

**PENGARUH LINGKUNGAN EKSTERNAL TERHADAP
SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DENGAN
BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
Dalam Rangka Memenuhi Persyaratan Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



OLEH :

Nila Munana

5552120041

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA
SERANG
2018**

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

**PERSETUJUAN PENGESAHAN PEMBIMBING
DAN DEWAN PENGUJI**

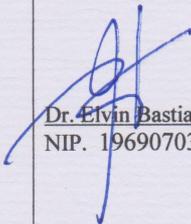
Skripsi dengan judul :

**PENGARUH LINGKUNGAN EKSTERNAL TERHADAP SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Telah diuji dalam sidang skripsi yang diselenggarakan oleh Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dan dinyatakan : **LULUS**
Pada hari Kamis, tanggal 25, Bulan Januari Tahun 2018 Oleh Dewan Penguji

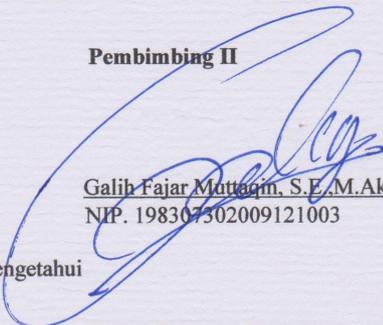
Serang, 25 Januari 2018

Pembimbing I



Dr. Elvin Bastian, S.E., M.Si
NIP. 196907032003121001

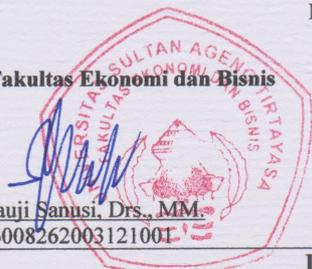
Pembimbing II



Galih Fajar Mutiara, S.E., M.Ak., Ak
NIP. 198307302009121003

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



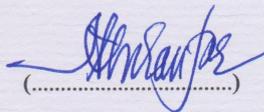
Dr. H. Fauji Sanusi, Drs., MM.
NIP. 196008262003121001

Ketua Jurusan Akuntansi

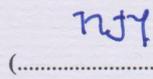
Rem Budianto, SE., Ak., ME., CA., CPA.
NIP. 197511012005011002

DEWAN PENGUJI

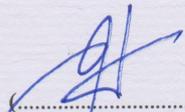
1. Dr. Imam Abu Hanifah, S.E., MM.Ak.
NIP. 197305262005011002
(Penguji 1)

 12 / 2018
(.....) (.....)

2. Fara Fitriyani S.E., M.Si.
NIP. 198409162008122001
(Penguji 2)

 12 / 2018
(.....) (.....)

3. Dr. Elvin Bastian, S.E., M.Si
NIP. 196907032003121001
(Penguji 3)

 12 / 18
(.....) (.....)

Nama : Nila Munana
No. Induk Mahasiswa : 5552120041
Jurusan : Akuntansi
Jenjang Pendidikan : Strata – 1 (S1)

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bernama Nila Munana, Nomor Induk Mahasiswa 5552120041, Jurusan Akuntansi, menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi dengan judul:

“Pengaruh Lingkungan Eksternal Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi”

Saya tulis sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) dari Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan karya ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Skripsi ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi berupa pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Serang, Januari 2018



Nila Munana

NIM : 5552120041

LEMBAR PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan Alhamdulillahirobbil'alamin, berkat Rahmat dan Ridho Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan karya ini.

Kupersembahkan karya ini untuk:

Nenek dan Kakek tercinta, Emande Hj.Sutihat dan Abahnde H.Tubagus Sanusi atas segala bentuk dukungan dan kasih sayang untuk penulis dan keikhlasan serta pengorbanan yang begitu besar selama ini .

Ibu dan ayah tercinta, emak Tatu Huliyah dan babah H.M.Syafei atas segala doa untuk penulis dan motivasi yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Kak Tubagus Iim Imanudin, Teh Tatu Santimah, Kak Tubagus Asep Nurdin, Kak Tubagus Yusuf dan Kak Tubagus Toifur atas segala bentuk dukungan dan bantuannya selama ini

Adikku tersayang Asip Hamdi, Nur Amaliyah dan Fauzul Adim yang selalu memberikan semangat dan doa untuk penulis.

Najma, Qilah, Nada, Naya, Alya, Nara, Rafa, Mili, Hana, Zahra dan Arum yang selalu menghadirkan keceriaan bagi penulis

Riana Nostarini, Vika Nour Baitika, Ima Fatmania, Fildzhah Nurul, Hatma Wigati, Anis Yuliana, dan Kholidatul Afni yang selalu memberikan semangat dan indahnya persahabatan untuk penulis.

KBM Akuntansi UNTIRTA angkatan 2012, Kelas C Akuntansi, KKM 40 Desa Teluk Terate Kab. Serang yang telah memberikan pengalaman hidup yang berwarna.

Terima kasih atas cinta dan kasih sayang yang selalu diberikan sampai detik ini, atas kepercayaan, perhatian, semangat dan doa yang tiada henti mengiringi penulis sampai saat ini.

Semoga Allah SWT membalas semuanya dengan indah

Aamiin yaa rabbal'alamiin..

MOTTO

“ Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan) kerjakan dengan sesungguhnya(urusan) yang lain dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.”

(Al-Insyiroh:6-8)

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.”

(Ar-Ra’ad: 13-11)

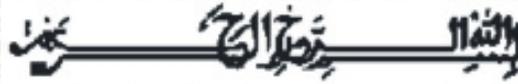
“Things do not happen. Things are made to happen”

- John F. Kennedy

“The price of success is hard work, dedication to the job at hand, and the determination that whether we win or lose, we have applied the best of ourselves to task at hand”

- Vince Lombardi

KATA PENGANTAR



Assalammu'alaikum Wr.Wb

Segala Puji dan Syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan segalanya, hingga dapat terselesaikannya skripsi ini. Sesungguhnya hidayah itu adalah hidayah-Mu, rahmat itu adalah rahmat-Mu, keindahan itu adalah keindahan-Mu, kekuatan itu adalah kekuatan-Mu, kekuasaan itu adalah kekuasaan-Mu dan pemeliharaan itu adalah pemeliharaan-Mu. Shalawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah merubah dunia dari zaman kegelapan menjadi zaman yang penuh dengan cahaya ilmu ini.

Skripsi yang berjudul **“Pengaruh Lingkungan Eksternal terhadap Sistem Pengendalian Manajemen dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Mediasi”** ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam menempuh pendidikan tingkat Strata Satu Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Banten.

Di dalam proses penulisan, penulis banyak berterima kasih kepada:

1. Allah SWT Sang Pemilik alam semesta Maha Berkuasa atas segala sesuatu.
2. Prof. Dr. Soleh Hidayat, M.Pd., selaku Rektor Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
3. Dr. Fauji Sanusi, Drs., MM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.

4. Roni Budiarto, SE., Ak., ME., CA., CPA selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
5. Galih Fajar Muttaqin, SE., M.Ak., Ak selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
6. Dr. Elvin Bastian, SE., M.Si, selaku Dosen Pembimbing I (satu) yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing dan senantiasa memotivasi, mengarahkan penulis hingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan hasil terbaik
7. Galih Fajar Muttaqin, SE., M.Ak., Ak selaku Dosen Pembimbing II (dua) yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing dan selalu memberikan motivasi yang tiada henti-hentinya serta mengarahkan penulis hingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan hasil terbaik.
8. Dr. Imam Abu Hanifah, SE., Ak., MM., CA selaku Dosen Penelaah I (satu) dan Fara Fitriyani SE., M.Si, selaku Dosen Penelaah II (dua) yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan, motivasi dan arahan-arrahannya.
9. Seluruh Dosen Jurusan Akuntansi, Staff Akuntansi, Staff FEB, Staff Perpustakaan FEB dan Staff Perpustakaan Universitas.
10. Seluruh Instansi Pemerintah Provinsi Banten yang terkait (Badan Kepegawaian Daerah, Badan Pendapatan Daerah, Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, Badan Kesatuan Bangsa dan Politik, Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral, Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik

dan Persandian, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, Dinas Perhubungan, Biro Bina Perekonomian Setda dan Biro Administrasi Pembangunan Daerah Setda) yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian sehingga dapat membantu dalam proses penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu segala saran dan kritik yang membangun dalam memperbaiki penulisan ini sangat penulis harapkan.

Penulis berharap pula semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca lain umumnya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Serang, Januari 2018

Nila Munana



DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	
SURAT PERNYATAAN.....	i
LEMBAR PERSEMBAHAN	ii
LEMBAR MOTTO.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
ABSTRAK.....	xiv
<i>ABSTRACT</i>	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	12
2.1.1 Teori Kontijensi	12
2.1.2 Lingkungan Eksternal	13
2.1.3 Budaya Organisasi	16

2.1.4 Sistem Pengendalian Manajemen	18
2.2 Penelitian Terdahulu.....	22
2.3 Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis	24
2.3.1 Pengaruh Lingkungan Eksternal terhadap Budaya Organisasi	24
2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Sistem Pengendalian Manajemen.....	26
2.3.3 Pengaruh Lingkungan Eksternal terhadap Sistem Pengendalian Manajemen.....	28
2.3.4 Pengaruh Lingkungan Eksternal terhadap Sistem Pengendalian Manajemen melalui Budaya Organisasi	29
2.4 Kerangka Penelitian	32
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Populasi dan Sampel.....	33
3.1.1 Populasi.....	33
3.1.2 Sampel	33
3.2 Data Penelitian.....	34
3.2.1 Jenis dan Sumber Data.....	34
3.2.2 Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.2.3 Operasional Variabel Penelitian	35
3.3 Metode Analisis Data	39
3.3.1 Statistik Deskriptif.....	39

3.3.2 Uji Kualitas Data	39
3.4 Uji Hipotesis	41
3.4.1 Structural Equation Modelling (SEM) melalui Partial Least Square (PLS)	41
3.4.2 Menilai Outer Model atau Measurement Model	42
3.4.3 Menilai Inner Model atau Structural Model	43

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian	46
4.1.1 Deskripsi Umum Responden	46
4.2 Statistik Deskriptif	46
4.2.1 Jenis Kelamin	48
4.2.2 Usia	49
4.2.3 Pendidikan	49
4.2.4 Masa Kerja	50
4.3 Pengujian Kualitas Data	51
4.3.1 Uji Validitas	51
4.3.2 Uji Reliabilitas	52
4.4 Analisis Data	53
4.4.1 Menilai Outer Model (Measurement Model)	53
4.4.1.1 Outer Model Variabel Lingkungan Eksternal	55
4.4.1.2 Outer Model Variabel Sistem Pengendalian Manajemen	57

4.4.1.3 Outer Model Variabel Budaya Organisasi	59
4.4.2 Pengujian Hipotesis Melalui Inner Model	61
4.5 Pengujian Hipotesis	62
4.5.1 Pengaruh Lingkungan Eksternal Terhadap Budaya Organisasi.....	62
4.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen	64
4.5.3 Pengaruh Lingkungan Eksternal Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen	66
4.5.4 Pengaruh Lingkungan Eksternal Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen Melalui Budaya Organisasi	67

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....	72
5.2 Keterbatasan	73
5.3 Saran	74

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN – LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	32
Gambar 4.1 <i>Full Model Structural PLS</i>	54
Gambar 4.2 <i>Outer Model Variabel Lingkungan Eksternal</i>	56
Gambar 4.3 <i>Outer Model Variabel Sistem Pengendalian Manajemen</i>	58
Gambar 4.2 <i>Outer Model Variabel Budaya Organisasi</i>	59



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	22
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel.....	36
Tabel 4.1	Persentase pengembalian kuesioner.....	47
Tabel 4.2	Persentase jenis kelamin.....	48
Tabel 4.3	Persentase jenis usia responden.....	49
Tabel 4.4	Persentase tingkat pendidikan responden.....	49
Tabel 4.5	Persentase masa kerja responden.....	50
Tabel 4.6	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	51
Tabel 4.7	<i>Correlations of Latent Variables</i>	51
Tabel 4.8	<i>Composite Reliability</i>	52
Tabel 4.9	Nilai <i>Outer Loadings (Measurement Model)</i> Variabel Lingkungan Eksternal.....	56
Tabel 4.10	Nilai <i>Outer Loadings (Measurement Model)</i> Variabel Sistem Pengendalian Manajemen.....	58
Tabel 4.11	Nilai <i>Outer Loadings (Measurement Model)</i> Variabel Budaya Organisasi.....	60
Tabel 4.12	<i>Result for inner weights</i>	61
Tabel 4.13	<i>R-Square</i>	62
Tabel 4.14	Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis 1.....	62
Tabel 4.15	Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis 2.....	64
Tabel 4.16	Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis 3.....	66
Tabel 4.17	Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis 4.....	68

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuisioner
- Lampiran 2 Tabulasi Data Responden
- Lampiran 3 Hasil Output *Smart PLS*
- Lampiran 4 Surat Keterangan Penelitian
- Lampiran 5 Form Bimbingan
- Lampiran 6 Riwayat Hidup



PENGARUH LINGKUNGAN EKSTERNAL TERHADAP SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Oleh:

Nila Munana

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh Lingkungan Eksternal terhadap Sistem Pengendalian Manajemen melalui Budaya Organisasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari OPD (Organisasi Perangkat Daerah) yang berada di Kawasan Pusat Pemerintahan Provinsi Banten .Dari 60 kuesioner yang disebar, jumlah kuesioner yang kembali dan dapat diolah adalah 57 kuesioner (95%), Data diolah dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan menggunakan program *software Partial Least Square (PLS)*.

Penelitian ini dilaksanakan di OPD yang berada di KP3B (Kawasan Pusat Pemerintahan Provinsi Banten), Sampel adalah pegawai yang bekerja di bidang keuangan yaitu pegawai staf bagian keuangan, kepala seksi keuangan, kepala bidang keuangan, kepala bagian keuangan OPD Provinsi Banten.. Penelitian ini menggunakan metode penelitian survei dengan pengumpulan data primer yang menggunakan kuesioner.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan eksternal berpengaruh terhadap budaya organisasi, budaya organisasi berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen, lingkungan eksternal berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen, dan lingkungan eksternal berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen melalui budaya organisasi

Kata Kunci : Lingkungan Eksternal, Budaya Organisasi, Sistem Pengendalian Manajemen

INFLUENCE OF EXTERNAL ENVIRONMENT ON THE MANAGEMENT CONTROL SYSTEM WITH ORGANIZATIONAL CULTURE AS A MEDIATING VARIABLE

By:

Nila Munana

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the influence of External Environment on Management Control System through organizational Culture. The data used in this research is obtained from the OPD (Organisasi Perangkat Daerah) located in Kawasan Pusat Pemerintahan Provinsi Banten. Of the 60 questionnaires distributed, the number of questionnaires returned and can be processed is 57 questionnaires (95%), Data processed by using Structural Equation Modeling (SEM) using Partial Least Square (PLS) software program.

This research was conducted at OPD located in KP3B (Kawasan Pusat Pemerintahan Provinsi Banten), The sample in this research is an employee who works in finance, employee finance department staff, the head of the financial section, the head of finance, and the chief financial officer in OPD Banten Province. This research used survey research method with primary data collection using questionnaire.

The results of this study indicate that the external environment influence on the organizational culture, organizational culture influence on the management control system, external environment influence on the management control system, and the external environment affect the control system of the Management through organizational culture

Keywords: *External Environment, Organizational Culture, Management Control Systems*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemerintah daerah merupakan lembaga yang menjalankan roda pemerintah yang sumber pengesahannya berasal dari masyarakat. Kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat kepada penyelenggara pemerintah harus diimbangi dengan kinerja yang baik, sehingga pelayanan dapat ditingkatkan secara efektif dan menyentuh pada masyarakat. Dalam organisasi pemerintah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku, atau dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut. Aparatur sipil negara disertai tugas untuk melaksanakan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan dan tugas pembangunan tertentu.

Perkembangan akuntansi sektor publik, khususnya di Indonesia semakin pesat dengan adanya era reformasi dalam pelaksanaan kebijakan pemerintah otonomi daerah dan desentralisasi fiskal yang menitikberatkan pada pemerintah daerah. Selain itu, maraknya globalisasi yang menuntut daya saing disetiap negara juga menuntut daya saing disetiap pemerintah daerahnya. Daya saing pemerintah daerah ini diharapkan akan tercapai melalui peningkatan kemandirian pemerintah daerah yang dapat diraih melalui adanya otonomi daerah (Sumiati, 2008).

Desentralisasi pemerintahan dan pelaksanaan kebijakan otonomi daerah merupakan delegasi wewenang dari pemerintah pusat ke daerah. Dengan perubahan sistem pemerintahan ini memberi dampak pada penyelenggaraan pemerintahan itu sendiri. Hal tersebut ditetapkan dengan berlakunya kebijakan otonomi daerah dengan ditetapkannya Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang pemerintah daerah maka daerah Provinsi dan kabupaten/kota sebagai daerah otonom memiliki pemerintahan daerah yang melaksanakan fungsi-fungsi pemerintahan daerah, yakni Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 menjelaskan bahwa otonomi daerah menggunakan prinsip otonomi seluas-luasnya, ini berarti bahwa daerah Provinsi dan kabupaten/kota telah diberikan kewenangan untuk mengurus dan mengatur semua urusan pemerintahan di luar pemerintah pusat yang telah ditetapkan dalam undang-undang tersebut.

Pengukuran kinerja sektor pemerintah daerah yang berfokus pada pelayanan masyarakat akan berbeda untuk sektor swasta yang bertujuan untuk mengejar laba. Mardiasmo (2004) mengatakan bahwa pengukuran kinerja sektor publik adalah sistem yang bertujuan membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melihat alat ukur finansial dan nonfinansial. Terdapat tiga maksud dilakukannya pengukuran kinerja sector publik, yaitu: (1) membantu memperbaiki kinerja pemerintah, (2) pengalokasian sumber daya dan pembuat keputusan, (3) mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan (Mardiasmo, 2004).

Sistem Pengendalian manajemen telah menjadi salah satu *area* penting dalam penelitian perilaku organisasi, sejalan dengan pertumbuhan tekanan ekonomi, iklim yang tidak menentu, krisis ekonomi, dan keadaan lingkungan eksternal lainnya seperti konsumen, tingkat persaingan, pasar, pemasok, distributor, sikap masyarakat dan pemerintah. Organisasi merupakan suatu unit sosial yang dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Sistem pengendalian diperlukan oleh manajemen untuk membantu memperlancar pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Seperti diungkapkan Anthony & Govindarajan (1995), sistem pengendalian organisasi yang juga biasa disebut sebagai sistem pengendalian *administrative* atau birokratis, didesain untuk meng-arahkan atau mengatur aktivitas anggota organisasi agar sesuai dengan yang dikehendaki oleh pimpinan organisasi. Akan tetapi keefektifan suatu sistem pengendalian ditentukan antara lain oleh seberapa jauh sistem tersebut sesuai dengan karakteristik organisasi. Pendekatan kontinjensi ini mengatakan bahwa sistem pengendalian akan lebih bisa menunjang pencapaian tujuan organisasi apabila desainnya sesuai dengan kondisi lingkungan organisasi (Hopwood 1976; Pondeville, 2000). Sebaliknya sistem pengendalian yang tidak sesuai dengan karakteristik organisasi bisa menimbulkan *dysfunctional behavior* bagi anggota organisasi.

Hofstede, et al.(1990) menyatakan bahwa sistem pengendalian akan berbeda untuk organisasi yang berbeda apabila ditinjau dari sisi budaya organisasi. Perbedaan budaya organisasional dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasional, antara lain: size, tipe kepemilikan (swasta-pemerintah), struktur organisasional, sistem pengendalian,

dan profil karyawan. Ada perbedaan yang mendasar antara karakteristik SPM untuk organisasi pemerintah (nir laba) dengan organisasi bisnis dalam operasionalnya.

Organisasi pemerintah memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan hak publik. Seluruh proses pembangunan dan pelayanan yang diberikan ditujukan dalam rangka mewujudkan kesejahteraan bagi masyarakatnya. Oleh karena itu, pengendalian manajemen sektor publik terfokus pada pencapaian kesejahteraan masyarakat. Sistem pengendalian manajemen mempunyai peran penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi (Bastian, 2014). Seperti yang dikatakan Anthony dan Young (2003) pengendalian manajemen menerima tujuan dan strategi yang diputuskan proses sebelumnya, dan akan fokus pada pelaksanaan strategi dan pencapaian tujuan tersebut.

Proses pengendalian manajemen sektor publik mengacu pada tujuan organisasi sektor publik dan strategi manajemen yang dipilih dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut. Terdapat proses formal dan informal dalam pengendalian manajemen, pengendalian informal seperti munculnya memo/catatan pertemuan, tanya jawab, atau bahkan ekspresi wajah. Ada pula untuk pengendalian formal, sistem pengendalian formal ini dilakukan dengan informasi perencanaan dan output maupun input secara aktual (Bastian, 2014). Terdapat 4 fase dalam proses pengendalian formal menurut Anthony dan Young (2003), yaitu perencanaan strategis, persiapan anggaran, pelaksanaan pengukuran, dan pelaporan dan evaluasi. Melalui proses pengendalian manajemen formal dan informal tersebut pengendalian dimaksudkan sebagai segala tindakan yang dilakukan oleh pimpinan untuk

meningkatkan kemungkinan tercapainya maksud dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sebuah organisasi yang tunduk pada perubahan lingkungan yang cepat, pihak pihak di dalam organisasi tersebut pun akan mengendalikan informasi, terutama untuk informasi yang bersifat nonfinansial karena informasi nonfinansial ini bisa dijadikan pertimbangan ketika menyusun strategi baru. Faktor Lingkungan Eksternal selalu memberikan pengaruh terhadap kontrol manajemen bahwa organisasi tersebut akan mengadopsi perubahan Lingkungan Eksternal untuk memandu pengambilan keputusan dan kinerja penilaian prosedur dalam manajemen secara keseluruhan (Anderson *et al.*, 1989) dalam Reginato dan Guerreiro (2013). Setiap organisasi tentunya harus beradaptasi dengan Lingkungan Eksternal dan Budaya Organisasi yang ada dalam organisasi ini pun harus beradaptasi pula dengan Lingkungan Eksternal tersebut. Jika organisasi ini ingin mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan kepada para masyarakat, dan agar dapat mempertahankan kelangsungan organisasinya secara berkelanjutan (Jones, 1995; Covaleski *et al.*, 1996) dalam Reginato dan Guerreiro (2013) maka organisasi ini harus menerapkan Budaya Organisasi yang sudah diadaptasikan/disesuaikan dengan Lingkungan Eksternal organisasi tersebut.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi yang mempengaruhi perilaku pegawai dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan (Cushway dan Lodge, 1995). Budaya dalam akuntansi awal mula dikembangkan Gray (1988). Gray (1988) menghubungkan nilai kultur yang dikemukakan Hofstede (1980) dengan nilai-

nilai akuntansi. Gray (1988) membagi kultur dalam empat dimensi yaitu *professionalism, uniformity, conservatism, dan secrecy*. Kemudian dimensi-dimensi ini dipakai secara luas dalam berbagai penelitian akuntansi dan auditing.

Menurut Reginato dan Guerreiro (2013) budaya merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial, yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Pada tingkat organisasional, budaya merupakan seperangkat asumsi, keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dalam suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan (Indriantoro, 2000 dalam Sawitri, 2011). Di samping tercermin pada nilai-nilai, Budaya Organisasi juga dimanifestasikan pada praktek-praktek organisasional, yang membedakan antara satu kelompok organisasional dengan kelompok organisasional lainnya (Kotter & Heskett, 1992 dalam Sawitri, 2011). Sedangkan menurut Tepeci (2001) dalam Sawitri, (2011), Budaya Organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Jadi dapat disimpulkan budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi, setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya.

Banyaknya masalah yang berhubungan dengan ketenagakerjaan akhir-akhir ini menunjukkan bahwa kesadaran terhadap peran strategis dan implementasi budaya organisasi masih lemah dan mengkhawatirkan. Salah satu alat yang penting untuk menunjang kinerja yang optimal dari sebuah organisasi adalah dibutuhkan suatu sistem pengendalian manajemen (Porporato,2006 dalam Majed, 2013). Untuk

menentukan keberhasilan dan pengembangan yang berkelanjutan, maka perusahaan saat ini harus memiliki sistem yang baik dan tenaga kerja yang berkualitas. Sistem yang baik salah satunya adalah sistem pengendalian manajemen yang optimal.

Berdasarkan data dan fakta yang dimiliki oleh Divisi *Monitoring Analisis Anggaran Indonesia Corruption Watch (ICW)* bahwa terdapat pihak-pihak tertentu yang menguasai sistem birokrasi pemerintahan Provinsi Banten dari hulu hingga ke hilir secara sistematis. Pihak-pihak tertentu ini menguasai sedikitnya ada 175 proyek pengadaan barang/jasa Kementerian Pekerjaan Umum (PU) dan Pemerintah Provinsi Banten dan proyek yang berhasil didapatkan ada sebanyak 52 proyek dengan total nilai kontrak sebesar Rp723,333 miliar. Setelah beberapa kasus terungkap, sebagai bentuk keseriusan pemerintah Provinsi Banten untuk menekan dan mencegah perilaku penyimpangan yang dilakukan pegawai di Instansinya, maka pemerintah Provinsi Banten menetapkan kebijakan baru mengenai program pengendalian gratifikasi pada pemerintah Provinsi Banten.

Kebijakan baru mengenai program pengendalian gratifikasi (PPG) adalah suatu rangkaian kegiatan sosialisasi dan pengendalian gratifikasi, implementasi sistem gratifikasi, serta monitoring dan evaluasi yang tujuannya adalah untuk membentuk lingkungan instansi/organisasi yang sadar dan terkendali dalam penanganan gratifikasi demi mewujudkan kesejahteraan umum dan menegakkan keadilan sosial untuk masyarakatnya.

Dari fenomena di atas, dapat disimpulkan dengan adanya kebijakan program pengendalian gratifikasi pada pemerintah Provinsi Banten tentu akan berpengaruh

terhadap Budaya Organisasi yang terjadi di dalam pemerintahan Provinsi Banten yakni perilaku pegawai yang menyimpang dari tujuan organisasinya. Program pengendalian gratifikasi ini dilakukan sebagai bentuk keseriusan untuk menekan dan mencegah perilaku penyimpangan yang dilakukan pegawai di Instansinya, dan dengan perubahan Budaya Organisasi ini maka penerapan Sistem Pengendalian Manajemen pun akan berubah mengikuti perubahan dari Budaya Organisasi tersebut. Sistem Pengendalian Manajemen ini merupakan cara terbaik untuk mengontrol serta mengawasi kinerja dari pegawai supaya tujuan serta strategi yang sudah ditetapkan bisa terealisasi dengan baik dan optimal

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH LINGKUNGAN EKSTERNAL TERHADAP SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI”**. Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Reginato dan Guerreiro (2013), yang meneliti tentang hubungan antara Lingkungan Eksternal sebagai variabel independen, Budaya Organisasi sebagai variabel mediasi, dan Sistem Pengendalian Manajemen sebagai variabel dependen Meskipun penelitian sebelumnya telah meneliti berbagai aspek bisnis mengenai lingkungan eksternal, budaya organisasi, dan sistem pengendalian manajemen, akan tetapi dalam penelitian ini terdapat beberapa hal yang menjadi letak perbedaan yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya

Dalam penelitian ini penggunaan sampelnya yaitu organisasi sektor publik pemerintah daerah, alasan perubahan sampel ini dikarenakan adanya pemberian kewenangan yang dilakukan pemerintah pusat ke pemerintah daerah untuk mengurus

dan mengatur semua urusan pemerintahan di luar urusan pemerintah pusat yang dikenal dengan nama desentralisasi. Dengan adanya penyerahan wewenang ini OPD (Organisasi Perangkat Daerah) Provinsi Banten menjalankan aktivitasnya agar dapat mencapai tujuannya yaitu mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat di daerahnya secara optimal.

Selanjutnya letak perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu penambahan dua hipotesis dengan tetap menggunakan variabel yang sama, hal ini dilakukan karena hubungan hipotesis dalam penelitian sebelumnya masih sangat terbatas maka dilakukanlah pengembangan hipotesis yang bisa lebih menjelaskan hubungan antara variabel secara detail sehingga secara khusus meneliti pengaruh timbal balik antara variabel lingkungan eksternal, budaya organisasi dan sistem pengendalian manajemen.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pernyataan-pernyataan di atas, maka penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis hubungan antara variabel dalam Lingkungan Eksternal, Budaya Organisasi, dan Sistem Pengendalian Manajemen pada organisasi sektor publik yaitu OPD Provinsi Banten. Hal tersebut dapat dirumuskan dalam bentuk pernyataan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah Lingkungan Eksternal berpengaruh terhadap budaya organisasi?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen ?

3. Apakah Lingkungan Eksternal berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen?
4. Apakah Lingkungan Eksternal berpengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen melalui budaya organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan rumusan masalah di atas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah Lingkungan Eksternal berpengaruh terhadap budaya organisasi.
2. Untuk mengetahui apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen .
3. Untuk mengetahui apakah Lingkungan Eksternal berpengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen .
4. Untuk mengetahui apakah Lingkungan Eksternal berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen melalui budaya organisasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang dijelaskan diatas, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak, antara lain :

1. Manfaat Penelitian Ilmiah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk menambah wawasan atau informasi dalam rangka mengidentifikasi pengaruh antara variabel dalam lingkungan bisnis, budaya organisasi, dan Sistem Pengendalian Manajemen khususnya pada organisasi sektor publik.

2. Manfaat Penelitian Praktek

Bagi organisasi sektor publik diharapkan bisa menerapkan korelasi (hubungan) antara variabel dalam lingkungan bisnis, budaya organisasi, dan Sistem Pengendalian Manajemen dalam kehidupan berorganisasi dan bisa melaksanakan Sistem Pengendalian Manajemen yang optimal.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Teori Kontinjensi

Pendekatan Teori kontinjensi muncul sebagai bagian yang sangat mendasar karena berbagai studi dilakukan untuk mencari sifat kontinjensi dalam akuntansi (Abernethy dan Lillis, 1995). Pendekatan kontinjensi kemudian berkembang cepat dalam bidang akuntansi manajemen (Otley, 1980). Awalnya pendekatan kontinjensi dalam akuntansi manajemen didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi yang berlaku universal dan diterapkan untuk semua organisasi dalam semua kondisi, oleh karena itu model yang sangat tepat sebuah sistem akuntansi sangat bergantung pada kondisi organisasi itu sendiri (Otley, 1980)

Hubungan variabel Lingkungan Eksternal dan Budaya Organisasi terhadap Sistem Pengendalian Manajemen , Reginato dan Guerreiro (2013) berpendapat bahwa Lingkungan Eksternal yang berada di luar organisasi ini akan berpengaruh terhadap Budaya Organisasi Budaya Organisasi ini akan ikut beradaptasi dengan perubahan Lingkungan Eksternal yang ada dan jika Budaya Organisasi berubah maka ini akan berpengaruh terhadap penerapan Sistem Pengendalian Manajemen .

Berdasarkan teori kontinjensi maka terdapat faktor situasional lain yang mungkin akan saling berinteraksi dalam suatu kondisi tertentu. Teori

kontinjensi telah diterima secara luas dalam disiplin ilmu manajemen. Teori ini adalah hasil dari kritik terhadap klasik teori-teori yang menganjurkan *one best way* untuk mengatur dan mengelola organisasi. Teori Kontinjensi mengusulkan bahwa tidak ada cara yang terbaik untuk mengatur berbagai macam organisasi yang bekerja di industri yang berbeda dengan kondisi yang berbeda pula. Gaya manajemen dan struktur organisasi yang sesuai tergantung pada konteks lingkungan organisasi yang bersangkutan.

Sistem Pengendalian Manajemen sangat tepat untuk organisasi yang beroperasi di bawah kondisi yang stabil. Organisasi-organisasi ini bekerja rutin dan paham dengan baik tentang teknologi. Tugas dan kewajiban anggota organisasi ditetapkan dengan jelas oleh masing-masing divisi. Komunikasi dalam organisasi tersebut dirancang vertikal, dan isinya cenderung instruksi dari atasan. Sistem ini memungkinkan organisasi yang bersangkutan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

2.1.2 Lingkungan Eksternal

Lingkungan merupakan faktor yang sangat berperan terhadap kondisi usaha karena faktor ini sangat menentukan strategi yang akan dijalankan (Covin and Covan, 1990, Miller and Friesen, 1982), bahwa strategi usaha akan meningkat ditentukan oleh kekuatan-kekuatan lingkungan. Lingkungan Eksternal adalah segala sesuatu yang sifatnya berasal dari luar organisasi itu sendiri yang mempunyai pengaruh terhadap organisasi misalnya para

pelanggan, pemasok, pesaing, masyarakat, pemerintah dan pihak luar lainnya (Supriyono, 2000 dalam Wahyuni, 2005).

Lingkungan eksternal mempunyai peranan besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses dan struktur organisasi (Keats & Hitt, 1988), maka lingkungan eksternal penting untuk dipantau dan dianalisis.

Pengamatan lingkungan merupakan proses penting dalam manajemen strategik, sebab merupakan mata rantai yang pertama dalam tindakan dan persepsi yang memungkinkan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya (Hambrick,1982) Pengamatan lingkungan sebagai monitoring, evaluasi dan penyebaran informasi pada lingkungan bisnis eksternal yang merupakan kunci para manajer dalam organisasi (Snyder, 1981), sedangkan menurut Wheelen dan Hunger, 1992) menyatakan bahwa sebelum CEO merumuskan strategi organisasi mereka perlu meneliti lingkungan bisnis eksternal untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang organisasi. Terdapat beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan yang pada akhirnya juga mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya. Faktor – faktor yang membentuk lingkungan eksternal yaitu lingkungan operasi, lingkungan jauh dan lingkungan industri.Lingkungan makro terdiri dan kekuatan politik dan hukum, kekuatan ekonomi; kekuatan teknologi dan kekuatan sosial & budaya..

Menurut Pearce dan Robinson (1997) perumusan strategi memedomi eksekutif dalam menetapkan kebijakan organisasi untuk mencapai tujuan akhir serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir. Perumusan strategi yang efektif dan efisien adalah perumusan yang memadukan perspektif yang berorientasi kedepan dengan lingkungan eksternal dan lingkungan internal organisasi.

Klasifikasi variabel eksternal dapat disajikan dengan cara yang berbeda, dengan mempertimbangkan revisi dari berbagai literatur dapat disajikan sebagai berikut :

1. Ekonomi

Variabel ekonomi merupakan variabel yang penting bagi sebagian besar organisasi, karena perubahan kondisi ekonomi dapat bertindak sebagai kendala penting. Mereka dapat mendorong indikator penting prioritas.

2. Sosial

Variabel ini merupakan cerminan karakteristik sosial yang relevan dari lingkungan di mana organisasi itu berdiri, menggabungkan aspek tingkat pendidikan dan budaya penduduk, ketersediaan sumber daya manusia dan pelatihan teknis yang tepat (Certo dan Peter, 1993;. Hitt et al, 2008; Catelli , 2001; Stoner dan Freeman, 1985) dalam Reginato dan Guerreiro (2013

3. Legal/Hukum

Variabel ini menyangkut karakteristik undang-undang saat organisasi perlu untuk mengatasi sebuah kasus federal, negara bagian atau lokal, yang mengatur beberapa kondisi untuk aktivitas organisasi (Catelli, 2001; Certo dan Peter, 1993) dalam Reginato dan Guerreiro (2013). Variabel ini menekankan kompleksitas legislasi dan kecepatan perubahan.

4. Teknologi

Variabel lingkungan teknologi melibatkan isu-isu yang berkaitan dengan administrasi dan pengolahan informasi (Jones, 1985; Certo dan Peter, 1993; Daft and Macintosh, 1978; Hitt et al, 2008; Catelli, 2001; Barney dan Hesterly, 2007; Stoner dan Freeman, 1985) dalam Reginato dan Guerreiro (2013).

2.1.3 Budaya Organisasi

Dalam penelitian Trinaningsih (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi, cenderung membenentuk prilaku kelompok. Nilai-nilai sebagai budaya organisasi cenderung tidak terlihat maka sulit berubah. Norma prilaku kelompok yang dapat dilihat, tergambar pada pola tingkah laku dan gaya anggota organisasi relatif dapat berubah. Robbins (2002) mendefenisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem pemahaman bersama yang di anut oleh

anggota organisasi yang membedakannya dari organisasi lain. Budaya organisasi merupakan system nilai organisasi yang akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara pegawai berperilaku. Berdasarkan definisi-definisi sebelumnya dapat disimpulkan budaya organisasi merupakan aturan main yang ada dalam perusahaan yang menjadi pegangan bagi sumberdaya manusia perusahaan dalam menjalankan kewajiban dan nilai-nilai untuk berperilaku dalam perusahaan

Selain itu, nilai-nilai mempengaruhi desain formal organisasi, jenis informasi yang penting untuk pengambilan keputusan, alokasi orang-orang di daerah. Para pemimpin memiliki keyakinan, meningkatkan dan memasukkan nilai-nilai organisasi, menyebarkannya kepada orang lain (Deal dan Kennedy, 1982) dalam Reginato dan Guerreiro (2013).

Budaya Organisasi bertujuan untuk mengatur sistematisasi tugas, tingkat kewenangan, tanggung jawab dan formalitas, orang-orang dalam manajemen, teknologi dan sumber daya pada umumnya. Untuk ini, perusahaan memerlukan proses manajemen yang memungkinkan desain dan kontrol dari semua pertanyaan ini. Proses manajemen, dipandu oleh nilai-nilai perusahaan, didasari oleh perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian (Robbins, 1978; Fayol, 1989) dalam Reginato dan Guerreiro (2013). Proses ini mendefinisikan tujuan dan hubungan formal dalam perusahaan. Namun, pertanyaan difokuskan pada budaya, otoritas, kekuasaan, fungsi, tanggung jawab, pelaksanaan, pengendalian, antara lain melampaui pengaturan formal

dan struktural, juga menekankan jenis hubungan manusia yang terjadi di perusahaan.

Dalam penelitian Kurniawan (2011) ada tujuh karakteristik primer untuk memahami hakikat dari budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan keputusan (*innovation and risk taking*)
2. Perhatian pada rincian (*attention to detail*).
3. Orientasi pada hasil (*outcome orientation*).
4. Orientasi pada orang (*people orientation*).
5. Orientasi pada tim (*team orientation*).
6. Agresivitas (*agresiveness*).
7. Kemantapan (*stability*).

2.1.4 Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) adalah suatu konsep yang terdiri dari beberapa unsur yang digunakan untuk mencapai berbagai tujuan (Langfield-Smith, 1997). Anthony dan Govindarajan (2005) mendefinisikan SPM sebagai suatu proses di mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasi strategi organisasi, terkait dengan kegiatan pengendalian manajemen, Anthony dan Govindarajan (2005) juga menjelaskan kegiatan-kegiatan pengendalian manajemen, yaitu:

- 1) merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi
- 2) mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa organisasi
- 3) mengkomunikasikan informasi

- 4) mengevaluasi informasi,
- 5) memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil,
- 6) mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku.

Pengendalian manajemen adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh badan pengawas organisasi, pimpinan utama (manajemen), dan pegawai lainnya yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tujuan

Proses pengendalian manajemen sektor publik mengacu pada tujuan organisasi sektor publik dan strategi manajemen yang dipilih dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut. Terdapat proses formal dan informal dalam pengendalian manajemen, pengendalian informal seperti munculnya memo/catatan pertemuan, tanya jawab, atau bahkan ekspresi wajah. Ada pula untuk pengendalian formal, sistem pengendalian formal ini dilakukan dengan informasi perencanaan dan output maupun input secara aktual (Bastian, 2014). Terdapat 4 fase dalam proses pengendalian formal menurut Anthony dan Young (2003), yaitu perencanaan strategis, persiapan anggaran, pelaksanaan pengukuran, dan pelaporan dan evaluasi.

Melalui proses pengendalian manajemen formal dan informal tersebut pengendalian dimaksudkan sebagai segala tindakan yang dilakukan oleh pimpinan untuk meningkatkan kemungkinan tercapainya maksud dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Bastian (2014) mengemukakan terdapat

faktor-faktor yang mempengaruhi sistem pengendalian manajemen sektor publik. Terdapat enam faktor yang mempengaruhi, yaitu:

- (1) struktur organisasi,
- (2) struktur program,
- (3) struktur informasi,
- (4) faktor administratif,
- (5) faktor perilaku, dan
- (6) faktor budaya.

Baik buruknya sebuah sistem pengendalian manajemen yang telah didesain untuk pengimplementasian strategi tergantung pada budaya organisasi (Lekatompessy, 2012). Budaya organisasi merupakan variabel kontinjensi dan dianggap sebagai self contingency variable (Gong dan Tse, 2009). Penelitian yang dilakukan Mahama (2006) menunjukkan bahwa pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, karena pengukuran kinerja merupakan bagian dari SPM, maka penelitian ini juga memprediksikan bahwa terdapat hubungan positif antara SPM dengan Budaya Organisasi. Dengan penerapan yang dilakukan secara bersama-sama diharapkan mampu meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja organisasi yang digunakan penelitian yaitu menggunakan pengukuran kinerja untuk sektor publik.

Peran Sistem Pengendalian Manajemen telah mendapat perhatian secara mendalam di dalam literatur akuntansi manajemen, sebagaimana

Flamholtz (1983) dalam Sawitri (2011) dan Otley (1978) dalam Reginato dan Guerreiro (2013) menganjurkan bahwa pada hakekatnya secara tradisional penganggaran adalah suatu mekanisme pengendalian. Peran anggaran sebagai sistem pengendalian telah berubah tidak hanya sebagai alat diagnosa melainkan sebagai mesin dialog, pembelajaran dan penciptaan ide-ide organisasi, sejalan dengan hal itu Simons menyebutnya sebagai peran interaktif.

Klasifikasi variabel Sistem Pengendalian Manajemen dapat disajikan dengan cara yang berbeda, Paramita dan Budiarta (2014) mempertimbangkan enam instrumen dalam Sistem Pengendalian Manajemen

1. Perencanaan.
2. Koordinasi.
3. Komunikasi informasi.
4. Pengambilan keputusan.
5. Motivasi.
6. Pengendalian.
7. Penilaian kinerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu tentang penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2.1 dibawah ini :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
Reginato dan Guerreiro (<i>International Journal of Organization al Analysis</i> ,Volume 21, No.2, 2013)	<i>Relationships between environment, culture, and management control sistems</i>	Sistem Pengendalian Manajemen Lingkungan Eksternal Budaya Organisasi	Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan antara konstruk Lingkungan Eksternal,Budaya Organisasi dan Sistem Pengendalian Manajemen yang mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang kuat pada hubungan Lingkungan Eksternal terhadap Sistem Pengendalian Manajemen dalam praktek di dalam organisasi.
Sutoyo dan Desta (Buletin Ekonomi Vol.13, No. 2, Desember 2015 hal 139-270)	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi	Variabel Dependen: Kinerja Organisasi Variabel Independen Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya Organisasi	Sistem pengendalian manajemen berdasarkan sistem keyakinan dan sistem pengendalian interaktif tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi, sedangkan sistem pengendalian manajemen berdasarkan sistem batasan dan sistem pengendalian diagnostik berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

<p>Fadjar dan Al Kautsar</p> <p>(Seminar Nasional Akuntansi dan Bisnis 2012 Proceedings ISSN-2252-3936, 2012)</p>	<p>Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya Organisasi Terhadap Tingkat Kesehatan Perusahaan</p>	<p>Variabel Dependen : Tingkat Kesehatan Perusahaan</p> <p>Variabel Independen : Sistem Pengendalian Manajemen , Budaya Organisasi</p>	<p>Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya Organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kesehatan perusahaan.</p>
<p>Rizki Nur Kurniawan</p> <p>(Skripsi, 2011, Universitas Diponegoro)</p>	<p>Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik</p>	<p>Variabel Dependen : Kinerja Organisasi Sektor Publik</p> <p>Variabel Independen : Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja yang dimiliki oleh para pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Demak dapat memengaruhi Kinerja Organisasi</p>
<p>Rahman</p> <p>(Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi, Volume 1 No.1, 2012)</p>	<p>Pengaruh Strategi Bisnis dan Lingkungan Eksternal Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen</p>	<p>Variabel Dependen: Sistem Pengendalian Manajemen</p> <p>Variabel Independen : Strategi Bisnis Lingkungan Eksternal</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Eksternal berpengaruh positif signifikan terhadap Sistem Pengendalian Manajemen . Dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Eksternal menekankan pada Sistem Pengendalian Manajemen yang lebih birokratis.</p>
<p>Peni Sawitri</p>	<p>Interaksi Budaya Organisasi dengan Sistem</p>	<p>Variabel Dependen : Kinerja Unit</p>	<p>Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yaitu bahwa budaya (<i>cultural</i></p>

(Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Volume 13, No.2, 2011)	Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Unit Bisnis Industri Manufaktur dan Jasa	Bisnis Variabel Independen : Sistem Pengendalian Manajemen , Budaya Organisasi	<i>individualism</i>) dan Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh secara signifikan sebagai variabel independen terhadap kinerja tetapi tidak secara interaksi mempengaruhi kinerja.
---	--	--	---

2.3 Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh antara Lingkungan Eksternal terhadap Budaya Organisasi

Dalam suatu organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang relatif tidak pasti biasanya lebih menyandarkan pada pertimbangan informal para manajer daripada menyandarkan pada Sistem Pengendalian Manajemen yang formal. Hal ini disebabkan perubahan lingkungan yang mengandung ketidakpastian sulit dirumuskan dalam suatu struktur yang mapan. Dalam lingkungan yang sering berubah dengan tajam, para manajer memerlukan informasi yang cepat untuk menghadapi perubahan lingkungan tersebut (Supriyono, 2000 dalam Wahyuni, 2005).

Banyak penelitian sebelumnya telah meneliti hubungan antara lingkungan bisnis eksternal dan lingkungan bisnis internal. Salah satunya adalah dari Woodward (1965) dalam Reginato dan Guerreiro (2013), yang menyimpulkan bahwa cara di mana perusahaan bertindak sangat ditentukan oleh pengaruh teknologi dalam lingkungan eksternal. Temuan ini kemudian didukung oleh Thompson (1976) dalam Reginato dan Guerreiro (2013), yang

menunjukkan bahwa teknologi dan lingkungan secara umum mempengaruhi format struktur perusahaan. Sisaye (2005) menyebutkan bahwa perubahan lingkungan mempengaruhi sistem organisasi, struktur, strategi, fungsi, prosedur, dan kegiatan sehari-hari. Organisasi yang sebagai sistem pasti akan terpengaruh oleh perubahan lingkungan. Mereka selalu diubah terus menerus untuk mencapai keadaan keseimbangan untuk melestarikan karakteristik sistem. Interaksi antara organisasi dan lingkungannya memperkenalkan gagasan pengendalian lingkungan, yang mengharuskan manajemen untuk memulai perubahan atau mengubah tujuan.

Lingkungan Eksternal adalah segala sesuatu yang berasal dari luar organisasi itu yang mempunyai pengaruh terhadap organisasi misalnya para pelanggan, pemasok, pesaing, masyarakat, pemerintah dan pihak luar lainnya (Supriyono, 2000 dalam Wahyuni, 2005). Di dalam sebuah organisasi yang tunduk pada perubahan lingkungan yang cepat, pihak-pihak di dalam organisasi tersebut pun akan mengendalikan informasi, terutama untuk informasi yang bersifat nonfinansial karena informasi nonfinansial ini bisa dijadikan pertimbangan ketika menyusun strategi baru.

Untuk mencapai strategi yang sudah ditetapkan oleh organisasi tentunya akan banyak hal atau faktor yang akan mempengaruhi kinerja para anggota serta Budaya Organisasi yang sudah diterapkan didalam organisasi tersebut. Hal-hal yang akan mempengaruhi Budaya Organisasi salah satunya adalah lingkungan eksternal. Lingkungan Eksternal ini merupakan lingkungan

yang berada diluar organisasi namun keberadaan variabel ini ikut dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan organisasi, dan Budaya Organisasi merupakan salah satu variabel yang bisa dipengaruhi oleh variabel lingkungan eksternal.

Hofstede (1980) dalam Reginato dan Guerreiro (2013) juga meneliti pengaruh Lingkungan Eksternal terhadap Budaya Organisasi serta Kwan dan Walker (2004) dalam Reginato dan Guerreiro (2013) menanggapi penelitian Svyantek dan Deshon (1993) dalam Reginato dan Guerreiro (2013) yang mengusulkan Budaya Organisasi memiliki dua komponen yaitu komponen mandiri dan komponen adaptif, mengamati bahwa sebuah organisasi harus adaptif terhadap Lingkungan Eksternal kontekstual dalam rangka bersaing dengan organisasi lain.

Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H 1 : Lingkungan Eksternal berpengaruh terhadap Budaya Organisasi

2.3.2 Pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Budaya dalam akuntansi awal mula dikembangkan Gray (1988). Gray (1988) menghubungkan nilai kultur yang dikemukakan Hofstede (1980) dengan nilai-nilai akuntansi. Gray (1988) membagi kultur dalam empat dimensi yaitu professionalism, uniformity, conservatism, dan secrecy. Kemudian dimensi-dimensi ini dipakai secara luas dalam berbagai penelitian

akuntansi dan auditing Budaya dapat dianggap sebagai acuan sekaligus sebagai patokan untuk bagaimana seseorang individu harus berperilaku. Hal ini mengandung makna jika seseorang individu tidak bebas dalam menentukan tindakan dan perilakunya terutama dalam suatu organisasi.

Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dalam sebuah organisasi sangat diperlukan, karena Sistem Pengendalian Manajemen ini merupakan cara yang digunakan oleh organisasi untuk mengawasi serta mengontrol apakah kinerja para anggota organisasinya ini sudah berjalan dengan baik dan optimal dan untuk memeriksa apakah kinerja mereka sesuai dengan strategi dan tujuan organisai yang ditetapkan.

Dalam konteks ini, Sistem Pengendalian Manajemen dapat juga digunakan sebagai alat kontrol oleh kelompok kerja dalam semua tingkatan. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen yang diterapkan didalam organisasi tersebut. Budaya perusahaan yang dominan akan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap anggota organisasi, dan akan mendukung keberhasilan manajemen dalam mengimplementasi strategi perusahaan karena budaya perusahaan mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H 2 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

2.3.3 Pengaruh Lingkungan Eksternal terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Sebuah organisasi yang tunduk pada perubahan lingkungan yang cepat, pihak-pihak di dalam organisasi tersebut pun akan mengendalikan informasi, terutama untuk informasi yang bersifat nonfinansial karena informasi nonfinansial ini bisa dijadikan pertimbangan ketika menyusun strategi baru untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Sistem Pengendalian Manajemen adalah suatu mekanisme (cara) baik secara formal maupun informal yang didesain untuk menciptakan kondisi yang mampu meningkatkan peluang dan pencapaian harapan serta memperoleh hasil (*output*) yang diinginkan, dengan memfokuskan pada tujuan yang akan dicapai oleh organisasi dan perilaku yang diinginkan partisipan (Anthony dan Govindarajan, 2005).

Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dalam sebuah organisasi sangat diperlukan, karena Sistem Pengendalian Manajemen ini merupakan cara yang digunakan oleh organisasi untuk mengawasi serta mengontrol apakah kinerja para anggota organisasinya ini sudah berjalan dengan baik dan optimal dan untuk memeriksa apakah kinerja mereka sesuai dengan strategi dan tujuan organisasi yang ditetapkan.

Maka dari itu sebelum memperkokokoh Sistem Pengendalian Manajemen yang ada didalam organisasi, organisasi juga harus bisa cepat tanggap dalam menggapi perubahan Lingkungan Eksternal yang tidak pasti

dan selalu berubah-ubah menjadi sebuah peluang yang bisa menguntungkan organisasi ini karena Lingkungan Eksternal ini merupakan bagian di luar organisasi dan kita tidak mampu untuk mengatur atau mengendalikannya. Itu artinya Lingkungan Eksternal ini akan memberikan pengaruh terhadap penerapan Sistem Pengendalian Manajemen karena sebaik apapun organisasi itu menerapkan Sistem Pengendalian Manajemennya jika mereka tidak mampu menghadapi perubahan Lingkungan Eksternal yang terjadi maka Sistem Pengendalian Manajemen pun akan menjadi buruk.

Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H 3 : Lingkungan Eksternal berpengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

2.3.4 Pengaruh antara Lingkungan Eksternal terhadap Sistem Pengendalian Manajemen melalui Budaya Organisasi

Lingkungan Eksternal adalah segala sesuatu yang berasal dari luar organisasi itu yang mempunyai pengaruh terhadap organisasi misalnya para pelanggan, pemasok, pesaing, masyarakat, pemerintah dan pihak luar lainnya (Supriyono, 2000 dalam Wahyuni, 2005). Di dalam sebuah organisasi yang tunduk pada perubahan lingkungan yang cepat, pihak-pihak di dalam organisasi tersebut pun akan mengendalikan informasi, terutama untuk informasi yang bersifat nonfinansial karena informasi nonfinansial ini bisa dijadikan pertimbangan ketika menyusun strategi baru.

Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dalam sebuah organisasi sangat diperlukan, karena Sistem Pengendalian Manajemen ini merupakan cara yang digunakan oleh organisasi untuk mengawasi serta mengontrol apakah kinerja para anggota organisasinya ini sudah berjalan dengan baik dan optimal dan untuk memeriksa apakah kinerja mereka sesuai dengan strategi dan tujuan organisasi yang ditetapkan.

Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi, setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya. Dalam kehidupan berorganisasi, tindakan dan tingkah laku setiap orang dituntun dalam suatu kaidah dan nilai yang ada di dalam sebuah budaya. Budaya dapat dianggap sebagai acuan sekaligus sebagai patokan untuk bagaimana seseorang individu harus berperilaku. .

Lingkungan Eksternal merupakan lingkungan yang berada di luar organisasi namun keberadaan variabel ini ikut dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan organisasi, dan Budaya Organisasi merupakan salah satu variabel yang bisa dipengaruhi oleh variabel lingkungan eksternal. Faktor-faktor Lingkungan Eksternal memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Organisasi karena organisasi tentunya harus beradaptasi dengan Lingkungan Eksternal jika ingin mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan untuk memproduksi barang dan jasa bagi para pelanggan, dan agar

dapat mempertahankan kelangsungan organisasinya secara berkelanjutan (Jones, 1995; Covaleski et al, 1996) dalam Reginato dan Guerreiro (2013).

Hofstede, Neuijen dan Sanders (1990) dalam Reginato dan Guerreiro (2013) menemukan bahwa penerapan Sistem Pengendalian Manajemen akan berbeda untuk organisasi yang berbeda pula terutama bila ditinjau dari perbedaan kultur organisasional (budaya perusahaan) dari masing-masing organisasi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen yang diterapkan di dalam organisasi tersebut.

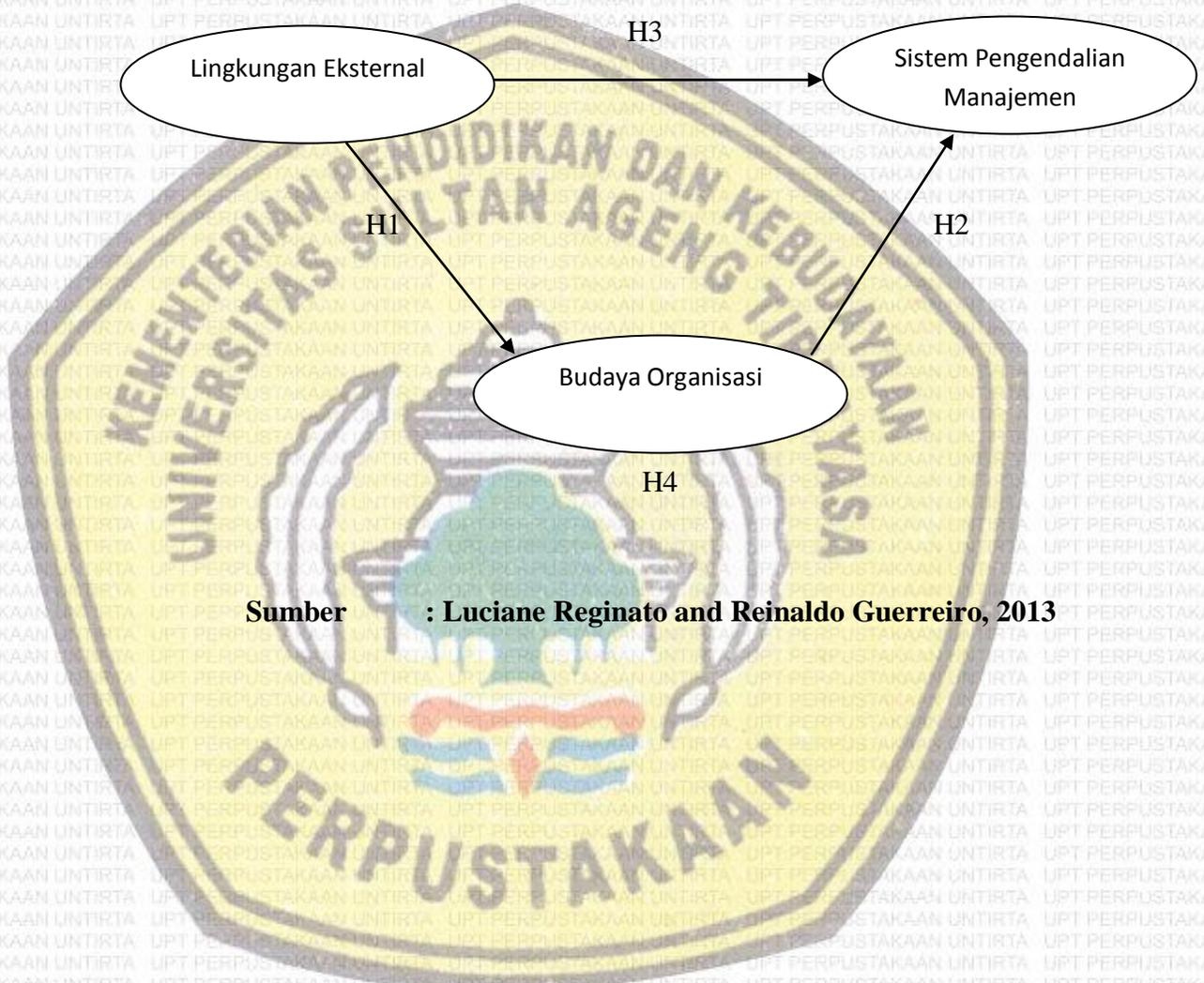
Hipotesis ini merupakan pengembangan dari hipotesis dalam penelitian Reginato dan Guerreiro (2013) bahwa Lingkungan Eksternal akan masuk ke dalam sebuah organisasi, dan Lingkungan Eksternal ini akan memberikan pengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen yang diterapkan melalui Budaya Organisasi di dalam organisasi tersebut karena Lingkungan Eksternal ini akan mempengaruhi Budaya Organisasi para anggotanya dan karena Budaya Organisasi yang mengalami perubahan ini maka Sistem Pengendalian Manajemen yang diterapkan akan mengikuti perubahan Budaya Organisasi tersebut. Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H4 : Lingkungan Eksternal berpengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen Melalui Budaya Organisasi

2.4 Kerangka Penelitian

Gambar 2.1

Kerangka Penelitian



Sumber : Luciane Reginato and Reinaldo Guerreiro, 2013

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel Penelitian

3.1.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Banten. Objek dari penelitian ini adalah Lingkungan Eksternal, Budaya Organisasi dan Sistem Pengendalian Manajemen OPD Pemerintah Provinsi Banten.

3.1.2 Sampel

Sampel merupakan sebagian data dari keseluruhan obyek yang sedang diteliti, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagian Pegawai Negeri Sipil (PNS) dari sebagian OPD yang bertempat di Kantor Pusat Pemerintahan Provinsi Banten (KP3B).

Adapun teknik penentuan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan *purposive sampling*, dimana sampel ditentukan dengan pertimbangan atau tujuan tertentu. Berdasarkan metode penentuan sampel tersebut, maka kriteria penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Responden merupakan pegawai yang berpengalaman di bidang keuangan.

2. Responden merupakan pegawai staf bagian keuangan, kepala seksi keuangan, kepala bidang keuangan, kepala bagian keuangan OPD Provinsi Banten.

Alasan pemilihan responden yang hanya berfokus pada bagian keuangan saja adalah karena anggaran ini merupakan salah satu tolak ukur yang paling mudah dilihat dan diawasi dalam Sistem Pengendalian Manajemen . Bagian keuangan di dalam OPD dipilih karena dianggap sebagai pihak yang menangani pergerakan dana di dalam OPD secara keseluruhan dan dianggap sebagai pihak yang lebih memahami dan mengerti mengenai bagaimana penggunaan anggaran untuk kegiatan kerja secara keseluruhan.

3. Responden memiliki pendidikan minimal D3 untuk pegawai staf bagian keuangan dan S1 untuk pejabat bagian keuangan.

4. Masa kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di OPD Provinsi Banten sama/lebih dari 2 tahun.

3.2 Data Penelitian

3.2.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data primer, data primer diperoleh dari penyebaran kuisioner kepada para Pegawai Negeri Sipil (PNS) di OPD Provinsi Banten. Data primer ini dikumpulkan dari sejumlah pertanyaan-pertanyaan penelitian yang terdapat dalam kuesioner penelitian yang

ditanyakan kepada para Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mewakili dari masing-masing OPD yang ada di KP3B.

3.2.2 Teknik Pengumpulan Data

Dalam teknik penyusunan skripsi ini, penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

- Kuisioner

Data yang diperlukan dalam penelitian ini dikumpulkan melalui survey dengan mengirim kuisioner kepada sebagian Pegawai Negeri Sipil (PNS) OPD Provinsi Banten.

2. Penelitian Kepustakaan

Yaitu pengumpulan yang dilakukan dengan cara studi kepustakaan yaitu dengan mempelajari, meneliti, mengkaji, serta menelaah literature yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Adapun kegunaan studi kepustakaan ini adalah untuk memperoleh sebanyak mungkin dasar-dasar teori yang diharapkan akan dapat menunjang data yang dikumpulkan dalam penelitian.

3.2.3 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Sesuai dengan identifikasi masalah yang akan dikaji dan model yang disusun maka operasional variabel adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1

Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber	Skala
Lingkungan Eksternal	Lingkungan Eksternal adalah segala sesuatu yang berasal dari luar organisasi itu sendiri yang mempunyai pengaruh terhadap organisasi misalnya para pelanggan, pemasok, pesaing, masyarakat, pemerintah dan pihak luar lainnya (Supriyono, 2000).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketersediaan sarana/alat-alat kerja yang dibutuhkan OPD 2. Ketersediaan angkatan kerja di OPD Provinsi Banten 3. Jumlah penduduk Provinsi Banten 4. Tingkat pendidikan 5. Perkembangan teknologi komunikasi 6. Perkembangan teknologi komputerisasi 7. Implementasi kebijakan program pengendalian gratifikasi OPD Provinsi Banten 8. Perkembangan ilmu pengetahuan masyarakat 	Reginato dan Guerreiro (2013), Sutiari (2011)	Ordinal

		<p>Provinsi Banten</p> <p>9. Tingkat harga perlengkapan dan peralatan yang dibutuhkan OPD</p> <p>10. Anggaran pelayanan publik pemerintah provinsi Banten</p> <p>11. Pola perilaku masyarakat terhadap lingkungan</p> <p>12. Implementasi sistem perundang-undangan pelayanan publik</p> <p>13. Perkembangan teknologi informasi</p>		
Budaya Organisasi	Budaya Organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi, setiap anggota akan berperilaku sesuai	<p>1. Memiliki inovatif</p> <p>2. Keberanian mengambil resiko</p> <p>3. Pembagian kerja yang jelas</p> <p>4. prosedur yang digunakan</p> <p>5. Tujuan yang</p>	Kurniawan (2011)	Ordinal

	dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya Tepeci (2001).	<p>ditetapkan</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Hasil yang dicapai 7. Pelayanan kepada masyarakat 8. Perhatian kepada masyarakat 9. Pelayanan kepada tim 10. Perhatian kepada tim 11. Memiliki sifat agresif 12. Memiliki sifat kompetitif 13. Mempertahankan kestabilan kerja 14. Perbandingan pertumbuhan kestabilan kerja 		
Sistem Pengendalian Manajemen	Sistem Pengendalian Manajemen adalah suatu mekanisme (cara) baik secara formal maupun informal yang didesain untuk menciptakan kondisi yang mampu meningkatkan peluang dan pencapaian harapan serta memperoleh hasil (output) yang diinginkan, dengan memfokuskan pada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan 2. Koordinasi 3. Komunikasi informasi 4. Pengambilan keputusan 5. Motivasi 6. Pengendalian 7. Penilaian kinerja 	Paramita dan Budiarta (2014)	Ordinal

	<p>tujuan yang akan dicapai oleh organisasi dan perilaku yang diinginkan partisipan (Anthony dan Govindarajan, 2005:6).</p>			
--	---	--	--	--

3.3. Analisis Data

Metode analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Persepsi jawaban responden adalah data kualitatif yang selanjutnya akan diukur dengan skala likert. Data hasil penelitian dilakukan analisis untuk memberikan penjelasan dan menginterpretasikan atas perolehan data.

3.3.1 Statistik Deskriptif

Dalam penelitian ini dilakukan penyajian data statistik deskriptif untuk memberikan gambaran mengenai kondisi demografi responden (Umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir, lamanya bekerja).

3.3.2 Uji Kualitas Data

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuisioner, maka instrument penelitian ini perlu diuji untuk mengetahui reliabilitas dan validitas. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *Smart Partial Least Square (PLS)*.

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel yang diukur memang benar-benar variabel yang hendak diteliti oleh peneliti.

Untuk menilai tingkat validitas dengan cara yang pertama adalah suatu konstruk dapat dilihat dari korelasi antara skor item/indikator dengan skor konstraknya. Indikator individu dianggap realibel jika memiliki nilai korelasi di atas 0,70. Namun demikian pada tahap riset pengembangan skala, *loading* 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima.

Untuk menilai tingkat validitas dengan cara yang kedua adalah Indikator refleksif dapat dilihat pada *cross loading* antara indikator dengan konstraknya di *output SmartPLS*, *cross loading* yang bagus adalah jika angka indikator lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antara indikator dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten bisa memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya.

Uji lainnya untuk menilai tingkat validitas dari konstruk adalah dengan melihat nilai *average variance extracted (AVE)*, disyaratkan model yang baik adalah jika nilai AVE masing-masing konstruk lainnya nilainya lebih besar dari 0,50.

2. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas ini bertujuan untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari suatu variabel/konstruk. Uji reliabilitas konstruk diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alfa*, konstruk dinyatakan reliable jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alfa* di atas 0,60

3.4 Alat Pengujian Hipotesis

3.4.1 *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui *Partial Least Square* (PLS)

Pengumpulan data yang dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan *software Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian (*variance*). Menurut Ghazali (2008) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*.

Model persamaan struktur merupakan persamaan teknis analisis *multivariate* yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antar variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *non recursive* untuk memperoleh gambaran menyeluruh tentang keseluruhan model. Tidak seperti

model *multivariate* biasa (analisis faktor regresi berganda) SEM dapat menguji bersama-sama yaitu :

- a. Model *structural* : hubungan antara konstruk independen dan dependen.
- b. Model *measurement* : hubungan (*nilai loading*) antara indikator dengan konstruk (variabel laten).

Digabungkannya pengujian model struktural dengan model pengukuran tersebut memungkinkan untuk :

- a. Menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari SEM.
- b. Melakukan analisis faktor bersamaan dengan pengujian hipotesis.

3.4.2 Menilai *Outer Model* atau *Measurement Model*

Ada tiga kriteria untuk menilai outer model yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composit Reliability*. *Convergent Validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item skor/*component* skor yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,60 dengan konstruk yang diukur Ghozali (2008). *Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *Cross Loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar

daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai *Root of Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model maka dikatakan nilai *Discriminant Validity* yang baik Fornell dan Larcker (1981) dalam Ghozali (2008).

Fornell dan Larcker (2007) dalam Ghozali (2008) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component* skor variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50. Uji reliabilitas konstruk diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpa*, konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpa* di atas 0,60.

3.4.3 Menilai *Inner Model* atau *Structural Model*

Pengujian *inner model* atau model dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R square* dari model penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *R-square* yang merupakan uji *goodness-fit model*. Nilai *R-square* akan semakin bagus jika nilainya semakin mendekati 1.

Uji yang kedua adalah melihat signifikansi pengaruh variabilitas konstruk dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistik. Nilai t tabel signifikansi 5%=1,96 jika dibawah 1,96 berarti pengaruh variabilitas konstruk tersebut tidak signifikan.

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R square untuk konstruk dependen, *stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural Ghozali (2008). Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R -square untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai R -square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif.

3.4.4 Metode Sobel

Di dalam penelitian ini terdapat variabel mediasi yaitu budaya organisasi. Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Augustia (2010) suatu variabel disebut variabel mediasi jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (*independen*) dan variabel kriteria (*dependen*). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur $X \rightarrow M$ (a) dengan jalur $M \rightarrow Y$ (b) atau ab . Jadi

koefisien $ab = (c - c')$, dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. *Standard error* koefisien a dan b ditulis dengan Sa dan Sb , besarnya *standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) Sab dihitung dengan rumus dibawah ini :

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel yaitu $\geq 1,96$. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2009) dalam Augustia (2010).



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Umum Responden

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di OPD (Organisasi Perangkat Daerah) Provinsi Banten. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai staf bagian keuangan, kepala seksi keuangan, kepala bidang keuangan dan kepala bagian keuangan Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Banten. Penentuan responden dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan *software Smart PLS*. Data yang diolah adalah jawaban responden terkait dengan Lingkungan Eksternal, Budaya Organisasi dan Sistem Pengendalian Manajemen.

4.2 Statistik Deskriptif

4.2.1 Statistik Deskriptif Responden

Unit analisis dalam penelitian ini berjumlah 10 OPD, hal ini terjadi dikarenakan keterbatasan pada proses perizinan yang diberikan oleh pihak Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (KESBANGPOL) yang hanya menetapkan batas maksimal 15 OPD pada tiap penelitian. Penyebaran kuesioner dilakukan

secara langsung kepada responden. Penyebaran kuesioner kepada responden dimulai pada bulan Juli 2017 sampai dengan bulan Oktober 2017.

Tabel 4.1

Persentase Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner

No	Responden	Kuesioner yang disebar/dikirim	Kuesioner yang kembali	Kuesioner yang tidak kembali	Kuesioner yang dapat diolah
1	Badan Kepegawaian Daerah	6	6	-	6
2	Badan Pendapatan Daerah	6	6	-	6
3	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	6	6	-	6
4	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	6	6	-	6
5	Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral	6	6	-	6
6	Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian	6	6	-	6
7	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	6	4	2	6
8	Dinas Perhubungan	6	5	1	5
9	Biro Bina Perekonomian Setda	6	6	-	6
10	Biro Administrasi Pembangunan Daerah Setda	6	6	-	6
Total kuisioner		100	57	3	57
Presentase			95%	5%	95%
N Sampel = 60					
Kuisioner yang kembali = $(57/60) \times 100\% = 95\%$					
Kuisioner yang tidak kembali = $(3/60) \times 100\% = 5\%$					

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi 34 item pertanyaan, Kuisisioner ini disebar kepada 60 responden yang merupakan pegawai staf bagian keuangan, kepala seksi keuangan, kepala bidang keuangan dan kepala bagian keuangan OPD Provinsi Banten dengan tingkat pembagian 6 kuisisioner tiap OPD karena menyesuaikan dengan jumlah pegawai bagian keuangan pada masing-masing OPD.

Dari seluruh kuisisioner yang disebar, terdapat 3 yang kuisisioner tidak kembali, masing-masing berasal dari Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu sebanyak 2 kuisisioner dan Dinas Perhubungan sebanyak 1 kuisisioner penyebab tidak kembalinya kuisisioner penelitian tersebut yaitu dikarenakan hilang pada saat proses pengisian sehingga dengan berkurangnya kelengkapan jumlah kuisisioner tersebut akan berdampak pada hasil penelitian yang didapat kurang maksimal

4.2.2 Jenis Kelamin

Tabel 4.2
Presentase Jenis Kelamin Responden

Klasifikasi	Jumlah	Persentase
Wanita	27	47,37%
Pria	30	52,63%
Jumlah	57	100%

Sumber : Data primer yang diolah (2017)

Berdasarkan klasifikasi jenis kelamin, jumlah responden wanita yang merespon kuisisioner sebanyak 27 orang atau 47,37% sisanya 30 orang atau 52,63% adalah

responden pria. Jumlah responden pria lebih banyak mendominasi dari jumlah responden wanita.

4.2.3 Usia

Tabel 4.3
Presentase Usia Responden

Klasifikasi	Jumlah	Persentase
< 30 tahun	11	19,30%
31 – 40 tahun	27	47,37%
> 40 tahun	19	33,33%
Jumlah	57	100%

Sumber : Data primer yang diolah (2017)

Dari jumlah kuesioner yang dikembalikan dalam penelitian ini, jumlah responden yang berusia kurang dari 30 tahun adalah 11 orang (19,30%), untuk usia antara 31-40 tahun adalah 27 orang 47,37%, dan untuk usia >40 adalah 19 orang 33,33%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas Pegawai Negeri Sipil yang mendominasi pekerjaan di bidang pemerintahan rata-rata masih berusia produktif yaitu berusia 31-40 tahun.

4.2.4 Pendidikan

Tabel 4.4
Presentase Pendidikan Terakhir Responden

Klasifikasi	Jumlah	Persentase
S1	44	77,20%
S2	13	22,80%
Jumlah	57	100%

Sumber : Data primer yang diolah (2017)

Dari jumlah kuesioner yang dikembangkan dalam penelitian ini, jumlah responden untuk lulusan S1 adalah 41 orang 66,67% dan responden untuk lulusan S2 adalah 16 orang (17,54%). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan Pegawai Negeri Sipil yang menjadi staf pegawai keuangan adalah lulusan S1. Sedangkan untuk tingkat kepala seksi keuangan, kepala bidang keuangan dan kepala bagian keuangan sudah berpendidikan S2. Dengan adanya perbedaan tingkat pendidikan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pendidikan dari para pegawai OPD khususnya pada bagian keuangan akan memengaruhi jawaban yang dipilih dalam mengisi kuesioner penelitian ini.

4.2.5 Masa Kerja

Tabel 4.5
Presentase Masa Kerja Responden

Klasifikasi	Jumlah	Persentase
1 – 3 tahun	14	24,57%
3 – 5 tahun	19	33,33%
>5 tahun	24	42,10%
Jumlah	57	100%

Sumber : Data primer yang diolah (2017)

Dari jumlah kuesioner yang dapat diolah dalam penelitian ini, jumlah responden dengan masa kerja 1-3 tahun adalah 14 orang (24,57%), 3-5 tahun adalah 19 orang (33,33%), kemudian untuk responden dengan masa kerja >5 tahun adalah 24 orang (42,10%). Dengan masa kerja tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja yang berbeda pada tiap individu akan memengaruhi jawaban dalam pengisian kuesioner ini.

4.3 Pengujian Kualitas Data

4.3.1 Uji Validitas

Pengujian validitas data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *software* PLS dengan *Outer model* yaitu *Convergent validity* yang dinilai dengan nilai *Average variance extracted* (AVE) masing-masing konstruk dimana nilainya harus lebih besar dari 0,5. Cara lain yaitu dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* ($\sqrt{\text{AVE}}$) seperti konstruk (variabel laten) dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

Tabel 4.6

Average Variance Extracted (AVE)

	<i>Average Variance Extraced</i> (AVE)	$\sqrt{\text{AVE}}$	Ket
Lingkungan Eksternal	0,657	0,9043	Valid
Sistem Pengendalian Manajemen	0,676	0,8318	Valid
Budaya Organisasi	0,609	0,7962	Valid

Sumber: Data primer diolah dengan Smart PLS (2017)

Tabel 4.7

Correlations of Latent Variables

	EE	MCS	OC
EE	1,000		
MCS	0,972	1,000	
OC	0,983	0,975	1,000

Sumber: Data primer diolah dengan Smart PLS (2017)

Tabel 4.6 menjelaskan nilai dari AVE dan akar AVE dari konstruk Lingkungan Eksternal, Budaya Organisasi dan Sistem Pengendalian Manajemen . Dapat dilihat bahwa setiap konstruk (variabel) tersebut memiliki nilai AVE diatas 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk tersebut memiliki nilai validitas yang baik dari setiap indikatornya atau kuisioner yang digunakan untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Eksternal, Budaya Organisasi dan Sistem Pengendalian Manajemen dapat dikatakan valid. Cara lain yang dapat digunakan untuk menilai validitas suatu konstruk adalah dengan membandingkan akar AVE yang terdapat dalam tabel yaitu lebih besar daripada korelasi variabel laten yang terdapat dalam tabel 4.7. Hasil yang didapat menyatakan bahwa akar AVE lebih besar apabila dibandingkan dengan korelasi variabel laten, hal ini dapat diartikan bahwa pernyataan dalam kuisioner dinyatakan valid.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas, dilakukan dengan menggunakan *software smart PLS*. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai *composite reliability* lebih dari 0.7, hal tersebut menunjukan bahwa setiap konstruk dari variabel memiliki reliabilitas yang baik Ghozali (2008). Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 4.8

Tabel 4.8
Composite Reliability

	<i>Composite Reliability</i>	Ket
EE	0,961	Reliabel
MCS	0,935	Reliabel
OC	0,955	Reliabel

Sumber: Data primer diolah dengan Smart PLS (2017)

Dari tabel 4.8 dapat dilihat setiap konstruk atau variabel laten tersebut memiliki nilai composite reliability diatas 0,7 yang menandakan bahwa variabel independen (Lingkungan Eksternal), variabel mediasi (Budaya Organisasi) dan variabel dependen (Sistem Pengendalian Manajemen) memiliki reliabilitas yang baik.

4.4 Analisis Data

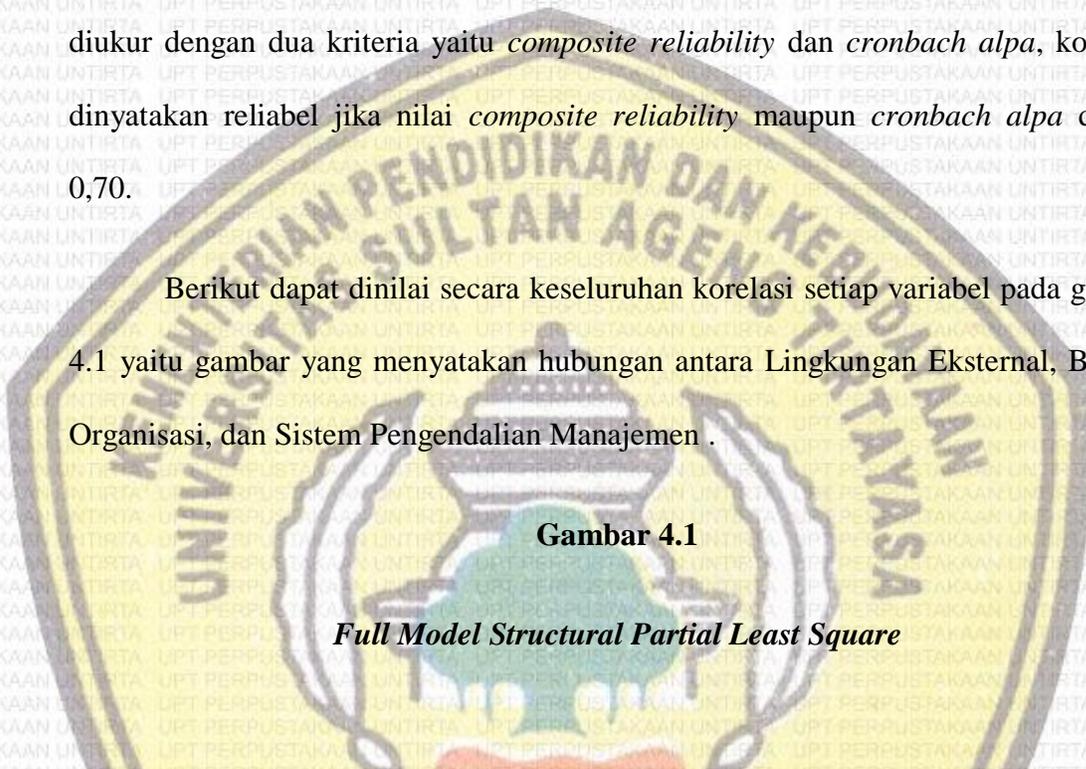
4.4.1 Menilai *Outer Model (Measurement Model)*

Ada tiga kriteria untuk menilai outer model yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composit Reliability*. *Convergent Validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item skor/*component* skor yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur (Ghozali, 2008). *Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *Cross Loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran blok lainnya.

Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model maka dikatakan nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker,1981) dalam (Ghozali, 2008).

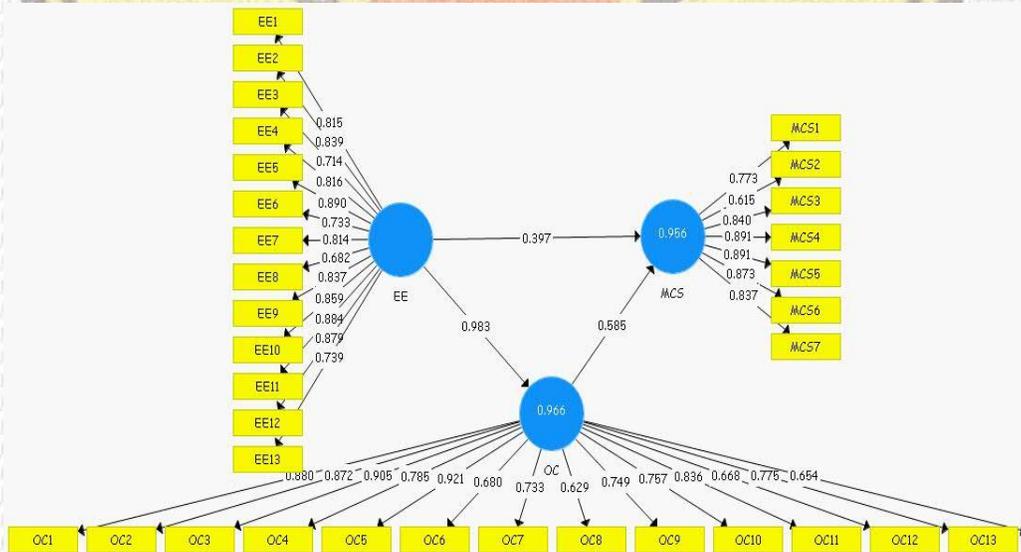
(Fornell dan Larcker,2007) dalam (Ghozali, 2008) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component* skor variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai harus lebih besar dari nilai 0,50. Uji reliabilitas konstruk diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alfa*, konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alfa* di atas 0,70.

Berikut dapat dinilai secara keseluruhan korelasi setiap variabel pada gambar 4.1 yaitu gambar yang menyatakan hubungan antara Lingkungan Eksternal, Budaya Organisasi, dan Sistem Pengendalian Manajemen .



Gambar 4.1

Full Model Structural Partial Least Square



Sumber: Data primer diolah dengan Smart PLS (2017)

Keterangan

EE : Lingkungan Eksternal

OC : Budaya Organisasi

MCS : Sistem Pengendalian Manajemen

Berikut dapat dilihat secara keseluruhan korelasi setiap variabel pada gambar

4.1 yaitu gambar yang menyatakan pengaruh langsung Lingkungan Eksternal terhadap Sistem Pengendalian Manajemen dan pengaruh tidak langsung antara Lingkungan Eksternal terhadap Sistem Pengendalian Manajemen yang dimediasi oleh Budaya Organisasi..Dalam pembahasan selanjutnya akan dibahas mengenai hubungan korelasi dari setiap variabel eksogen dan variabel endogen.

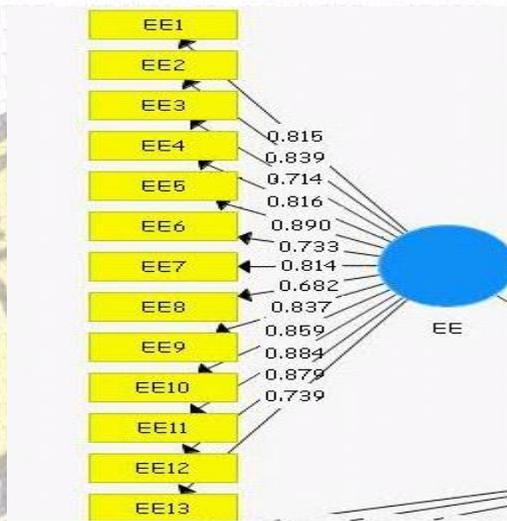
4.4.1.1 Outer Model Variabel Lingkungan Eksternal

Variabel Lingkungan Eksternal dijelaskan oleh 13 indikator pertanyaan yang terdiri dari EE1 hingga EE13. Pengujian terhadap *outer loading* bertujuan untuk melihat korelasi antara *score item* atau indikator dengan *score* konstruksinya. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi diatas 0,6 dan dalam tahap pengembangan korelasi 0,5 masih dapat diterima.

Gambar 4.2

Outer Model (Measurement Model)

Variabel Lingkungan Eksternal



Sumber : Data Primer diolah dengan Smart PLS (2017)

Tabel 4.9

Nilai Outer Loadings (Measurement Model)

Variabel Lingkungan Eksternal

	<i>Original Sample Estimate</i>	<i>Mean of Subsamples</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T-Statistic</i>
EE1	0.815	0,808	0,066	12,398
EE2	0,829	0,837	0,058	14,396
EE3	0,714	0,712	0,089	8,067
EE4	0,816	0,815	0,085	9,558
EE5	0,890	0,892	0,033	26,787
EE6	0,733	0,725	0,072	10,161
EE7	0,814	0,813	0,064	12,811
EE8	0,682	0,678	0,088	7,770
EE9	0,837	0,831	0,061	13,664
EE10	0,859	0,861	0,046	18,653

EE11	0,884	0,885	0,030	29,695
EE12	0,879	0,877	0,033	26,593
EE13	0,739	0,735	0,081	9,103

Sumber: Data primer diolah dengan Smart PLS (2017)

Hasil pengolahan dengan menggunakan *smart* PLS dapat dilihat pada tabel 4.9 dimana nilai *outer loadings* dari indikator variabel Lingkungan Eksternal (EE) menunjukkan nilai *Outer Model* atau korelasi dengan variabel secara keseluruhan sudah memenuhi *Convergent validity*. Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.9 dimana nilai t-statistik dari indikator Lingkungan lebih besar daripada t-tabel (dengan t-tabel=1,96 dan n sampel=57). Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel Lingkungan Eksternal (EE) telah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant validity*.

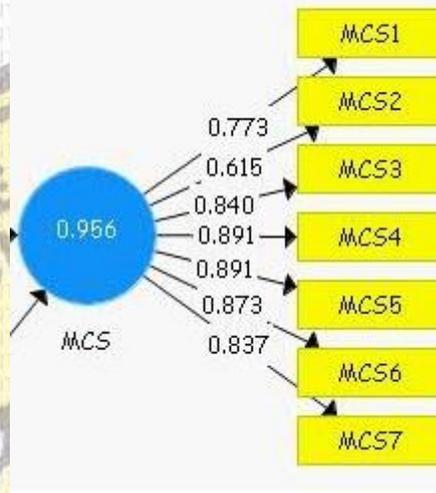
4.4.1.2 Outer Model Variabel Sistem Pengendalian Manajemen

Variabel Sistem Pengendalian Manajemen dijelaskan oleh MCS1 sampai dengan MCS7. Pengujian terhadap *outer loading* bertujuan untuk melihat korelasi antara *score item* atau indikator dengan *score* konstruksya.

Gambar 4.3

Outer Model (Measurement Model)

Variabel Sistem Pengendalian Manajemen



Tabel 4.10

Nilai Outer Loadings (Measurement Model)

Variabel Sistem Pengendalian Manajemen

	<i>Original Sample Estimate</i>	<i>Mean of Subsamples</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T-Statistic</i>
MCS1	0,773	0,768	0,085	9,094
MCS2	0,615	0,602	0,136	4,528
MCS3	0,840	0,840	0,054	15,621
MCS4	0,891	0,888	0,033	26,255
MCS5	0,891	0,893	0,039	23,094
MCS6	0,873	0,872	0,034	25,878
MCS7	0,837	0,836	0,059	14,280

Sumber: Data primer diolah dengan Smart PLS (2017)

Hasil pengolahan dengan menggunakan *smart* PLS dapat dilihat pada tabel

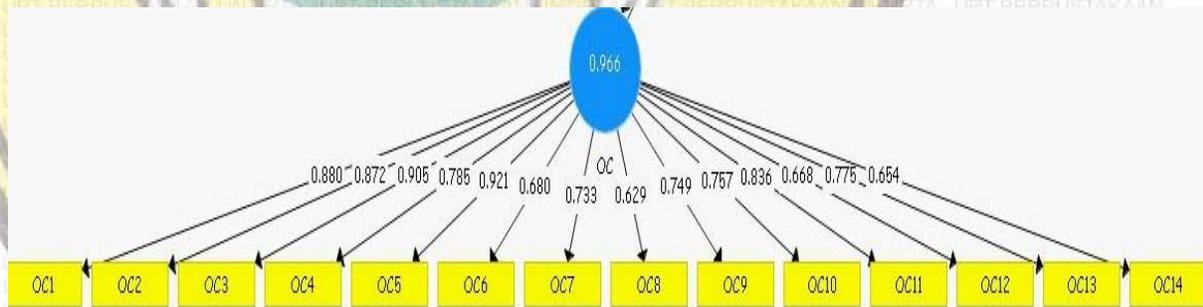
4.10 dimana nilai *outer loadings* dari indicator variabel Sistem Pengendalian

Manajemen . Hasil akhir menunjukkan bahwa tidak terdapat indikator yang berada dibawah 0,6 dan menunjukan nilai *Outer Model* atau korelasi dengan variabel secara keseluruhan sudah memenuhi *Convergent validity*. Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.10 nilai t-statistik dari indikator Sistem Pengendalian Manajemen (lebih besar atau sudah berada diatas nilai 1,96)

4.4.1.3 Outer Model Variabel Budaya Organisasi

Variabel Budaya Organisasi dijelaskan oleh 14 indikator pertanyaan yang terdiri dari OC1 hingga OC14 Pengujian terhadap *outer loading* bertujuan untuk melihat korelasi antara *score item* atau indikator dengan *score* konstruksinya. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi diatas 0,6

Gambar 4.4
Outer Model (Measurement Model)
Variabel Budaya Organisasi



Tabel 4.11

Nilai *Outer Loadings* (*Measurement Model*)

Variabel Budaya Organisasi

	<i>Original Sample Estimate</i>	<i>Mean of Subsamples</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T-Statistic</i>
OC1	0,880	0,878	0,036	24,712
OC2	0,872	0,865	0,052	16,758
OC3	0,905	0,905	0,031	29,221
OC4	0,785	0,785	0,074	10,581
OC5	0,921	0,921	0,027	34,204
OC6	0,680	0,674	0,091	7,479
OC7	0,733	0,726	0,095	7,693
OC8	0,629	0,622	0,110	5,695
OC9	0,749	0,747	0,086	8,667
OC10	0,757	0,752	0,089	8,489
OC11	0,836	0,829	0,063	13,205
OC12	0,668	0,661	0,084	7,961
OC13	0,775	0,777	0,064	12,021
OC14	0,654	0,651	0,095	6,889

Sumber: Data primer diolah dengan Smart PLS (2017)

Hasil pengolahan dengan menggunakan *smart PLS* dapat dilihat pada tabel 4.11 dimana nilai *outer loadings* dari indikator variabel budaya organisasi. Hasil akhir menunjukkan bahwa tidak terdapat indikator yang berada dibawah 0,6 dan menunjukkan nilai *Outer Model* atau korelasi dengan variabel secara keseluruhan sudah memenuhi *Convergent validity*. Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.11 dimana nilai t-statistik dari indikator Budaya Organisasi lebih besar atau sudah berada diatas 1,96. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel budaya organisasi telah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *discriminant validity*.

4.4.2 Pengujian Hipotesis Melalui Inner Model

Pengujian *inner model* atau model struktur dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk nilai signifikan dan *R-square* dari model penelitian. Model struktur dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikan dari koefisien parameter jalur struktur. Signifikan parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan $\pm 1,96$, dimana apabila nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel (1,96) maka hipotesis diterima, sebaliknya jika nilai t-statistik lebih kecil dari t-tabel (1,96) maka hipotesis di tolak Ghozali (2008). Tabel 4.12 memberikan *output* estimasi untuk pengujian model struktur.

Tabel 4.12

Result for Inner Weights

	<i>Original Sample Estimate</i>	<i>Mean of Subsamples</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T-Statistic</i>
EE -> MCS	0,397	0,399	0,172	2,302
EE -> OC	0,983	0,984	0,004	278,219
OC -> MCS	0,585	0,582	0,172	3,402

Sumber : Data primer diolah dengan Smart PLS (2017)

Berdasarkan tabel 4.13 terlihat bahwa pengaruh EE terhadap MCS positif 0,397 dan signifikan dengan t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel (2,302>1,96). Untuk variabel pengaruh EE terhadap OC positif 0,983 dan signifikan dengan t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel (278,219>1,96). Pengaruh OC terhadap MCS positif 0,585 dan signifikan dengan t-statistik

lebih besar dari nilai t-tabel ($3,402 > 1,96$). Dan pengaruh dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen yang ditunjukkan pada tabel 4.14

Tabel 4.13

R- Square

	<i>R-square</i>
EE	
MCS	0,956
OC	0,966

Sumber : Data primer diolah dengan Smart PLS (2017)

Tabel 4.13 menunjukkan nilai *R-square* konstruk Sistem Pengendalian Manajemen kinerja sebesar 0,956 dan konstruk Budaya Organisasi sebesar 0,966. Semakin tinggi *R-square* maka semakin besar variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel dependen, sehingga semakin baik persamaan struktural.

4.5 Pengujian Hipotesis

4.5.1 Pengaruh Lingkungan Eksternal Terhadap Budaya Organisasi

(Hipotesis 1)

Tabel 4.14

Hipotesis 1

	<i>Original Sample Estimate</i>	<i>Mean of Subsamples</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T-Statistic</i>
EE -> OC	0,983	0,984	0,004	278,219

Sumber : Data primer diolah dengan Smart PLS (2017)

Hipotesis 1 menyatakan bahwa Lingkungan Eksternal berpengaruh terhadap budaya organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat 13 indikator. Berdasarkan dalam hasil penelitian di atas, hipotesis ini terbukti dengan ditunjukkan oleh hasil perhitungan pada tabel 4.14 , diketahui bahwa Lingkungan Eksternal memiliki pengaruh terhadap budaya organisasi, dengan nilai koefisien jalur yang positif sebesar 0.983 dan didukung oleh nilai t-statistik sebesar 278,219 yang lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi (1,96). Nilai koefisien jalur sebesar 0,983 menunjukkan bahwa dalam penelitian ini Lingkungan Eksternal mempengaruhi budaya organisasi. Dengan demikian hasil penelitian hipotesis 1 diterima

Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin besar tingkat pengaruh Lingkungan Eksternal yang terjadi dalam lingkungan OPD Provinsi Banten maka hal ini berdampak pada perubahan Budaya Organisasi di dalam OPD Provinsi Banten. Setiap organisasi tentunya harus beradaptasi dengan Lingkungan Eksternal dan sudah pasti Budaya Organisasi yang ada dalam organisasi ini harus beradaptasi pula dengan Lingkungan Eksternal tersebut.. Budaya Organisasi di dalam OPD Provinsi Banten tentu memiliki pengaruh yang besar pada perilaku para anggota di dalamnya. Seperti anggota yang selalu diberikan kesempatan untuk bersikap inovatif dan mengambil keputusan sesuai dengan kemampuan dan wewenangnya, setiap anggota yang mendapatkan pembagian kerja yang jelas sehingga pegawai negeri ini bisa fokus pada rincian pekerjaannya dan bisa mengerjakannya secara maksimal sehingga dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat.

Hubungan antara anggota yang satu dengan anggota yang lainnya tentu akan saling membutuhkan informasi dengan tim lainnya dan tingkat kestabilan kerja para anggotanya ini sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaannya. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Hofstede (1980) dan Svyantek dan Deshon (1993) dalam Reginato dan Guerreiro (2013) yang sejalan dengan hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa Lingkungan Eksternal memiliki pengaruh terhadap budaya organisasi.

4.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen (Hipotesis 2)

Tabel 4.15

Hipotesis 2

	<i>Original Sample Estimate</i>	<i>Mean of Subsamples</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T-Statistic</i>
OC -> MCS	0,585	0,582	0,172	3,402

Sumber : Data primer diolah dengan Smart PLS (2017)

Hipotesis 2 menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen. Berdasarkan hasil penelitian di atas, hipotesis ini terbukti dengan ditunjukkan oleh hasil perhitungan pada tabel 4.15 diketahui bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen, dengan nilai koefisien jalur yang positif sebesar 0,585 dan didukung oleh nilai t-statistik sebesar 3,402 yang lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi (1,96). Nilai koefisien jalur sebesar 0,582 menunjukkan bahwa dalam penelitian ini Budaya Organisasi mempengaruhi Sistem Pengendalian Manajemen . Dengan demikian hasil penelitian hipotesis 2 diterima

Hasil penelitian ini menunjukkan dalam kehidupan berorganisasi, tindakan dan tingkah laku setiap orang dituntun dalam suatu kaidah dan nilai yang ada di dalam sebuah budaya. Budaya dapat dianggap sebagai acuan sekaligus sebagai patokan untuk bagaimana seseorang individu harus berperilaku. Hal ini mengandung makna jika seseorang individu tidak bebas dalam menentukan tindakan dan perilakunya terutama dalam suatu organisasi.

Untuk mencapai tujuan utama OPD yakni memberikan pelayanan yang maksimal, tentu bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan. Agar berhasil mengimplementasikan strategi kerja OPD dengan baik maka diperlukan Sistem Pengendalian Manajemen di dalam OPD tersebut.

Dari uraian di atas, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen yang diterapkan didalam organisasi tersebut. Budaya perusahaan yang dominan akan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap anggota organisasi, dengan demikian budaya organisasi akan mendukung keberhasilan manajemen dalam mengimplementasi strategi perusahaan karena budaya perusahaan mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Dari hasil pengujian hipotesis di atas hal ini menunjukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen yang diterapkan didalam organisasi tersebut. Budaya perusahaan yang dominan akan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap anggota organisasi, dengan demikian budaya organisasi

akan mendukung keberhasilan manajemen dalam mengimplementasi strategi perusahaan karena budaya perusahaan mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Sidharta (2013), yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen yang diterapkan didalam organisasi tersebut.

4.5.3 Pengaruh Lingkungan Eksternal Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen (Hipotesis 3)

Tabel 4.16

Hipotesis 3

	<i>Original Sample Estimate</i>	<i>Mean of Subsamples</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T-Statistic</i>
EE -> MCS	0,397	0,399	0,172	2,302

Sumber : Data primer diolah dengan Smart PLS (2017)

Hipotesis 3 menyatakan bahwa Lingkungan Eksternal berpengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen. Berdasarkan hasil penelitian di atas, hipotesis ini terbukti dengan ditunjukkan oleh hasil perhitungan pada tabel 4.16 diketahui bahwa Lingkungan Eksternal memiliki pengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen, dengan nilai koefisien jalur yang positif sebesar 0,399 dan didukung oleh nilai t-statistik sebesar 2,302 yang lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi (1,96). Dengan demikian hasil penelitian hipotesis 3 diterima

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebelum memperkokokoh Sistem Pengendalian Manajemen yang ada didalam organisasi, organisasi juga harus bisa cepat tanggap dalam menggapi perubahan Lingkungan Eksternal yang tidak pasti dan

selalu berubah-ubah menjadi sebuah peluang yang bisa menguntungkan organisasi ini karena Lingkungan Eksternal ini merupakan bagian di luar organisasi dan kita tidak mampu untuk mengatur atau mengendalikannya. Itu artinya Lingkungan Eksternal ini akan memberikan pengaruh terhadap penerapan Sistem Pengendalian Manajemen karena sebaik apapun organisasi tersebut menerapkan Sistem Pengendalian Manajemen nya jika mereka tidak mampu menghadapi perubahan Lingkungan Eksternal yang terjadi maka Sistem Pengendalian Manajemen pun akan menjadi buruk.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Rahman (2012), yang menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Eksternal berpengaruh positif signifikan terhadap Sistem Pengendalian Manajemen . Dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Eksternal menekankan pada Sistem Pengendalian Manajemen yang lebih birokratis.

1.5.4 Pengaruh Lingkungan Eksternal Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen Melalui Budaya Organisasi (Hipotesis 4)

Hipotesis 4 menyatakan bahwa Lingkungan Eksternal berpengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen melalui Budaya Organisasi. Dalam penelitian ini terdapat efek mediasi, efek mediasi ini terjadi ketika terdapat hubungan tidak langsung antara konstruk eksogen dengan konstruk endogen melalui konstruk lain. Efek ini berdampak kepada hubungan antara 2 konstruk atau lebih, sehingga menimbulkan pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Pengaruh tidak langsung adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel

antara (*intervening variable*) sedangkan pengaruh langsung adalah pengaruh Lingkungan Eksternal terhadap Sistem Pengendalian Manajemen .

Tabel 4.17

Pengaruh tidak langsung Lingkungan Eksternal terhadap Sistem Pengendalian Manajemen melalui Budaya Organisasi

Jalur	Pengaruh Langsung EE-MCS (A)	Pengaruh Langsung EE-OC (B)	Pengaruh Langsung OC-MCS (C)	Pengaruh Tidak Langsung A+(BXC)
EE-OC-MCS	0,397	0,983	0,585	0,972

Berdasarkan table 4.17 diatas maka terbukti bahwa variabel Budaya Organisasi mampu memediasi antara Lingkungan Eksternal terhadap Sistem Pengendalian Manajemen. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan dimana pengaruh tidak langsung EE-OC-MCS sebesar 0,972 lebih besar dari pengaruh langsung 0,397.

Pengujian pengaruh mediasi dilakukan dengan menggunakan perhitungan rumus Sobel. Hasil pengujian pengaruh Lingkungan Eksternal terhadap Budaya Organisasi menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,984 nilai t diperoleh sebesar 278,219 yang lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi (1,96) dan nilai *Standard error* koefisien sebesar 0,004. Hasil ini menunjukkan bahwa Lingkungan Eksternal memiliki pengaruh terhadap Budaya Organisasi.

Sedangkan hasil pengujian pengaruh Budaya Organisasi terhadap Sistem

Pengendalian Manajemen menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,585 nilai t diperoleh sebesar 3,402 yang lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi (1,96) dan nilai *Standard error* koefisien sebesar 0,172. Hasil ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen .

Pengujian terhadap pengaruh mediasi dilakukan dengan perhitungan rumus Sobel.

Hasil dari kedua pengujian diringkas sebagai berikut :

$$a = X \quad M = 0,984 \quad Sa = 0,004$$

$$b = M \quad Y = 0,585 \quad Sb = 0,172$$

Besarnya koefisien tidak langsung variabel Lingkungan Eksternal terhadap Sistem Pengendalian Manajemen melalui Budaya Organisasi diperoleh sebagai berikut:

$$ab = 0,984 \times 0,585 = 0,575$$

Besarnya *standard error* tidak langsung variabel Lingkungan Eksternal terhadap Sistem Pengendalian Manajemen melalui Budaya Organisasi diperoleh sebagai berikut :

$$\begin{aligned} Sab &= \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2} \\ &= \sqrt{(0,984)^2(0,004)^2 + (0,585)^2(0,172)^2 + (0,004)^2(0,172)^2} \\ &= \sqrt{(0,968256)(0,000016) + (0,342225)(0,029584) + (0,000016)(0,029584)} \\ &= \sqrt{0,0000154920 + 0,0101243844 + 0,00000047334} \\ &= \sqrt{0,01014034974} \\ &= 0,010 \end{aligned}$$

Dengan demikian nilai uji t diperoleh sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

$$= 0,575$$

$$0,010$$
$$= 57,5$$

Nilai t sebesar 57,5 tersebut lebih besar dari 1,96 yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut signifikan. Dari hasil perhitungan di atas dapat diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi berhasil memediasi dan ada indikasi efek mediasi. Hal ini ditunjukkan dengan perkalian koefisien sebesar 0,575. Hasil perkalian tersebut kemudian diuji dengan menggunakan *Sobel Test* dan menghasilkan t hitung 57,5 yang lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi (1,96). Hal ini mendukung diterimanya hipotesis 4 yang menyatakan bahwa Lingkungan Eksternal berpengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen melalui budaya organisasi. Maka hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi (OC) berhasil mengintervening jalur antara Lingkungan Eksternal terhadap Sistem Pengendalian Manajemen .

Dari hasil pengujian hipotesis di atas hal ini menunjukkan bahwa Lingkungan Eksternal akan masuk ke dalam sebuah organisasi, dan Lingkungan Eksternal ini akan memberikan pengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen yang diterapkan melalui Budaya Organisasi di dalam organisasi tersebut karena Lingkungan Eksternal ini akan mempengaruhi Budaya Organisasi para anggotanya dan karena Budaya Organisasi yang mengalami perubahan ini maka Sistem Pengendalian Manajemen yang diterapkan akan mengikuti perubahan Budaya Organisasi tersebut.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Reginato dan Guerreiro (2013), yang menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi (OC) berhasil mengintervening jalur antara Lingkungan Eksternal (EE) terhadap Sistem Pengendalian Manajemen (MCS).



BAB V

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN PENELITIAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan pada penelitian ini, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Lingkungan Eksternal berpengaruh terhadap Budaya Organisasi, semakin besar tingkat pengaruh Lingkungan Eksternal yang terjadi dalam lingkungan OPD Provinsi Banten berdampak pada perubahan Budaya Organisasi di dalam OPD Provinsi Banten. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hofstede (1980) dan Svyantek dan Deshon (1993) dalam Reginato dan Guerreiro (2013).
2. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen. Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen akan berbeda untuk organisasi yang berbeda pula terutama bila ditinjau dari perbedaan kultur organisasional dari masing-masing organisasi tersebut. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen yang diterapkan didalam organisasi tersebut. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sidharta (2013).
3. Lingkungan Eksternal berpengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen. Lingkungan Eksternal memberikan pengaruh terhadap penerapan Sistem Pengendalian Manajemen karena sebaik apapun organisasi tersebut menerapkan Sistem Pengendalian Manajemennya jika mereka tidak mampu

menghadapi perubahan Lingkungan Eksternal yang terjadi maka Sistem Pengendalian Manajemen pun akan menjadi buruk. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rahman (2012).

4. Budaya Organisasi memediasi pengaruh antara Lingkungan Eksternal terhadap Sistem Pengendalian Manajemen. Lingkungan Eksternal akan masuk ke dalam sebuah organisasi, dan memberikan pengaruh terhadap Sistem Pengendalian Manajemen yang diterapkan melalui Budaya Organisasi pada organisasi tersebut, selanjutnya Lingkungan Eksternal akan mempengaruhi Budaya Organisasi para anggotanya. Perubahan Budaya Organisasi mengakibatkan perubahan Sistem Pengendalian Manajemen dan selaras mengikuti perubahan Budaya Organisasi tersebut. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Reginato dan Guerreiro (2013)

5.2. Keterbatasan

Keterbatasan penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

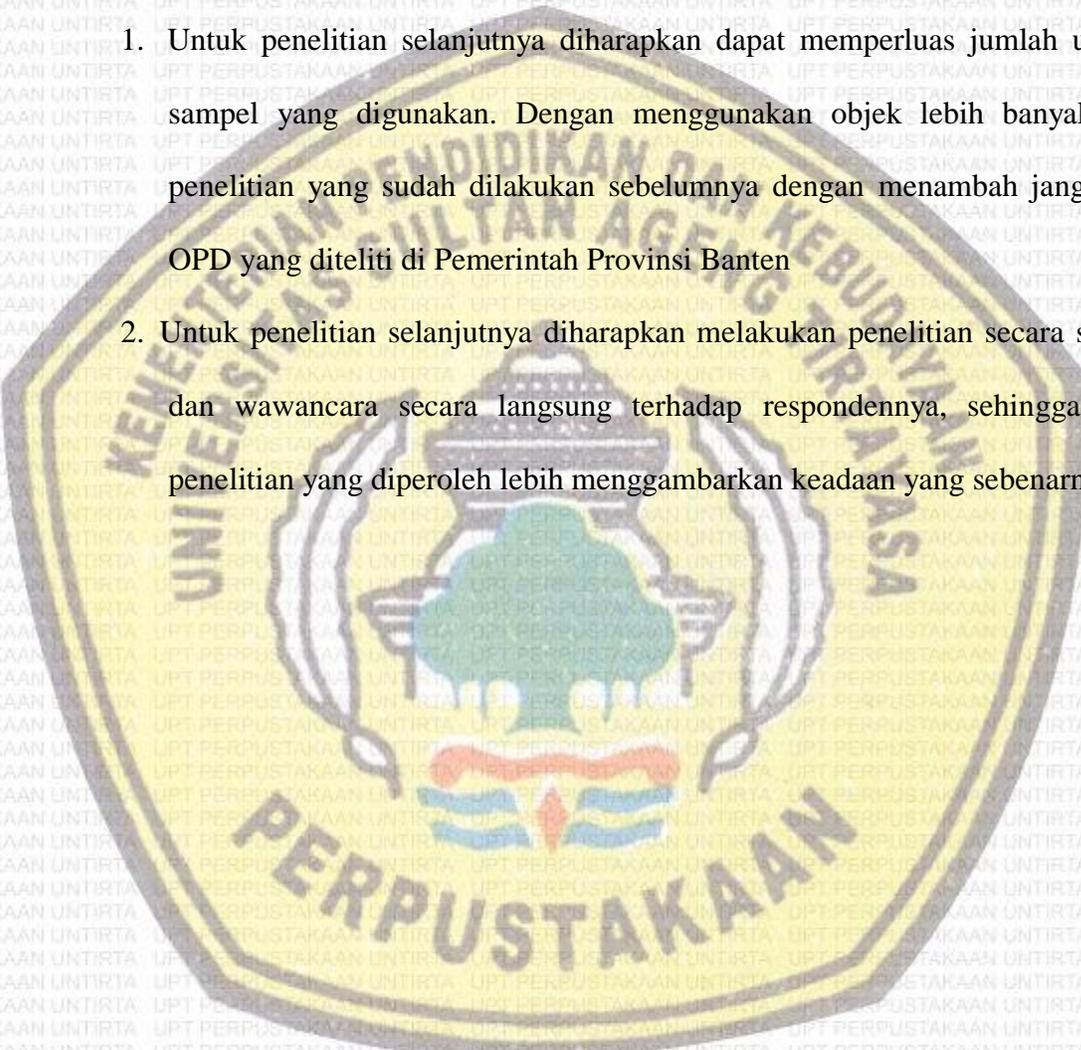
1. Ukuran sampel yang relatif kecil yang terdiri dari 57 responden dari 10 OPD Provinsi Banten. Ada berapa hal yang dapat menyebabkan hal tersebut, seperti terbatas pada perizinan yang diberikan dari pihak Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (KESBANGPOL) Provinsi Banten.
2. Penelitian ini hanya menggunakan metode penyebaran kuesioner tanpa adanya wawancara langsung kepada responden, sehingga memungkinkan

hasil penelitian ini akan bias. Namun demikian, keterbatasan ini dapat dieliminasi dengan pendekatan metodologi dan alat uji yang tepat.

5.3. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, saran bagi penelitian selanjutnya sebagai berikut:

1. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas jumlah ukuran sampel yang digunakan. Dengan menggunakan objek lebih banyak dari penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya dengan menambah jangkauan OPD yang diteliti di Pemerintah Provinsi Banten
2. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan melakukan penelitian secara survey dan wawancara secara langsung terhadap respondennya, sehingga hasil penelitian yang diperoleh lebih menggambarkan keadaan yang sebenarnya.



DAFTAR PUSTAKA

Bastian, Indra. 2014. Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik Mempertahankan Kepentingan Masyarakat. Salemba Empat: Jakarta

Bisbe, J. dan D. Otley. 2004. The effect of the interactive use of management control system on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 26: 709- 737.

Chow, Chee W., Michael D. Shields, dan Yoke Kai Chan. 1991. The Effect of Management Controls and National Culture on Manufacturing Performance: An Experimental Investigation. *Accounting, Organizations and Society* 16 (3): 209- 226.

Darmastuti, Ismi. 2004. Dampak Sistem Kontrol Manajemen Terhadap Perilaku Dalam Organisasi. *Jurnal Studi Manajemen & Organisaal Vol. 1 No. 1 Januari 2004*.

Fadjar, Achmad dan Al Kautsar, Muslim. 2012. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya Organisasi Terhadap Tingkat Kesehatan Perusahaan. *Seminar Nasional Akuntansi dan Bisnis 2012 Proceedings ISSN-2252-3936*.

Ghozali, I. 2008. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. and Sanders, G. 1990. *Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No. 2, pp. 286-316.

Hopwood, A. 1976. *Accounting a Human Behaviour*. Anthony, R. N. & Govindarajan, V. 1995. *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill.

<http://m.bisnis.com/quick-news/read/20161012/16/168634/ratu-atut-dinasti-bisnis-dan-175-proyek> (Diakses pada tanggal 3 Desember 2016 pukul 10.35)

<http://www.bantencom.com/2016/09/banten-akan-gulirkan-pergub.html>

(Diakses pada tanggal 3 Desember 2016 pukul 10.45)

Kurniawan, Muhammad Rizki Nur. 2011. Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak). Skripsi Sarjana. FEUNDIP. Semarang.

Kwan, P. and Walker, A. 2004. *Validating the competing values model as a representation of organisational culture through inter-institutional comparisons*. Organisational Analysis. Vol. 12 No. 1. pp. 21-37.

Lekatompessy, J. E. 2012. Peran Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Analisis Kontinjensi dan Resource-Based View. Disertasi tidak dipublikasikan, Universitas Diponegoro, Semarang

Otley, D.T. 1978. *Budget Use dan Managerial Performance*. *Journal of Accounting Research*: 122-149.

Paramita, Ni Nyoman Sri dan Budiarta, I Ketut. 2014. Pengaruh Sistem Informasi Keuangan Daerah, Konflik Peran, dan Lingkungan Pengendalian Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. Bali.

Pondeville, S.M. 2000. *The Control Systems in The Environmental Management Framework*. *Working Paper IPA Young Scholars Colloquium* No. 13.

Ratmono, Dwi dan Ertambang Nahartyo. 2012. Model Mediasi dan Moderasi dalam Hubungan antara Sistem Pengendalian Manajemen, Inovasi, dan Kinerja. Simposium Nasional Akuntansi (SNA) XV, Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin.

Reginato, L. and Guerreiro, R. 2013. *Relationships between environment, culture, and management control systems*. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 21. No. 2. Pp. 219-240.

Sawitri, Peni. 2011. Interaksi Budaya Organisasi dengan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Unit Bisnis Industri Manufaktur dan Jasa. *Jurnal manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.13. No. 2. September 2011: 151-161. Depok.

Sidharta, Eka Ananta. 2013. Apakah Perubahan Budaya Organisasi Berdampak Kepada Perubahan *Management Control System*?. *Jurnal Akuntansi Aktual*, Vol. 2, Nomor 1, Januari 2013, hlm. 34-45.

Simons, R. 1995. *Levers of Control : How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.

Sisaye, S. 2005. *Management control systems and organisational development*. *The Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 26 No. 1. pp. 55-61.

Supriyono. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen: Buku 1*. Yogyakarta. BPFE.

Sutiarini, Ni Ketut. 2011. Analisis SWOT dan Rencana Strategik Pengembangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Puskesmas Di Kabupaten Gianyar. Tesis. *Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat Universitas Udayana*. Denpasar.

Tamsil, Lusi. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Psychological Capital* Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Empiris Pada Pegawai Dinas Pendapatan Dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Lebak). Skripsi Sarjana. FEUNTIRTA. Banten.

Tekavcic, Metka, Darja Peljhan, dan Zeljko Sevic. 2008. Levers of Control: Analysis of Management Control System in A Slovenian Company. *The Journal of Applied Business Research* 24 (4).

Tepeci, M. 2001. *The Effect of Personal Values, Organizational Culture, and Person-Organization Fit on Individual Outcomes in The Restaurant Industry*. Unpublished dissertation. Pennsylvania: The Pennsylvania State University.

Vandenbosch, B. 1999. An Empirical Analysis of The Association Between The Use of Executive Support Systems and Perceived Organizational Competitiveness. *Accounting, Organizations and Society* 24 (1): 77-92.

Verbeeten, Frank H.M. 2008. Performance Management Practices in Public Sektor Organizations: Impact on Performance. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 21 (3): 427-454.

Widener, Sally K. 2007. An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework. *Accounting, Organizations and Society* 32 (6): 757-788.

www.emeraldinsight.com



KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH LINGKUNGAN EKSTERNAL TERHADAP SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

I. Petunjuk Pengisian

1. Mulailah mengisi kuesioner ini dengan terlebih dahulu memasukan data diri pribadi Bapak/Ibu.
2. Isilah dengan menggunakan tanda centang (✓) atau silang (X) pada kolom yang disediakan.

II. Identitas Responden

1. Nama Lengkap : (Boleh Tidak Diisi)

2. Jenis Kelamin :

Laki-Laki

Perempuan

3. Usia : tahun

4. Jabatan :

5. Pangkat / Golongan :

6. Pendidikan Terakhir :

< S1

S1

S2

S3

7. Masa Kerja pada Jabatan :

1 – 3 tahun

3 – 5 tahun

> 5 tahun

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

PERTANYAAN LINGKUNGAN EKSTERNAL

Pertanyaan di bawah ini menggambarkan pernyataan Lingkungan Eksternal yang ada di OPD Provinsi Banten. Beri tanda centang (√) atau tanda silang (X) pada kolom yang tersedia. Penjelasan sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Kurang Setuju
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

		1	2	3	4	5
1.	Apakah anda setuju jika perkembangan tingkat harga perlengkapan dan peralatan yang diperlukan OPD membawa pengaruh dalam pelayanan yang diberikan kepada masyarakat ?					
2.	Apakah anda setuju jika keadaan anggaran yang dikeluarkan pemerintah Banten untuk kesejahteraan masyarakat membawa pengaruh dalam tingkat pelayanan yang diberikan OPD Provinsi Banten ?					
3	Apakah anda setuju jika ketersediaan sarana/alat-alat kerja yang dibutuhkan pegawai untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat ?					
4	Apakah anda setuju jika ketersediaan pegawai di OPD Provinsi Banten dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat di OPD Provinsi Banten ?					
5.	Apakah anda setuju jika perkembangan teknologi komputerisasi mempengaruhi dalam perkembangan pelayanan OPD Provinsi Banten ?					
6.	Apakah anda setuju jika perkembangan teknologi informasi mempengaruhi dalam perkembangan pelayanan OPD Provinsi Banten ?					
7	Apakah anda setuju jika perkembangan teknologi komunikasi mempengaruhi dalam perkembangan pelayanan OPD Provinsi Banten ?					
8.	Apakah anda setuju jika keadaan					

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

	pendidikan masyarakat Provinsi Banten berpengaruh dalam peningkatan perkembangan pelayanan OPD Provinsi Banten ?					
9.	Apakah anda setuju jika keadaan jumlah penduduk masyarakat mempengaruhi perkembangan pelayanan OPD Provinsi Banten ?					
10.	Apakah anda setuju jika keadaan perkembangan ilmu pengetahuan masyarakat Provinsi Banten membawa dampak dalam peningkatan dalam peningkatan perkembangan pelayanan OPD Provinsi Banten ?					
11	Apakah anda setuju jika pola perilaku masyarakat mampu mempengaruhi mekanisme pelayanan OPD Provinsi Banten ?					
12	Apakah anda setuju jika penerapan system perundang-undangan pelayanan masyarakat akan berdampak pada penerapan kebijakan/peraturan didalam OPD Provinsi Banten					
13	Apakah anda setuju jika pelaksanaan kebijakan mengenai program pengendalian gratifikasi dapat meningkatkan upaya dalam menekan dan mencegah perilaku tindakan menyimpang pegawai di OPD Provinsi Banten					

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

PERTANYAAN

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Pertanyaan di bawah ini menggambarkan pernyataan Sistem Pengendalian Manajemen yang ada di OPD Provinsi Banten. Beri tanda centang (√) atau tanda silang (X) pada kolom yang tersedia. Penjelasan sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Kurang Setuju

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

		1	2	3	4	5
1.	Apakah anda setuju jika kegiatan kerja OPD Provinsi Banten bisa terlaksana dengan baik melalui komunikasi informasi yang berjalan lancar antara atasan dan pegawai staf OPD Provinsi Banten ?					
2.	Apakah anda setuju jika kinerja pegawai OPD Provinsi Banten bisa dinilai berdasarkan jumlah anggaran yang dikeluarkan ?					
3.	Apakah anda setuju jika pengambilan keputusan ada ditangan setiap ketua OPD setelah berkonsultasi dengan seluruh pegawai OPD Provinsi Banten ?					
4.	Apakah anda setuju jika aktivitas atau kegiatan kerja OPD Provinsi Banten dapat dianalisis dan dikendalikan melalui penggunaan anggarannya ?					
5.	Apakah anda setuju jika pejabat/atasan OPD Provinsi Banten harus memotivasi dan memberi semangat kepada para pegawai yang melakukan aktivitas atau kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan OPD ?					
6.	Apakah anda setuju jika dalam proses perencanaan, langkah-langkah serta waktunya sudah ditetapkan dengan jelas dari awal didalam OPD Provinsi Banten?					
7.	Apakah anda setuju jika koordinasi dalam tim harus jelas pembagiannya agar bisa berjalan efektif dan efisien dalam menjalankan kegiatan kerja pemerintahan?					

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

PERTANYAAN

BUDAYA ORGANISASI

Pertanyaan di bawah ini menggambarkan pernyataan Budaya Organisasi yang ada di OPD Provinsi Banten. Beri tanda centang (√) atau tanda silang (X) pada kolom yang tersedia. Penjelasan sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Kurang Setuju

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

		1	2	3	4	5
1.	Apakah anda setuju jika pegawai melaksanakan kegiatan kerjanya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan?					
2.	Apakah anda setuju jika didalam OPD ini, pegawai dituntut untuk focus bekerja yang berorientasi pada hasil yang akan dicapai ?					
3	Apakah anda setuju jika pegawai selalu berusaha memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat ?					
4	Apakah anda setuju jika perhatian kepada masyarakat dalam melakukan pekerjaan sangat dibutuhkan pegawai saat memberikan pelayanan kepada masyarakat ?					
5	Apakah anda setuju jika setiap pegawai melakukan pelayanan kepada timnya dengan melakukan pekerjaannya secara maksimal dalam tim ?					
6	Apakah anda setuju jika perhatian sesama pegawai dalam tim sangat dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan ?					
7	Apakah anda setuju jika stabilitas kerja sangat diperlukan dalam mempertahankan kestabilan kegiatan kerja organisasi ?					
8	Apakah anda setuju jika pertumbuhan kestabilan pegawai dalam bekerja, setiap harinya harus lebih baik dari sebelumnya ?					
9	Apakah anda setuju jika keagresifan dalam bekerja akan sangat mendukung dalam pencapaian tujuan organisasi ?					

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

10	Apakah anda setuju jika terdapat adanya kompetisi yang sehat diantara para pegawai dalam bekerja ?				
11	Apakah anda setuju jika setiap pegawai mendapatkan pembagian kerja yang jelas dalam pekerjaannya ?				
12	Apakah anda setuju jika keberadaan peraturan, prosedur dan sejenisnya di OPD Provinsi Banten sudah baik dan sesuai dengan kebutuhannya ?				
13	Apakah anda setuju jika setiap pegawai selalu diberikan kesempatan untuk berkreasi dan bersikap inovatif dalam bekerja dengan kelompok/timnya ?				
14	Apakah anda setuju jika setiap pegawai berani mengambil keputusan sesuai dengan wewenangnya ?				



PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

LAMPIRAN TABULASI DATA

VARIABEL LINGKUNGAN EKSTERNAL

Respon den	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	EE1	EE1	EE1	EE1
1	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4
2	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5
3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
4	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	3	5	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4
6	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4
7	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4
8	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3
10	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4
11	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
13	3	3	5	3	3	3	3	4	5	5	3	5	3
14	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
15	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
20	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
21	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
22	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
23	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
28	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
36	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

37	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4
43	4	5	3	5	4	4	5	4	5	3	5	5	5
44	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
45	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	3	5	5	5	3	3	5	4	5	5	5	5	5
48	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
49	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
50	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
51	4	3	5	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4
52	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4
53	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4
54	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3
56	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4
57	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4

VARIABEL SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Responden	MCS1	MCS2	MCS3	MCS4	MCS5	MCS6	MCS7
1	5	4	5	5	4	4	5
2	5	5	3	4	5	5	3
3	5	4	5	4	4	4	4
4	5	3	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	4	4	3
6	5	5	5	5	5	5	5
7	4	5	4	4	4	3	4
8	4	4	4	4	4	4	4
9	3	5	3	3	3	3	3
10	5	4	4	5	5	4	5
11	5	5	4	5	5	5	5
12	4	5	5	5	5	5	5
13	3	4	5	3	3	3	5
14	5	4	4	5	4	4	4
15	3	3	3	3	3	3	3
16	4	4	4	4	4	4	4
17	5	5	5	5	5	5	5
18	3	5	5	5	5	5	5
19	4	4	4	4	4	4	4

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

20	4	4	3	4	3	3	4
21	4	4	3	4	4	4	4
22	3	3	3	3	3	3	3
23	5	5	5	5	5	5	5
24	3	3	3	3	3	3	3
25	5	5	5	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5	5	5
27	3	3	3	3	3	3	3
28	4	4	4	4	4	4	4
29	5	5	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4	4	4
31	3	3	3	3	3	3	3
32	4	4	4	4	4	4	4
33	5	5	5	5	5	5	5
34	5	3	3	3	3	3	3
35	4	4	4	4	4	4	4
36	3	3	3	3	4	3	3
37	3	4	3	4	3	3	3
38	5	5	5	5	5	5	5
39	4	4	4	4	4	4	4
40	4	5	4	4	4	5	4
41	4	4	4	4	4	4	4
42	3	4	3	3	3	4	3
43	3	5	5	3	4	5	4
44	4	4	4	4	5	4	5
45	3	4	4	3	3	4	3
46	3	4	4	3	4	4	4
47	5	5	5	5	3	5	3
48	4	4	4	4	3	4	3
49	5	4	5	4	4	4	4
50	5	3	5	5	5	5	5
51	5	4	4	5	4	4	3
52	5	5	5	5	5	5	5
53	4	5	4	4	4	3	4
54	4	4	4	4	4	4	4
55	3	5	3	3	3	3	3
56	5	4	4	5	5	4	5
57	4	4	4	4	3	4	3

VARIABEL BUDAYA ORGANISASI

Respon	OC1	OC2	OC3	OC4	OC5	OC6	OC7	OC8	OC9	OC10	OC11	OC12	OC13	OC14
1	5	5	5	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	3

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

2	5	4	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5
3	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5
4	4	5	5	5	5	3	3	5	3	3	5	5	5	5
5	4	5	5	4	5	4	3	5	3	4	5	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5
7	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
8	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
9	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
10	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
12	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
13	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3	4	3	5
14	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4
15	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
18	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
20	3	4	5	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
22	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	5	3	3
23	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5
24	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
29	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
34	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
37	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3
43	4	3	5	5	3	4	5	4	5	4	4	5	4	5
44	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4
45	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

46	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
47	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3	3	5	3	5
48	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
49	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5
50	4	5	5	5	5	3	3	5	3	3	5	5	5	4
51	4	5	5	4	5	4	3	5	3	4	5	4	4	4
52	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5
53	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
54	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
55	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
56	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5
57	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4



PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

LAMPIRAN

OUTPUT PLS

SmartPLS report

Table of contents (whole)

Bootstrapping results

Table of contents

- [results for inner weights](#)
- [results for outer loadings](#)
- [outer loadings for each sample](#)
- [inner weights for each sample](#)

[Table of contents](#)

results for inner weights

[[CSV-Version](#)]

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
EE -> MCS	0.397	0.402	0.182	2.181
EE -> OC	0.983	0.984	0.003	2.886
OC -> MCS	0.585	0.580	0.182	3,223

[Table of contents](#)

results for outer loadings

[[CSV-Version](#)]

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
EE				
EE1	0.815	0,808	0,066	12,398
EE2	0,829	0,837	0,058	14,396
EE3	0,714	0,712	0,089	8,067
EE4	0,816	0,815	0,085	9,558
EE5	0,890	0,892	0,033	26,787

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

EE6	0,733	0,725	0,072	10,161
EE7	0,814	0,813	0,064	12,811
EE8	0,682	0,678	0,088	7,770
EE9	0,837	0,831	0,061	13,664
EE10	0,859	0,861	0,046	18,653
EE11	0,884	0,885	0,030	29,695
EE12	0,879	0,877	0,033	26,593
EE13	0,739	0,735	0,081	9,103
MCS				
MCS1	0,773	0,768	0,085	9,094
MCS2	0,615	0,602	0,136	4,528
MCS3	0,840	0,840	0,054	15,621
MCS4	0,891	0,888	0,033	26,255
MCS5	0,891	0,893	0,039	23,094
MCS6	0,873	0,872	0,034	25,878
MCS7	0,837	0,836	0,059	14,280
OC				
OC1	0,880	0,878	0,036	24,712
OC2	0,872	0,865	0,052	16,758
OC3	0,905	0,905	0,031	29,221
OC4	0,785	0,785	0,074	10,581
OC5	0,921	0,921	0,027	34,204
OC6	0,680	0,674	0,091	7,479
OC7	0,733	0,726	0,095	7,693
OC8	0,629	0,622	0,110	5,695
OC9	0,749	0,747	0,086	8,667
OC10	0,757	0,752	0,089	8,489
OC11	0,836	0,829	0,063	13,205
OC12	0,668	0,661	0,084	7,961
OC13	0,775	0,777	0,064	12,021
OC14	0,654	0,651	0,095	6,889

[Table of contents](#)

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Table of contents (whole)

[PLS output](#) [Goodness of fit measures](#) [Model data](#)

Table of contents

- [R-square](#)
- [Composite Reliability](#)
- [Average variance extracted \(AVE\)](#)
- [Cross loadings](#)

R-square

[[CSV-Version](#)]

	R-square
EE	
MCS	0,956
OC	0,966

[Table of contents](#)

Composite Reliability

[[CSV-Version](#)]

	Composite Reliability
EE	0.961
MCS	0.935
OC	0.955

[Table of contents](#)

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

Average variance extracted (AVE)

[[CSV-Version](#)]

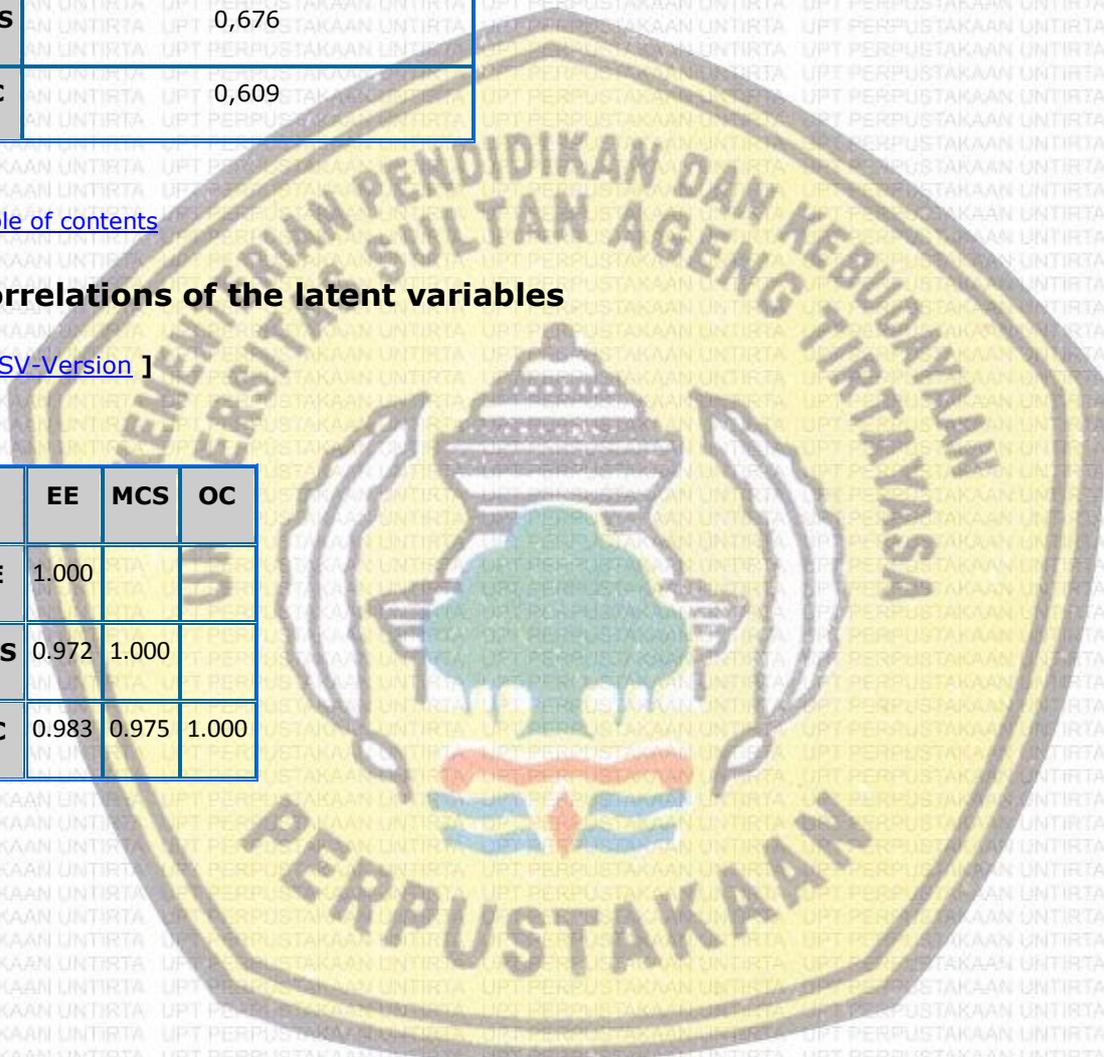
	Average variance extracted (AVE)
EE	0,657
MCS	0,676
OC	0,609

[Table of contents](#)

Correlations of the latent variables

[[CSV-Version](#)]

	EE	MCS	OC
EE	1.000		
MCS	0.972	1.000	
OC	0.983	0.975	1.000



PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Raya Jakarta KM. 4 Pakupatan Kota Serang
Telepon. 0254-280330 Ext. 125, Fax (0254) 281254
Website : feb.untirta.ac.id

Nomor : 1092 /UN.43.5/KE/ 2017
Lampiran :
Hal : Permohonan Penelitian Tugas Akhir / Skripsi

11 Juli 2017

Kepada Yth,
Kepala Badan KESBANGPOL Provinsi Banten

Di
Serang

Sehubungan dengan rencana Penyusunan Tugas Akhir/Skripsi bagi mahasiswa kami, dengan ini mengajukan permohonan tempat penelitian di Perusahaan/Lembaga yang Bapak/Ibu pimpin.

Adapun data mahasiswa yang bersangkutan adalah sebagai berikut.

Nama : Nila Munana
NIM : 5552120041
Fakultas : EKONOMI
Jurusan/Program Studi : Akuntansi
Semester : Ganjil
Telepon / HP : 081931929505
Durasi (Lama Penelitian) : 1 Bulan
"Pengaruh Lingkungan Eksternal Terhadap Sistem
Rencana Topik : Pengendalian Manajemen Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi "

Demikian permohonan kami sampaikan atas kerjasamanya dan perhatian Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

Kabag TU Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Ratu Hanny Setianingsih, SH., M.Si
NIP. 197009232002122002

Tembusan :

- Ketua Program Studi Akuntansi

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.



PEMERINTAH PROVINSI BANTEN
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
KAWASAN PUSAT PEMERINTAHAN PROVINSI BANTEN (KP3B)
Jl. KH. Syech Nawawi Al-Bantani Palima - Serang Telp. (0254) 267142 Fax. (0254) 267143

PENGANTAR PENELITIAN
NOMOR : 070/PP/422-Kesbangpol/2017

Serang, 19 Juli 2017

Kepada Yth:

1. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Banten;
2. Kepala Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten;
3. Kepala Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Banten;
4. Kepala Badan Kesbang dan Politik Provinsi Banten;
5. Kepala Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Banten;
6. Kepala Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian Provinsi Banten;
7. Kepala Dinas Penanaman Modal dan PTSP Provinsi Banten;
8. Kepala Dinas Perhubungan Provinsi Banten;
9. Kepala Biro Bina Perekonomian Setda Provinsi Banten;
10. Kepala Biro Administrasi Pembangunan Daerah Setda Provinsi Banten

Di -

Tempat

Terlampir disampaikan Surat Pemberitahuan Penelitian Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Banten Nomor : 070/422-Kesbangpol/2017 tanggal 19 Juli 2017 tentang Rekomendasi Penelitian yang diberikan kepada :

Nama : Nila Munana
NIM/NIP/KTP : 5552120041
Alamat : Taman Baru Sijaga RT/RW 001/008 Kel/Desa. Drangong
Kec. Taktakan Kota Serang
Judul Penelitian : Pengaruh Lingkungan Eksternal Terhadap Sistem
Pengendalian Manajemen Dengan Budaya Organisasi
Sebagai Variabel Mediasi
Maksud dan Tujuan : Untuk mengetahui apakah lingkungan eksternal
berpengaruh terhadap budaya organisasi

Demikian disampaikan, untuk menjadi pertimbangan.

A.n. KEPALA BADAN KESBANG DAN POLITIK
PROVINSI BANTEN
Kepala Bidang Kewaspadaan Nasional,


Dra. Hj. Tita Ruhayati, M.Si
NIP: 19650202 199203 2 011

Tembusan Yth :

Kepala Badan Kesbang dan Politik Provinsi Banten (sebagai laporan).

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.



PEMERINTAH PROVINSI BANTEN
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
KAWASAN PUSAT PEMERINTAHAN PROVINSI BANTEN (KP3B)
Jl. KH. Syech Nawawi Al-Bantani Palima - Serang Telp. (0254) 267142 Fax. (0254) 267143

SURAT PEMBERITAHUAN PENELITIAN

Nomor : 070 /422-Kesbangpol /2017

- Membaca : Surat Kabag TU Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Nomor : 1092/UN.43.5/KE/2017 Tanggal 11 Juli 2017, Perihal Permohonan Penelitian Tugas Akhir/Skripsi.
- Mengingat : 1. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 130 Tahun 2003 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Dalam Negeri;
2. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2014 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian;
3. Peraturan Gubernur Banten Nomor 14 Tahun 2013 tentang Rincian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Banten.
- Memperhatikan : Proposal yang bersangkutan

MEMBERITAHUKAN BAHWA

- Nama : Nila Munana
- Alamat : Taman Baru Sijaga RT/RW 001/008 Kel/Desa. Drangong Kec. Taktakan Kota Serang
- NIM/NIP/KTP : 5552120041
- Pekerjaan : Mahasiswa
- Kebangsaan : Indonesia
- Judul Penelitian : Pengaruh Lingkungan Eksternal Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi
- Bidang : Akuntansi
- Daerah Penelitian : Provinsi Banten
- Status Penelitian : Baru
- Lama Penelitian : Juli s/d November 2017
- Pengikut Peserta : -
- Penanggungjawab : Ratu Hanny Setianingsih, SH, M.Si
- Maksud dan Tujuan : Untuk mengetahui apakah lingkungan eksternal berpengaruh terhadap budaya organisasi

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

SEBELUM MELAKUKAN PENELITIAN, AGAR MEMENUHI KETENTUAN SEBAGAI BERIKUT:

1. Melaporkan kedatangannya, kepada Bupati / Walikota cq.Kepala Badan/ Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik setempat dengan menunjukkan surat pemberitahuan ini;
2. Tidak dibenarkan melakukan Penelitian/Survey/PKL yang tidak sesuai / tidak ada kaitannya dengan penelitian dimaksud;
3. Harus mentaati ketentuan perundang-undangan yang berlaku serta mengindahkan adat istiadat setempat;
4. Apabila masa berlakunya Surat Pemberitahuan ini sudah berakhir, sedangkan pelaksanaan penelitian belum selesai, perpanjangan Penelitian/Survey/PKL harus diajukan kembali kepada instansi pemberi ijin;
5. Setelah selesai melakukan Kegiatan Penelitian/Survey/PKL, agar segera melaporkan hasilnya ke Gubernur cq.Kepala Badan Kesbang dan Politik Provinsi Banten, paling lambat 6 bulan setelah penelitian;
6. Surat Pemberitahuan ini akan dicabut kembali dan dinyatakan tidak berlaku, apabila ternyata pemegang Surat Pemberitahuan ini tidak mentaati/mengindahkan ketentuan-ketentuan seperti tersebut diatas;
7. Kepada semua instansi/lembaga yang terkait agar dapat memaklumi.

Serang, 19 Juli 2017

KEPALA BADAN KESBANG DAN POLITIK
PROVINSI BANTEN


Drs.H.RUSDIJMAN SOEMAATMADJA,M.Si

Pembina Utama Madya / IV.d
NIP. 19571023 198103 1 009

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.



PEMERINTAH PROVINSI BANTEN
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH
Kawasan Pusat Pemerintahan Provinsi Banten (KP3B)
Jl. Syekh Nawawi Al Bantani, Palima Serang - Banten Telp. (0254) 267053 Fax. (0254) 267052

SURAT KETERANGAN

Nomor: 050 /1497.10-Bapp/ 2017

Sehubungan dengan berakhirnya program pelatihan Akdemik a.n :

Nama : Mila Munana
NIM : 5552120041
Jurusan : Akuntansi
Perguruan Tinggi : Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Kami yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Akhmad Thamrin, ST, M.Si
NIP : 19680725 199703 1 005
Jabatan : Sekretaris
Instansi : Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Banten (BAPPEDA)

Dengan ini menyatakan bahwa Mahasiswa yang namanya tersebut diatas adalah benar telah melaksanakan Penelitian Tugas Akhir /Skripsi di kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Banten.

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya

Serang, 13 Oktober 2017

A.n. KEPALA BAPPEDA
SEKRETARIS



Akhmad Thamrin, ST, M.Si
NIP.19680725 199703 1 005

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan,dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.



PEMERINTAH PROVINSI BANTEN
SEKRETARIAT DAERAH

Kawasan Pusat Pemerintahan Provinsi Banten (KP3B)
Jl. Syech Nawawi Al-Bantai, Palima Serang Banten Telp. (0254) 200123 Fax. 200520

Serang, 21 Agustus 2017

Nomor : 193 / 1190 - Adpem/2017

Lampiran : 1 (satu) Berkas

Perihal : **Balasan Atas Permohonan
Penelitian/ Skripsi**

Kepada

Yth. Kepala Biro Administrasi Pembangunan

Daerah Setda Provinsi Banten

di -

T e m p a t

Menindaklanjuti surat Pengantar Penelitian Badan Kesatuan Bangsa dan Politik
Nomor : 070/PP/422-Kesbangpol/2017 tanggal 19 Juli 2017 tentang permohonan
Penelitian / Skripsi, dengan data Mahasiswi sebagai berikut :

Nama : Nila Munana

NIM/NIP/KTP : 5552120041

Alamat : Taman Baru Sijaga RT/RW 001/008 Kel/Desa. Drangong
Kecamatan Taktakan Kota Serang

Judul Penelitian : Pengaruh Lingkungan Eksternal Terhadap Sistem
Pengendalian Manajemen Dengan Budaya Organisasi Sebagai
Variable Mediasi

Pada dasarnya kami menerima dengan baik maksud dan tujuan tersebut, untuk
kepentingan pelaksanaan penelitian Tugas Akhir / Skripsi Mahasiswi bersangkutan.
Demikian dapat kami sampaikan, atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

**KEPALA BIRO
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN DAERAH**



Dr. MAHDANI, SE, ST, M.Si, MM

Pembina (IV/a)

NIP. 19690219 200112 1 001

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.



PEMERINTAH PROVINSI BANTEN
SEKRETARIAT DAERAH

Kawasan Pusat Pemerintahan Provinsi Banten (KP3B)
Jl. Syech Nawawi Al-Bantai, Palima Serang Banten Telp. (0254) 200123 Fax. 200520

Serang, 23 Agustus 2017

Nomor : **556 /1240 -Ekon/2017**
Lampiran : 1 (satu) Berkas
Perihal : **Balasan Atas Permohonan
Penelitian/ Skripsi**

Kepada
Yth. Kepala Biro Bina Perekonomian
Setda Provinsi Banten
di -

T e m p a t

Menindaklanjuti surat Pengantar Penelitian Badan Kesatuan Bangsa dan Politik
Nomor : 070/PP/422-Kesbangpol/2017 tanggal 19 Juli 2017 tentang permohonan
Penelitian / Skripsi, dengan data Mahasiswi sebagai berikut :

Nama : Nila Munana
NIM/NIP/KTP : 5552120041
Alamat : Taman Baru Sijaga RT/RW 001/008 Kel/Desa. Drangong
Kecamatan Taktakan Kota Serang
Judul Penelitian : Pengaruh Lingkungan Eksternal Terhadap Sistem
Pengendalian Manajemen Dengan Budaya Organisasi Sebagai
Variable Mediasi

Pada dasarnya kami menerima dengan baik maksud dan tujuan tersebut, untuk
kepentingan pelaksanaan penelitian Tugas Akhir / Skripsi Mahasiswi bersangkutan.
Demikian dapat kami sampaikan, atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

**A.n. KEPALA BIRO
KASUBAG TATA USAHA BIRO BINA
PEREKONOMIAN**



R. SURYA AGUSTINA, SH
Penata TK.I /
NIP. 19650812 200112 2 001

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.



PEMERINTAH PROVINSI BANTEN
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH

Kawasan Pusat Pemerintahan Provinsi Banten (KP3B)
Jalan Syeh Nawawi Al-Bantani, Palima Serang Banten Telp. (0254) 267098

SURAT KETERANGAN
NO. 800/2017- BKD/2017

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Madi Pratomo, S.Sos MM
NIP : 198003212001121003
Jabatan : Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
Instansi : Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Banten

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa yang melakukan penelitian dari Universitas Sultan Ageng Tirtayasa (UNTIRTA) Periode Tahun 2017, berlokasi di Serang - Banten, yang namanya tercantum dibawah ini :

Nama : Nila Munana
NIM : 5552120041
Alamat : Taman Baru Sijaga RT/RW 001/008 Kel/Desa. Drangong Kec. Taktakan
Kota Serang
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Akuntansi

Telah melaksanakan kegiatan penelitian (*Pengaruh Lingkungan Eksternal Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi*), pada Bulan Oktober 2017 di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Banten, dengan maksud dan tujuan untuk mengetahui apakah lingkungan eksternal berpengaruh terhadap budaya organisasi.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Serang, 25 Oktober 2017

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Banten
Kasubag Umum dan Kepegawaian

Madi Pratomo, S.Sos, MM
NIP. 198003212001121003

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.



PEMERINTAH PROVINSI BANTEN
BADAN PENGELOLAAN
KEUANGAN DAN ASET DAERAH

Kawasan Pusat Pemerintahan Provinsi Banten (KP3B)
Jl. Syech Nawawi Al-Bantani, Palima Serang Banten

Serang, 28 Agustus 2017

Nomor : 035 /1237 - BP KAD /2017
Lampiran : 1 (satu) Berkas
Perihal : **Balasan Atas Permohonan Penelitian/ Skripsi**

Kepada

Yth. Kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Banten
Provinsi Banten
di -

T e m p a t

Menindaklanjuti surat Pengantar Penelitian Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Nomor : 070/PP/422-Kesbangpol/2017 tanggal 19 Juli 2017 tentang permohonan Penelitian / Skripsi, dengan data Mahasiswi sebagai berikut :

Nama : Nila Munana
NIM/NIP/KTP : 5552120041
Alamat : Taman Baru Sijaga RT/RW 001/008 Kel/Desa. Drangong Kecamatan Taktakan Kota Serang
Judul Penelitian : Pengaruh Lingkungan Eksternal Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variable Mediasi

Pada dasarnya kami menerima dengan baik maksud dan tujuan tersebut, untuk kepentingan pelaksanaan penelitian Tugas Akhir / Skripsi Mahasiswi bersangkutan. Demikian dapat kami sampaikan, atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

A.n. KEPALA BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH PROVINSI BANTEN KASUBAG UMUM & KEPEGAWAIAN

Dada W. S. I. M. S. I.
NIP.19.77.09.14.00112 2002

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.



PEMERINTAH PROVINSI BANTEN DINAS PERHUBUNGAN

Kawasan Pusat Pemerintahan Provinsi Banten (KP3B)
Jl. Syech Nawawi Al-Bantani, Palima Serang Banten

Serang, 24 Agustus 2017

Nomor : 140 /1632 - DISHUB /2017
Lampiran : 1 (satu) Berkas
Perihal : **Balasan Atas Permohonan
Penelitian / Skripsi**

Kepada
Yth. Kasubag Akademik Kemahasiswaan
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
di -
T e m p a t

Menindaklanjuti surat Pengantar Penelitian Badan Kesatuan Bangsa dan Politik
Nomor : 070/PP/422-Kesbangpol/2017 tanggal 20 April 2017 tentang permohonan
Penelitian / Skripsi tanggal 19 Juli 2017, dengan data Mahasiswi sebagai berikut :

Nama : Nila Munana
NIM/NIP/KTP : 5552120041
Alamat : Taman Baru Sijaga RT/RW 001/008 Kel/Desa. Drangong
Kecamatan Taktakan Kota Serang
Judul Penelitian : Pengaruh Lingkungan Eksternal Terhadap Sistem
Pengendalian Manajemen Dengan Budaya Organisasi Sebagai
Variable Mediasi

Pada dasarnya kami menerima dengan baik maksud dan tujuan tersebut, untuk
kepentingan pelaksanaan penelitian Tugas Akhir / Skripsi Mahasiswi bersangkutan.
Demikian dapat kami sampaikan, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

**A.n. KEPALA DINAS PERHUBUNGAN
KASUBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN**



PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.



PEMERINTAH PROVINSI BANTEN
DINAS KOMUNIKASI, INFORMATIKA,
STATISTIK DAN PERSANDIAN

Kawasan Pusat Pemerintahan Provinsi Banten (KP3B)
Jl. Syech Nawawi Al-Bantani, Palima Serang Banten

Serang, 21 Agustus 2017

Nomor : 082 /1340 -Diskominfo/2017
Lampiran : 1 (satu) Berkas
Perihal : **Balasan Atas Permohonan**
Penelitian / Skripsi

Kepada
Yth. Kasubag Akademik Kemahasiswaan
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
di -
T e m p a t

Menindaklanjuti surat Pengantar Penelitian Badan Kesatuan Bangsa dan Politik
Nomor : 070/PP/422-Kesbangpol/2017 tanggal 20 April 2017 tentang permohonan
Penelitian / Skripsi tanggal 19 Juli 2017 , dengan data Mahasiswi sebagai berikut :

Nama : Nila Munana
NIM/NIP/KTP : 5552120041
Alamat : Taman Baru Sijaga RT/RW 001/008 Kel/Desa. Drangong
Kecamatan Taktakan Kota Serang
Judul Penelitian : Pengaruh Lingkungan Eksternal Terhadap Sistem
Pengendalian Manajemen Dengan Budaya Organisasi Sebagai
Variable Mediasi

Pada dasarnya kami menerima dengan baik maksud dan tujuan tersebut, untuk
kepentingan pelaksanaan penelitian Tugas Akhir / Skripsi Mahasiswi bersangkutan.
Demikian dapat kami sampaikan, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

A.n. KEPALA DINAS KOMUNIKAL, INFORMATIKA,
STATISTIK DAN PERSANDIAN
KASUBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN



Abdul Murti, SE

Nip. 19700128 199904 1002

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.



PEMERINTAH PROVINSI BANTEN
DINAS ENERGI DAN SUMBER DAYA MINERAL
KAWASAN PUSAT PEMERINTAHAN PROVINSI BANTEN

Jl. Syech Nawawi Al-Bantani, Palima - Serang Telp.(0254) 267109 Fax. 267110

Serang, 18 Agustus 2017

Nomor : 054 / 2418 - ESDM / 2017

Lampiran : -

Perihal : Persetujuan Penelitian di Dinas Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Banten

Menindaklanjuti surat dari Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Banten Nomor: 070/422-Kesbangpol/2017 tanggal 19 Juli 2017 Perihal Penelitian, maka kami sampaikan bahwa:

Nama : Nila Munana

NIM : 5552120041

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Akuntansi

Judul Penelitian : Pengaruh Lingkungan Eksternal Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi

Telah melaksanakan penelitian di Dinas Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Banten untuk menyelesaikan tugas akhirnya dari tanggal 26 Juli s.d 18 Agustus 2017

Demikian atas perhatian dan kerjasama yang kami sampaikan, terima kasih.

Serang, 18 Agustus 2017

a.n. Kepala Dinas Energi Dan Sumber Daya Mineral
Provinsi Banten

Kasubag Keuangan



NIP. 19710928 200112 2002.

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.



PEMERINTAH PROVINSI BANTEN
DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN
TERPADU SATU PINTU

Kawasan Pusat Pemerintahan Provinsi Banten (KP3B)
Jl. Syech Nawawi Al-Bantani, Palima Serang Banten

Serang, 22 Agustus 2017

Nomor : 460 / 1192 - P-TSP / 2017

Kepada

Lampiran : 1 (satu) Berkas

Yth. Kasubag Akademik Kemahasiswaan

Perihal : **Balasan Atas Permohonan**
Penelitian / Skripsi

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

di -

T e m p a t

Menindaklanjuti surat Pengantar Penelitian Badan Kesatuan Bangsa dan Politik
Nomor : 070/PP/422-Kesbangpol/2017 tanggal 20 April 2017 tentang permohonan
Penelitian / Skripsi tanggal 19 Juli 2017, dengan data Mahasiswi sebagai berikut :

Nama : Nila Munana

NIM/NIP/KTP : 5552120041

Alamat : Taman Baru Sijaga RT/RW 001/008 Kel/Desa. Drangong
Kecamatan Taktakan Kota Serang

Judul Penelitian : Pengaruh Lingkungan Eksternal Terhadap Sistem
Pengendalian Manajemen Dengan Budaya Organisasi Sebagai
Variable Mediasi

Pada dasarnya kami menerima dengan baik maksud dan tujuan tersebut, untuk
kepentingan pelaksanaan penelitian Tugas Akhir / Skripsi Mahasiswi bersangkutan.
Demikian dapat kami sampaikan, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

**A.n. KEPALA DINAS PENANAMAN MODAL
DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU
KASUBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN**



Rachmalia S.Pd

NP.19590921 198103 2 009

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

FORM BIMBINGAN TUGAS AKHIR

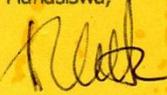
Nama Mahasiswa : NILA MUNANA
 NIM : 5552120041
 Program Studi : AKUNTANSI - S1 Reguler
 Semester : Genap Tahun Akademik 2016/2017
 Pembimbing 1 : Dr. Elvin Bastian, S.E., M.Si.

Judul Tugas Akhir:

Pengaruh Lingkungan Eksternal Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi

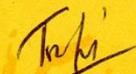
No	Tanggal	Topik Pembahasan	Paraf Pembimbing
13	03 2017	Bab I (Latar Belakang & fenomena)	
18	04 2017	Bab II (landasan teori, kerangka penelitian)	
17	05 2017	Bab III	
2	6 2017	Acc Seminar Usulan Penelitian	
22	12 2017	Bab IV (Pembahasan Hasil Penelitian)	
29	12 2017	Revisi Bab IV	
2	01 2018	Bab V	
3	01 2018	Done layout ke es. publis	

Serang, 14 September 2017
 Mahasiswa,



NILA MUNANA
 NIM. 5552120041

Mengetahui,
 Pembimbing Akademik,



Tri Lestari, Ph.D., CA.
 NIP. 197905072005012002

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

FORM BIMBINGAN TUGAS AKHIR

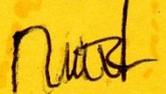
Nama Mahasiswa : NILA MUNANA
 NIM : 5552120041
 Program Studi : AKUNTANSI - S1 Reguler
 Semester : Genap Tahun Akademik 2016/2017
 Pembimbing 2 : Galih Fajar Muttaqin, S.E., Ak., M.Ak.

Judul Tugas Akhir:

Pengaruh Lingkungan Eksternal Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi

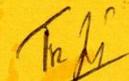
No	Tanggal	Topik Pembahasan	Paraf Pembimbing
	15 / 03 2017	Bab I (latar Belakang & fenomena)	
	20 / 04 2017	Bab II (lanjutan teori, kerangka)	
	1 / 05 2017	Bab III (Metodologi Penelitian)	
	26 / 06 2017	Acc Seminar Usulan Penelitian	
	4 / 01 2018	Bab IV (Pembahasan Hasil)	
	" / 01 2018	Revisi Bab IV	
	18 / 01 2018	Bab V	
		Acc	

Serang, 14 September 2017
 Mahasiswa,



NILA MUNANA
 NIM. 5552120041

Mengetahui,
 Pembimbing Akademik,



Tri Lestari, Ph.D., CA.
 NIP. 197905072005012002

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan, dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

RIWAYAT HIDUP

Nama : Nila Munana
Tempat dan Tanggal Lahir : Serang, 07 Juli 1994
Nama Ayah : H.M.Syafei
Nama Ibu : Tatu Huliyah
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat : Jalan Raya Cilegon Kp.Taman Baru No.21 Serang
Email : nilamunana12@gmail.com

Riwayat Pendidikan

Periode	Sekolah / Universitas
2000 – 2006	SDN Taman Baru 2
2006 – 2009	SMP Negeri 2 Serang
2009 – 2012	MA Negeri 2 Serang
2012 – 2018	Universitas Sultan AgengTirtayasa

Pengalaman Organisasi

1. Anggota English Debating Club UNTIRTA 2012 – 2013
2. Divisi Eksternal HMJ Akuntansi Untirta 2014 – 2015
3. Bendahara Chapter Banten Komunitas Jago Akuntansi Indonesia 2014-2016
4. Staf Program Studi Auditing Komunitas Jago Akuntansi Indonesia 2015-2016
5. Anggota Muda Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI) 2015-2017

PERINGATAN !!!

1. Dilarang mengutip sebagian/seluruh karya tulis ini untuk digandakan/diperjualbelikan.
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya tulis ilmiah, penyusunan laporan,dan atau tinjauan suatu masalah dengan catatan tidak merugikan Penulis.
3. Dilarang mengumumkan sebagian/seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.