalian dan evaluasi kinerja dalam aspek keperilakuan yang harus diperhatikan yaitu sikap dan tindakan manajemen dalam evaluasi kinerja serta tindakan yang dilakukan atas penyimpangan yang terjadi.

Agar tahapan penyusunan anggaran tersebut berjalan dengan baik maka di perlukan indikator yang digunakan untuk mengukur aspek keperilakuan dalam menyusun anggaran yaitu:<sup>37</sup>

- a. Proporsi keterlibatan dalam penyusunan anggaran.
  - b. Alasan revisi anggaran.
  - c. Frekuensi diskusi anggaran.
  - d. Tingkat pengaruh anggaran
  - e. Tingkat pentingnya kontribusi dalam anggaran
5. Aspek Keperilakuan dalam Menyusun Anggaran Ditinjau Dalam Perspektif Ekonomi Islam

Konsep partisipasi karyawan dalam Islam telah dijelaskan didalam surah Al-Imran ayat 159:

---

<sup>37</sup> Filix Tongian, Jullie J Sondakh, dan Jenny Morasa, "Pengaruh Penganggaran Partisipasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Persepsi Keadilan Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Dan Desentralisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Kementrian Agama Provinsi Sulawesi Utara," *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing "Goodwill"*, Vol. 9 no 1, (2019): 97. <https://doi.org/10.35800/jjs.v9i1.19350>.



فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۚ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۚ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۚ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

*“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.” (Q.S Al-Imran:159)*

Ayat diatas menjelaskan bahwa segala perkara baik itu hal ekonomi atau yang lainnya harus bermusyawarah. Di dalam proses perencanaan anggaran keterlibatan karyawan sangat penting karena karyawan akan memiliki rasa tanggungjawab terhadap keputusan didalam proses penganggaran tersebut untuk dapat mencapai tujuan perusahaan.

Untuk mencapai tujuan perusahaan maka fungsi anggaran perlu diimplementasikan. Anggaran harus disusun berdasarkan prinsip-prinsip anggaran yaitu transparan, akuntabel, disiplin anggaran, keadilan, efisien dan efektif. Dari prinsip-prinsip anggaran tersebut sangat relevan dengan prinsip-prinsip hukum ekonomi islam yaitu sebagai berikut:<sup>38</sup>

#### 1. Prinsip Tauhid

Prinsip tauhid adalah prinsip yang umum dalam Islam, sehingga hukum ekonomi menganut prinsip ini. Berdasarkan prinsip tauhid pelaksanaan hukum ekonomi Islam merupakan ibadah, dengan demikian seorang muslim yang berkerja dalam menyusun anggaran karena

---

<sup>38</sup> Abdul Kadir Arno, “Peyusunan Anggaran Perspektif Fiqih Anggaran Hukum Ekonomi Syariah,” *Journal of Islamic Economic Law*, vol. 1 no. 1, (2016): 36.

beribadah dan memenuhi perintah atau ketetapan Allah, sehingga anggaran yang disusun akan transparan, akuntabel, disiplin dan dapat dipertanggungjawabkan

## 2. Prinsip Keadilan

Prinsip keadilan merupakan prinsip yang mengharuskan terwujudnya kesinambungan individu dan karyawan untuk menghindari perilaku merugikan. Dalam penyusunan anggaran dialokasikan secara adil untuk kepentingan seluruh karyawan.

## 3. Prinsip Amar Makruf Nahi Munkar

Prinsip amar makruf nahi munkar adalah prinsip yang memosisikan anggaran sebagai pedoman kerja dimana yang berpartisipasi akan diberikan reward dan yang tidak menjalankan maka akan diberikan sanksi.

## 4. Prinsip Pertanggungjawaban

Prinsip pertanggungjawaban adalah prinsip yang mengharuskan komitmen mutlak untuk meningkatkan kesejahteraan manusia sehingga penyusunan anggaran dipertanggungjawabkan kebenarannya.

## 6. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan sebagian hasil pekerjaan ataupun aktivitas seseorang atau sekelompok orang pada suatu perusahaan yang terpengaruh bermacam-macam faktor untuk mencapai tujuan perusahaan.<sup>39</sup> Sedangkan menurut Irra kinerja manajerial yaitu tujuan seorang manajer untuk mengelola sumberdaya manusia, keuangan, fasilitas dan informasi.<sup>40</sup> Menurut Prof Moehariono kinerja manajerial adalah cara yang dilakukan manajer untuk mendapatkan hasil yang baik bagi perusahaan dengan mengelola kinerja sesuai yang telah direncanakan.<sup>41</sup> Dari ketiga pendapat diatas dapat

---

<sup>39</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Ed 1 STLIE, 2016), 212.

<sup>40</sup> Irra Chrisyanti Dewi, *Teori Kepemimpinan Manajerial (Managership)*, (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2013), 1.

<sup>41</sup> Moehariono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 121.

disimpulkan bahwa kinerja manajerial adalah hasil kerja seorang manajer dalam mengelola sumber daya manusia, keuangan, fasilitas dan informasi sesuai dengan yang telah direncanakan yang dapat berdampak baik bagi perusahaan. Kinerja manajerial dapat dikatakan berhasil ketika tujuan anggaran tercapai dan bawahan dapat terlibat dalam penyusunan anggaran. Manajer memiliki peran yang sangat penting yaitu memonitor pekerjaan menyampaikan informasi kepada pihak yang membutuhkan serta manajer juga harus mampu melihat peluang yang muncul dan memperhitungkan risiko.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja manajerial adalah sebagai berikut:<sup>42</sup>

- a. Perencanaan  
Perencanaan digunakan untuk menentukan tujuan atau tindakan yang akan dilakukan oleh perusahaan.
- b. Investigasi  
Investigasi merupakan kegiatan mengumpulkan informasi yang digunakan untuk mengukur hasil yang dilakukan oleh manajer.
- c. Koordinasi  
Koordinasi yaitu kerja sama dengan cara bertukar informasi antara organisasi satu dengan organisasi yang lain.
- d. Pengaturan staf  
Pengaturan staf yaitu kegiatan manajer untuk mengatur bagian karyawan seperti mempertahankan karyawan, merekrut karyawan dan mempromosikan karyawan.
- e. Negosiasi  
Negosiasi yaitu kegiatan yang dilakukan oleh manajer dalam hal barang atau jasa dengan pemasok.

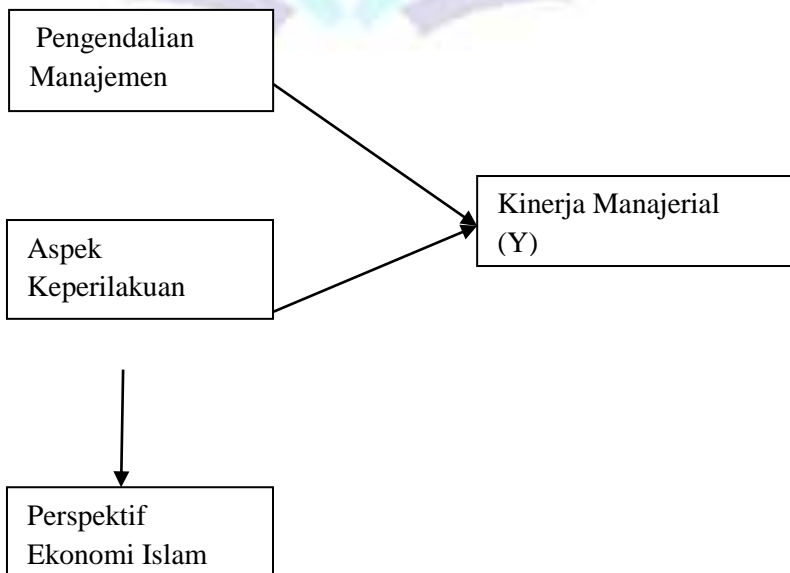
---

<sup>42</sup> Filix Tongjan, Jullie J Sondakh, dan Jenny Morasa, "Pengaruh Penganggaran Partisipasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Persepsi Keadilan Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Dan Desentralisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Utara," *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing "Goodwill"*, Vol. 9 no 1, (2019): 98. <https://doi.org/10.35800/jjs.v9i1.19350>.

- f. Evaluasi  
Evaluasi adalah kegiatan manajer dengan cara menilai kinerja pegawai, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk
- g. Pengawasan  
Pengawasan dilakukan bertujuan untuk menjelaskan peraturan kerja kepada bawahan dan mengarahkan atau membimbing karyawan.
- h. Perwakilan  
Perwakilan merupakan kegiatan menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain.

## B. Kerangka Konseptual

Kerangka penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1  
Kerangka konseptual

### C. Hipotesis

Hipotesis penelitian adalah jawaban sementara terhadap kebenaran yang harus di uji terlebih dahulu secara empiris.

#### 1. Pengaruh Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial sebagai hasil pekerjaan ataupun aktivitas seseorang atau sekelompok orang pada suatu perusahaan yang terpengaruh bermacam-macam faktor untuk mencapai tujuan perusahaan. Tujuan seorang manajer untuk mengelola sumber daya manusia, keuangan, fasilitas dan informasi. Oleh karena itu seorang manajer harus memiliki pendidikan, keahlian dan pengetahuan yang cukup. Dalam *contingency theory* memiliki landasan berupa konsep yang menyatakan bahwa pengelolaan perusahaan dapat melalui pengendalian operasional yang terkait dalam pengendalian manajemen yang berjalan dengan baik dan lancar sehingga dapat mempengaruhi kinerja manajerial dalam perusahaan. Dapat dikatakan bahwa teknik pengendalian manajemen yang baik akan memberikan kontribusi kepada perusahaan untuk mencapai semua tujuan perusahaan sehingga dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Menurut Heliani menyatakan sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi tidak dapat memperkuat pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial.<sup>43</sup> Sitti H. Musa menunjukkan bahwa pengendalian manajemen berpengaruh

---

<sup>43</sup> Heliani, "Pengaruh Siste Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Penelitian pada Perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung)," *Jurnal Aktiva: Riset Akuntansi Dan Keuangan*, vol. 1 no. 1, (2019): 47. <https://doi.org/10.52005/aktiva.v1i1.18>.

terhadap kinerja manajer penjualan.<sup>44</sup> Saut menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Menurut Fauziah sistem pengendalian manajemen tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian hipotesis penelitian yang di tentukan yaitu:

**H1: Pengendalian manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial**

2. Pengaruh Aspek Keperilakuan dalam Menyusun Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Aspek berperilaku dalam menyusun anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial karena hal tersebut dapat meningkatkan rasa tanggungjawab manajer dalam proses penganggaran. Proses penganggaran yang partisipatif akan menjadikan bawahan berkumpul dan bertukar informasi sehingga dapat menciptakan rasa mempunyai tujuan dan komitmen yang sama. *Goal setting theory* mengemukakan bahwa keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran membutuhkan komitmen untuk mencapai tujuan perusahaan. Partisipasi bawahan dalam menentukan dalam rancangan anggaran mampu melibatkan ego dan perasaan karyawan terhadap tujuan anggaran dan pada akhirnya akan berdampak kepada motivasi yang semakin baik serta komitmen yang semakin tinggi terhadap anggaran. *Goal setting theory* merupakan bagian dari teori motivasi, teori ini menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial perusahaan. Menurut apriwandi dan Yuma mengatakan bahwa komitmen pada tujuan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajer. Semakin tinggi tingkat komitmen pada tujuan, maka kinerja manajer akan semakin besar. Hasil pengujian membuktikan bahwa persepsi keadilan distributif memiliki pengaruh positif

---

<sup>44</sup> Sitti Hardianti Musa, "Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Manajer Penjualan Pada PT. Hasjrat Abadi Manado," *Jurnal EMBA*, vol. 1 no. 4, (2013): 1797. <https://doi.org/10.35794/emba.1.4.2013.3381>.

terhadap kinerja manajer. Semakin tinggi tingkat persepsian mengenai keadilan disrtibutif, maka kinerja manajer akan semakin besar. Hasil pengujian membuktikan bahwa persepsian keadilan prosedural memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajer. Semakin tinggi tingkat persepsian mengenai keadilan prosedural, maka kinerja manajer akan semakin besar. Hasil pengujian membuktikan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajer. Semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran yang diberikan, maka kinerja manajer akan semakin baik.<sup>45</sup> Menurut Rica mengatakan bahwa penganggaran parsipatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial karena dapat meningkatkan tanggungjawab manajer.<sup>46</sup> Sujoko menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.<sup>47</sup> Menurut Fauziah aspek berperilaku dalam menyusun anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian hipotesis penelitian yang di tentukan yaitu:

**H2= Aspek Keperilakuan Dalam Menyusun anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.**

## **B V PENUTUP**

---

<sup>45</sup> Apriwandi dan Yuma Ardilla Chaeruba, pengaruh Aspek Keperilakuan Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dalam Partisipasi Anggaran (Studi Kasus pada Manajer Rumah Sakit Se- Jawa Tengah), (Artikel, Universitas Widyatama, 2013): 15-19.

<sup>46</sup> Raci Pitaloka, dan Sri Trisnaningsih, “Aspek Keperilakuan Dalam Proses Penganggran Di Perusahaan Jasa,” *JIMEA*, vol. 6 no. 2, (2022): 999. <https://doi.org/10.31955/mea.v6i2.2128>.

<sup>47</sup> Sujoko, “Pengaruh Anggaran Partisipasi, Budaya Organisasi, Pemahaman GCG terhadap Job Relevant Information dan Komitmen Organisasi Dampaknya Terhadap Kinerja Manajerial,” *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, vol. 5 no. 3, (2009). 116.

## **A. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis penelitian tentang pengaruh Pengendalian Manajemen dan Aspek Keperilakuan Dalam Menyusun Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Ditinjau Dalam Perspektif Ekonomi Islam, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan, hal ini berarti semakin baik dan bagus untuk mendapatkan kepercayaan dari karyawan karena mampu mengelola sumber daya manusia, keuangan, fasilitas, dan informasi sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial pada PT. Haldin Pacific Semesta Lampung.
2. Aspek berperilaku dalam menyusun anggaran berpengaruh positif dan signifikan, dimana para karyawan merasa dilibatkan dalam proses penganggaran sehingga memiliki rasa dengan tujuan dan komitmen yang sama, hal ini mampu meningkatkan kinerja manajerial pada PT. Haldin Pacific Semesta Lampung.
3. Aspek berperilaku dalam menyusun anggaran pada PT. Haldin Pacific Semesta Lampung berdasarkan uji reliabilitas indikator dari aspek berperilaku dalam menyusun anggaran seperti proporsi keterlibatan dalam menyusun anggaran, alasan revisi anggaran, frekuensi diskusi anggaran, tingkat pengaruh anggaran, dan tingkat pentingnya kontribusi dalam anggaran. Dari indikator tersebut dibuatlah kuesioner dan dijawab oleh responden yang menunjukkan hasil reliabel. Dimana karyawan ikut dalam proses penyusunan anggaran sehingga dalam penyusunan anggaran transparan seperti prinsip tauhid dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab dalam penyusunan anggaran tersebut. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa aspek berperilaku dalam menyusun anggaran telah sesuai dengan prinsip ekonomi Islam.

## **B. REKOMENDASI**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah jelaskan diatas maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:



1. Untuk perusahaan harus tetap meningkatkan kinerja manajerial dengan meningkatkan kepercayaan dari karyawan dengan mampu mengelola sumber daya manusia, fasilitas, keuangan, dan informasi dengan baik melalui pengendalian manajemen.
2. Perusahaan harus meningkatkan rasa, tujuan dan komitmen yang sama dengan melibatkan karyawan dalam proses penyusunan anggaran sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial didalam perusahaan.
3. Perusahaan harus tetap menerapkan prinsip tauhid melalui transparansi dalam proses penyusunan anggaran dan meningkatkan rasa tanggungjawab karyawan dalam proses penggaran sehingga penyusunan anggaran berjalan adil dan amar makruf nahi munkar.



## DAFTAR RUJUKAN

### Buku

- Dewi, Irra Chrisyanti. *Teori Kepemimpinan Manajerial (Managership)*. Jakarta: Prestasi Pustaka. 2013.
- Hamid, Rahmad Solling dan Suhardi M Anwar. *Struktural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian*. Jakarta Pusat: PT Inkubator Penulis Indonesia. 2019.
- Hasibuan, Melayu S.P. *Manajer Dasar, Pengertian, dan Masalah Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara. 2017
- Ghozali, Imam. *25 Grand Theory*. Semarang: Yoga Pratama. 2019.
- Kurniawan, Agung Widhi. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Pandiva buku. 2016.
- Merchant Kenneth A. dan Wim A. Van der Stede. *Sistem Pengendalian Manajemen Pengukuran Kinerja, Evaluasi dan Insentif Edisi 3*. Jakarta: Salemba Empat. 2014.
- Moehariono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. Jakarta: Rajawali Pers 2012.
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Ed 1 STLIE. 2016.
- Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2013.
- Yusuf, Muri. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Gabungan Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana. 2017.

**Jurnal Ilmiah**

Arno, Abdul Kadir. "Peyusunan Anggaran Perspektif Fiqih Anggaran Hukum Ekonomi Syariah." *Journal of Islamic Economic Law*. vol. 1 no. 1, (2016): 30-40.

Deliani, Rika, Agussalim M, dan Delori Nancy Meyla. "Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Bank Nagari Wilayah Padang)." *Pareso Jurnal*. vol. 3 no. 1 (2021): 11-22.

Djasuli, Mohamad. "Pengaruh Struktur Dan Kultur Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial." *Jurnal Infestasi*. vol. 2 no. 1 (2006): 1-2.

Ermawati, Nanik. "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi." *Jurnal Akuntansi Indonesia*. vol. 6, no. 2 (2007): 141-156.

Ivan, Azzar. "Analisa Komitmen Manajemen Rumah Sakit (RS) Terhadap Kesadaran Dan Kesehatan Kerja (K3) Pada RS Prima Medika Pernalang." *Jurnal Kesehatan Masyarakat*. vol. 2 no. 1 (2014): 35-41. <https://doi.org/10.14710/jkm.v2i1.6372>.

Fernanda, Muhammad Firza. "Analisis Kompensasi Finansial dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Driver Maxim Bengkulu Dalam Memenuhi Kebutuhan Hidup." *Jurnal Cakrawala Ilmiah*. vol. 1 no. 5 (2022). 1247-1260.

Guisti, Guillerma, Alwan Sri kustono, dan Rochman Effendi. “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.” *E-Journal Ekonomi dan Bisnis Akuntansi*. vol. 5 no. 2 (2018): 121-128. <https://doi.org/10.19184/ejeba.v5i2.8646>.

Haslindah, Jeni Kamase, dan Hajering. “Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Di Kabupaten Sidenreng Rappang.” *Jurnal Ilmu Akuntansi*. vol.2 no.2. (2020). 95.

Heliani. “Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Penelitian pada Perusahaan BUMN yang ada di Kota Bandung).” *Jurnal Aktiva: Riset Akuntansi Dan Keuangan*. vol. 1 no. 1 (2019): 38-49. <https://doi.org/10.52005/aktiva.v1i1.18>.

Hinaya. “Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Federal Inetrnsional Finance Cabang Palopo.” *JEMMA*. vol. 1 no. 2 (2018): 25.

Mintje, Nastiti. “Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kini Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Air Manado.” *Jurnal EMBA*. vol. 1 no. 3. (2013): 54. <https://doi.org/10.35794/emba.1.3.2013.1939>.

Musa, Sitti Hardianti. “Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Manajer Penjualan Pada PT. Hasjrat Abadi Manado.” *Jurnal EMBA*. vol. 1 no. 4. (2013): 1790-1798. <https://doi.org/10.35794/emba.1.4.2013.3381>.

- Pitaloka, Raci, dan Sri Trisnaningsih. "Aspek Keperilakuan Dalam Proses Penganggaran Di Perusahaan Jasa." *JIMEA*. vol. 6, no. 2 (2022): 991-1001. <https://doi.org/10.31955/mea.v6i2.2128>.
- Sidharta, Eka Ananta. "Perubahan Perencanaan Strategi dan Dampaknya terhadap Praktik Sistem Pengendalian Manajemen," *Jurnal Ilmiah ESAI*. vol. 7 no. 3 (2013): 1-15. <https://doi.org/10.25181/esai.v7i3.980>.
- Sujoko. "Pengaruh Anggaran Partisipasi, Budaya Organisasi, Pemahaman GCG terhadap Job Relevant Information dan Komitmen Organisasi Dampaknya Terhadap Kinerja Manajerial." *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, vol. 5 no. 3. (2009). 75-119.
- Themba, Orfyanny S, dan Asbi Amin. "Unsur Penentu Peningkatan Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia (Persero)." *JIMEA*. vol. 5, no. 1 (2021): 380-390.
- Tongian, Filix, Jullie J Sondakh, dan Jenny Morasa. "Pengaruh Penganggaran Partisipasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Persepsi Keadilan Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Dan Desentralisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Utara." *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing "Goodwill"*. Vol. 9 no 1, (2019): 94-103 <https://doi.org/10.35800/jjs.v9i1.19350>.
- Yogabarta, Komang Krishna, dan Made Gede Wirakusuma. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Pada Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial BPR." *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. (2013): 261-280.

**Artikel/ Skripsi/ Tesis**

Astutik, Erni Puji, dan Chaidir Iswananji. “Ketidakpastian Lingkungan, Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Manajerial: Dampak Pandemi Covid-19 pada UKM Batik Solo.” Artikel. UNTIDAR. (2020): 1-15.

Apriwandi dan Yuma Ardilla Chaeruba. “Pengaruh Aspek Keperilakuan Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dalam Partisipasi Anggaran (Studi Kasus pada Manajer Rumah Sakit Se-Jawa Tengah).” artikel. Universitas Widyatama (2013): 1-19.

Fauziah. “Pengaruh pengendalian manajemen dan Aspek Keperilakuan Dalam Penyusunan anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada PT. PDAM Lombok Timur).” Skripsi. Universitas Gunung Rinjani Selong. (2021). 1-95.

Galuh, Ananda, Cindy Claudia Radha A dan Erika Rahma S. “Pentingnya Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Pada Kios Buah “SIMO BUAH” Studi Kasus Pada UMKM.” Artikel. Universitas Tulungagung. (2022). 1-11. <https://doi.org/10.31219/osf.io/mf9jk>.

Heather A. Haveman and Gillian Gualtieri. “Institutional Logics.” Artikel. University of California, (2016). 1-38.

Naibaho, Saut Marulitua. “Pengaruh Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Sriwijaya Air (Garuda Indonesia Group).” Skripsi. Universitas Medan Area. (2019): 1-62.

Nurrasyid, Muhammad Nazrudin. “pengaruh Budgetary Participation, Information Asymmetry, Budget Emphasis, dan Job Relevant Information Terhadap Budgetary Slanck.” Skripsi. UIN Hidayatullah Jakarta. (2015): 1-181

Pamela, Rizky Ananda. “Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Dan Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan PT. Fast Food Indonesia Tbk. (KFC) Medan.” Skripsi. Universitas Medan Area. (2018). 1-64.

Sumekar, Aried, Erlina, Rina, dan Candra Situmeng. “Meningkatkan Kinerja Perusahaan Logistik Dengan Pendekatan Pengendalian Oprasional.” Artikel. Universitas Dharmawangsa. (2022): 9-14. <https://doi.org/10.46576/prosfeb.v1i1.31>.

### **Wawancara**

Kurniawan, Rian. “Kontrak Kerja Karyawan”. *Wawancara*. Oktober 10, 2022.

### **Internet**

Setiawan, Ebta. “Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI).” KBBI Daring Edisi III. 2020. <https://kbbi.web.id/pengaruh>

Yuni. Astuti, Lion Air Merana! Rumahkan Ribuan Karyawan, Balikin 6pesawat. CNBC Indonesia. 2021. [https://www.cnbcindonesia.com/news/20210807181055-4-266922/lion-air-merana-rumahkan-ribuan-karyawan-balikin-6-pesawat/amp#amp\\_tf=Dari%20%251%24s&aoh=16685779872090&csi=1&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com](https://www.cnbcindonesia.com/news/20210807181055-4-266922/lion-air-merana-rumahkan-ribuan-karyawan-balikin-6-pesawat/amp#amp_tf=Dari%20%251%24s&aoh=16685779872090&csi=1&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com).

LPMQ. Qur'an Kemenag. Lajnah Pentashihan mushaf Al-Qur'an  
Gedung Bayt Al-Qur`an & Museum Istiqlal. 2022.  
<https://quran.kemenag.go.id/>.







**L**

**A**

**M**

**P**

**I**

**R**

**A**

**N**



Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

**PENGARUH PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN ASPEK KEPERILAKUAN DALAM MENYUSUN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DITINJAU DALAM PERSPEKTIF EKONOMI ISLAM  
(Studi Kasus PT. Haldin Pascific Semesta Lampung)**

Responden yang terhormat

Saya Puji, mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam di Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, sedang melakukan penelitian skripsi tentang **Pengaruh Pengendalian Manajemen dan Aspek Keperilakuan Dalam Menyusun Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Ditinjau Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Kasus PT. Haldin Pascific Semesta Lampung)**. Mohon kesediaan saudara untuk berpartisipasi mengisi kuesioner ini dengan benar dan lengkap. Untuk mengisi kuesioner ini dengan memberikan tanda (X) atau (√) pada setiap pertanyaan. Penelitian ini dilakukan untuk menyelesaikan tugas akhir. Atas kerja partisipasi dan kerja samanya saya ucapkan terimakasih.

Tanggal Penelitian :

Lokasi Penelitian :

Identitas Responden :

1. Usia : Tahun
2. Pendidikan :  SMA  diploma  S1
3. Lama bekerja :  >3 tahun  <3tahun
4. Lama Jabatan :  >3 tahun  <3tahun

Mohon semua pertanyaan dibawah ini diisi dengan cara memebrikan tanda (√) atau (x) pada kolom jawaban yang tersedia dengan keterangan yaitu:

- SS : Sangat Setuju  
S : Setuju  
N : Netral  
TS : Tidak Setuju  
STS : Sangat Tidak Setuju

Tabel. 1  
Pertanyaan Untuk Variabel  $X_1$  (Pengendalian Manajemen)

| No | Pertanyaan   | STS | TS | N | S | SS |
|----|--|-----|----|---|---|----|
| 1  | Sistem perencanaan pengendalian manajemen telah sesuai terhadap kegiatan kinerja yang telah dilakukan.   |     |    |   |   |    |
| 2  | Sudah tercapai evaluasi sasaran masa depan yang hendak dicapai dalam sistem pengendalian manajemen   |     |    |   |   |    |
| 3  | Sistem pengendalian manajemen dalam merencanakan kegiatan untuk mencapai sasaran sudah terpenuhi dengan baik   |     |    |   |   |    |
| 4  | Pengimplementasian terjadi dengan dengan baik dan benar dalam sistem pengendalian manajemen di perusahaan  |     |    |   |   |    |
| 5  | Sudah tersedia prosedur kegiatan pemantauan yang efektif baik bersifat rutin maupun bersifat khusus dan tersedia sistem dokumentasi yang berbentuk formal atas prosedur pemantauan dari perusahaan |     |    |   |   |    |

Tebel. 2  
Pertanyaan Variabel  $X_2$  (Aspek Keperilakuan Dalam Menyusun Anggaran)

| No | Pertanyaan   | STS | TS | N | S | SS |
|----|--|-----|----|---|---|----|
| 1  | Proses penyusunan anggaran membutuhkan keikutsertaan anda. |     |    |   |   |    |
| 2  | Anda sering memberikan alasan                              |     |    |   |   |    |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
|   | yang logis untuk merevisi anggaran yang dibuat   |  |  |  |  |  |
| 3 | Anda sering memberikan pendapat atau opini tentang keperluan anggaran perusahaan kepada atasan anda. |  |  |  |  |  |
| 4 | Menurut anda, kontribusi anda cukup besar dalam penyusunan anggaran.                                 |  |  |  |  |  |
| 5 | Anda memiliki pengaruh yang besar dalam penentuan anggaran akhir                                     |  |  |  |  |  |

Tabel. 3  
Pertanyaan variabel Y (Kinerja Manajerial)

| No | Pertanyaan  | STS | TS | N | S | SS |
|----|---|-----|----|---|---|----|
| 1  | Perencanaan Manajemen melakukan penentuan tujuan, kebijakan, dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman.                    |     |    |   |   |    |
| 2  | Investigasi Manajemen melakukan pengumpulan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan. |     |    |   |   |    |
| 3  | Pengkoordinasian Manajemen melakukan tukar-menukar informasi dengan4manajemen dibidang yang lain untuk meningkatkan   |     |    |   |   |    |

|   |   |  |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|--|
|   | dan menyesuaikan program.   |  |  |  |  |  |
| 4 | Evaluasi<br>Manajemen melakukan penilaian dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, pemeriksaan jasa.  |  |  |  |  |  |
| 5 | Pengawasan<br>Manajemen melakukan pengarahan, memimpin, dan mengembangkan bawahan, membimbing dan melatih serta menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan. |  |  |  |  |  |
| 6 | Pengaturan Staff<br>Manajemen melakukan perekrutan dan mewawancarai, serta memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai.   |  |  |  |  |  |
| 7 | Negosiasi<br>Manajemen melakukan pembelian, penjualan, atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjual, tawarmenawar secara kelompok.                 |  |  |  |  |  |
| 8 | Perwakilan<br>Manajemen melakukan pencelasan program kerja dan lain lain yang bertujuan untuk mempromosikan tujuan umum perusahaan  |  |  |  |  |  |

## Lampiran 2: Jawaban Kuesioner Responden

Tabel jawaban kuesioner pengendalian manajemen

| No | PM1 | PM2 | PM3 | PM4 | PM5 |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1  | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   |
| 2  | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   |
| 3  | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   |
| 4  | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   |
| 5  | 4   | 4   | 4   | 2   | 4   |
| 6  | 4   | 2   | 3   | 4   | 2   |
| 7  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 8  | 3   | 3   | 2   | 3   | 4   |
| 9  | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   |
| 10 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 11 | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 12 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 13 | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   |
| 14 | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   |
| 15 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 16 | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 17 | 3   | 2   | 4   | 3   | 2   |
| 18 | 4   | 5   | 2   | 5   | 5   |
| 19 | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 20 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 21 | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 22 | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 23 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 24 | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   |
| 25 | 3   | 5   | 3   | 3   | 2   |
| 26 | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 27 | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 28 | 4   | 5   | 5   | 3   | 5   |
| 29 | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   |
| 30 | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   |

|    |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|
| 31 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 32 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |

Tabel jawaban kuesioner aspek berperilaku dalam menyusun anggaran

| No | AKDMA<br>1 | AKDMA<br>2 | AKDMA<br>3 | AKDMA<br>4 | AKDMA<br>5 |
|----|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1  | 5          | 4          | 4          | 4          | 5          |
| 2  | 4          | 5          | 5          | 4          | 4          |
| 3  | 5          | 4          | 4          | 4          | 5          |
| 4  | 4          | 5          | 5          | 5          | 5          |
| 5  | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          |
| 6  | 3          | 3          | 4          | 2          | 4          |
| 7  | 3          | 4          | 3          | 4          | 3          |
| 8  | 4          | 3          | 4          | 3          | 4          |
| 9  | 3          | 4          | 3          | 4          | 4          |
| 10 | 4          | 5          | 4          | 4          | 3          |
| 11 | 2          | 3          | 4          | 3          | 4          |
| 12 | 3          | 4          | 2          | 3          | 4          |
| 13 | 5          | 4          | 4          | 4          | 5          |
| 14 | 4          | 5          | 4          | 5          | 5          |
| 15 | 3          | 4          | 4          | 4          | 3          |
| 16 | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          |
| 17 | 4          | 4          | 3          | 4          | 3          |
| 18 | 3          | 5          | 4          | 3          | 4          |
| 19 | 4          | 3          | 3          | 4          | 4          |
| 20 | 4          | 4          | 4          | 3          | 3          |
| 21 | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          |
| 22 | 3          | 3          | 3          | 3          | 3          |
| 23 | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          |
| 24 | 2          | 2          | 2          | 3          | 2          |
| 25 | 3          | 3          | 3          | 2          | 3          |
| 26 | 5          | 5          | 5          | 4          | 5          |
| 27 | 4          | 4          | 4          | 3          | 4          |



|    |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|
| 28 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 29 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 31 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 32 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 |

Tabel Jawaban kuesioner kinerja manajerial

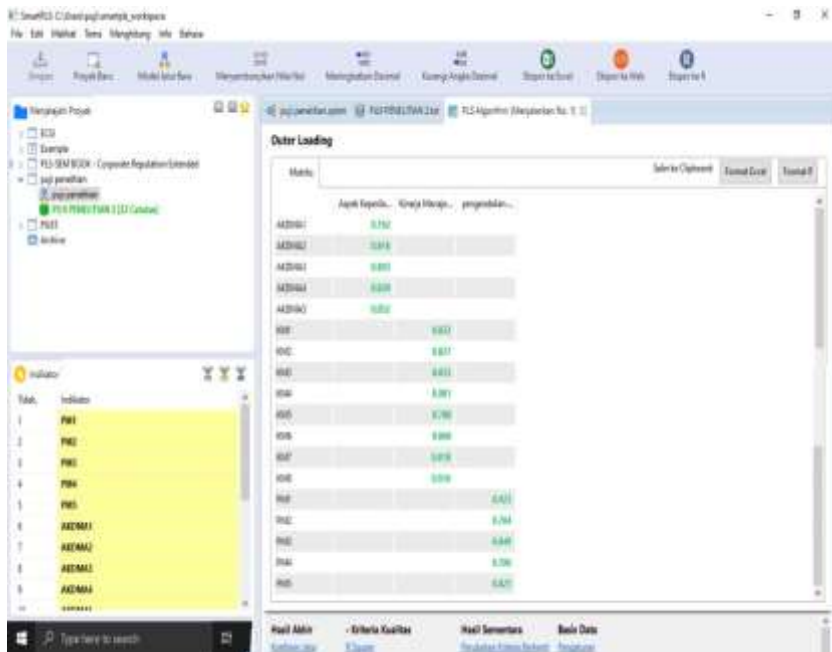
| No | KM1 | KM2 | KM3 | KM4 | KM5 | KM6 | KM7 | KM8 |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1  | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   |
| 2  | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   |
| 3  | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   |
| 4  | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   |
| 5  | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   |
| 6  | 3   | 4   | 4   | 3   | 2   | 4   | 4   | 3   |
| 7  | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 8  | 4   | 3   | 2   | 4   | 3   | 4   | 3   | 2   |
| 9  | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 4   | 4   |
| 10 | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   |
| 11 | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   |
| 12 | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 13 | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   |
| 14 | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   |
| 15 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 16 | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   |
| 17 | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 4   |
| 18 | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 2   |
| 19 | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 5   | 3   |
| 20 | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   |
| 21 | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 22 | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 23 | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 24 | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   |
| 25 | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 26 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 27 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 28 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 29 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 30 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 31 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 32 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |



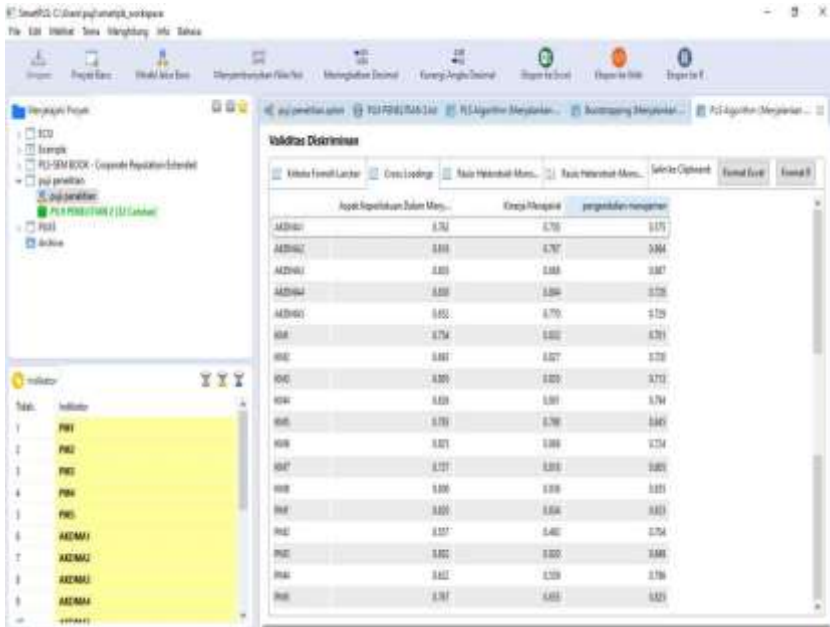


### Lampiran 3.1 Outer Loading

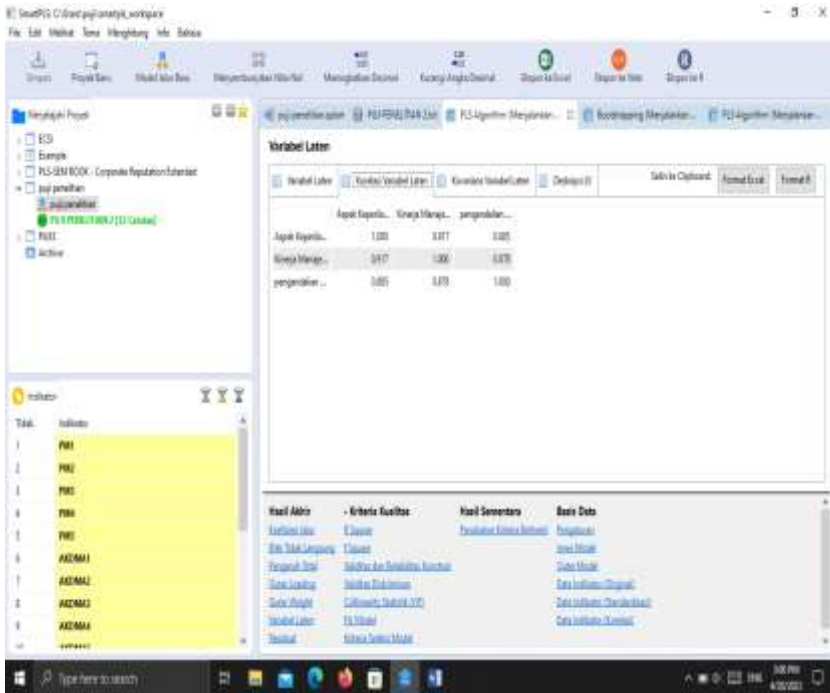




### Lampiran 3.3 Cross Loading



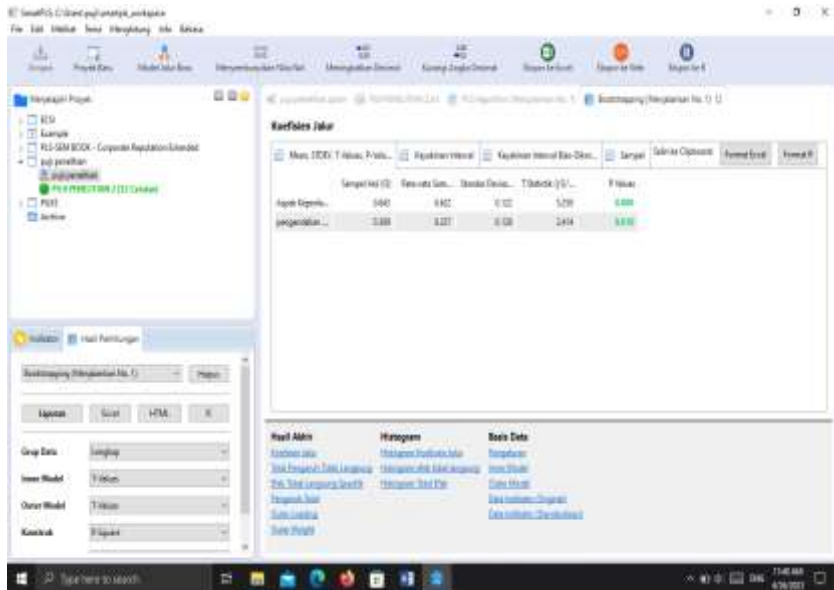
### Lampiran 3.4 Nilai Laten Variabel Correlation







## Lampiran 3.6 Path Coefficeince





KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
PUSAT PERPUSTAKAAN

Jl. Letkol H. Endro Suratmto, Sukarame I, Bandar Lampung 35131  
Telp. (0721) 790987-74531 Fax. 790422 Website: www.iainraden.ac.id

**SURAT KETERANGAN**

Nomor: B- 3507 /Un.16 / P1 /KT/III/ 2023

**Assalamu'alaikum Wr.Wb.**

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Dr. Ahmad Zarkasi, M.Sos. I  
NIP : 197308291990031003  
Jabatan : Kepala Pusat Perpustakaan UIN Raden Intan Lampung

Menerangkan Bahwa Skripsi Dengan Judul :

**PENGARUH PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN ASPEK KEPERILAKUAN DALAM  
MENYUSUN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DITINJAU DALAM PERSPEKTIF  
EKONOMI ISLAM (Studi Kasus PT. Haldin Pacific Semesta Lampung)**

Karya :

| NAMA | NPM        | FAK/PRODI |
|------|------------|-----------|
| PUJI | 1951030142 | FEBI/ ARS |

Bebas plagiasi dengan hasil pemeriksaan kemiripan sebesar 12 % dan dinyatakan Lulus dengan bukti terlampir dan dinyatakan Lulus dengan bukti terlampir.

Demikian Keterangan ini kami buat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

**Wassalamu'alaikum Wr.Wb.**

Bandar Lampung, 28 Maret 2023

Kepala Pusat Perpustakaan



Dr. Ahmad Zarkasi, M.Sos. I  
197308291990031003

**Ket:**

1. Surat Keterangan Cek Turnitin ini Legal & Sah, dengan Stempel Asli Pusat Perpustakaan.
2. Surat Keterangan ini Dapat Digunakan Untuk Repository
3. Lampirkan Surat Keterangan Lulus Turnitin & Rincian Hasil Cek Turnitin ini di Bagian Lampiran Skripsi Untuk Salah Satu Syarat Penyebaran di Pusat Perpustakaan.

PENGARUH PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN ASPEK  
KEPERILAKUAN DALAM MENYUSUN ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL DITINJAU DALAM PERSPEKTIF EKONOMI  
ISLAM (Studi Kasus PT. Haldin Pacific Semesta Lampung)

ORIGINALITY REPORT

|                  |                  |              |                |
|------------------|------------------|--------------|----------------|
| 12%              | 8%               | 6%           | 4%             |
| SIMILARITY INDEX | INTERNET SOURCES | PUBLICATIONS | STUDENT PAPERS |

Internet Sources

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 1  | repository.radenintan.ac.id<br>Internet Source                           | 4%  |
| 2  | Submitted to UIN Raden Intan Lampung<br>Student Paper                    | 3%  |
| 3  | repository.iainkudus.ac.id<br>Internet Source                            | 2%  |
| 4  | id.123dok.com<br>Internet Source   | 1%  |
| 5  | Submitted to Fakultas Ekonomi, Bisnis dan<br>Pariwisata<br>Student Paper | 1%  |
| 6  | ejournal3.undip.ac.id<br>Internet Source                                 | <1% |
| 7  | scholar.unand.ac.id<br>Internet Source                                   | <1% |
| 8  | repository.ub.ac.id<br>Internet Source                                   | <1% |
| 9  | www.researchgate.net<br>Internet Source                                  | <1% |
| 10 | ejournal.unsrat.ac.id<br>Internet Source                                 | <1% |
| 11 | garuda.kemdikbud.go.id<br>Internet Source                                | <1% |

|    |   |      |
|----|---|------|
| 12 | <a href="http://digilib.uin-suka.ac.id">digilib.uin-suka.ac.id</a><br>Internet Source   | <1 % |
| 13 | <a href="http://eprints.undip.ac.id">eprints.undip.ac.id</a><br>Internet Source   | <1 % |
| 14 | <a href="http://repository.uma.ac.id">repository.uma.ac.id</a><br>Internet Source   | <1 % |
| 15 | <a href="http://repository.unibos.ac.id">repository.unibos.ac.id</a><br>Internet Source   | <1 % |
| 16 | <a href="http://repository.usu.ac.id">repository.usu.ac.id</a><br>Internet Source   | <1 % |
| 17 | Mustafa Nadhim Lattef, Mustafa Ismaeel Naif.<br>"STUDY OF SOME KINDS OF ALMOST<br>UNBIASED ESTIMATOR AND PRINCIPLE<br>COMPONENT ESTIMATOR FOR REGRESSION<br>MODEL", Journal of Physics: Conference<br>Series, 2020<br>Publication | <1 % |
| 18 | <a href="http://aktifa.nusaputra.ac.id">aktifa.nusaputra.ac.id</a><br>Internet Source   | <1 % |
| 19 | <a href="http://avim.org.tr">avim.org.tr</a><br>Internet Source   | <1 % |
| 20 | <a href="http://bmcp psychiatry.biomedcentral.com">bmcp psychiatry.biomedcentral.com</a><br>Internet Source   | <1 % |
| 21 | <a href="http://conference.binadarma.ac.id">conference.binadarma.ac.id</a><br>Internet Source   | <1 % |
| 22 | <a href="http://eprints.iain-surakarta.ac.id">eprints.iain-surakarta.ac.id</a><br>Internet Source   | <1 % |
| 23 | <a href="http://lib.ibs.ac.id">lib.ibs.ac.id</a><br>Internet Source   | <1 % |
| 24 | <a href="http://repository.uinjkt.ac.id">repository.uinjkt.ac.id</a><br>Internet Source   | <1 % |

25

Internet Source

&lt;1 %

26

www.indosmartwebhosting.com

Internet Source

&lt;1 %

27

Submitted to Universitas Muria Kudus

Student Paper

&lt;1 %

Exclude quotes Exclude matches  -1 wordsExclude bibliography