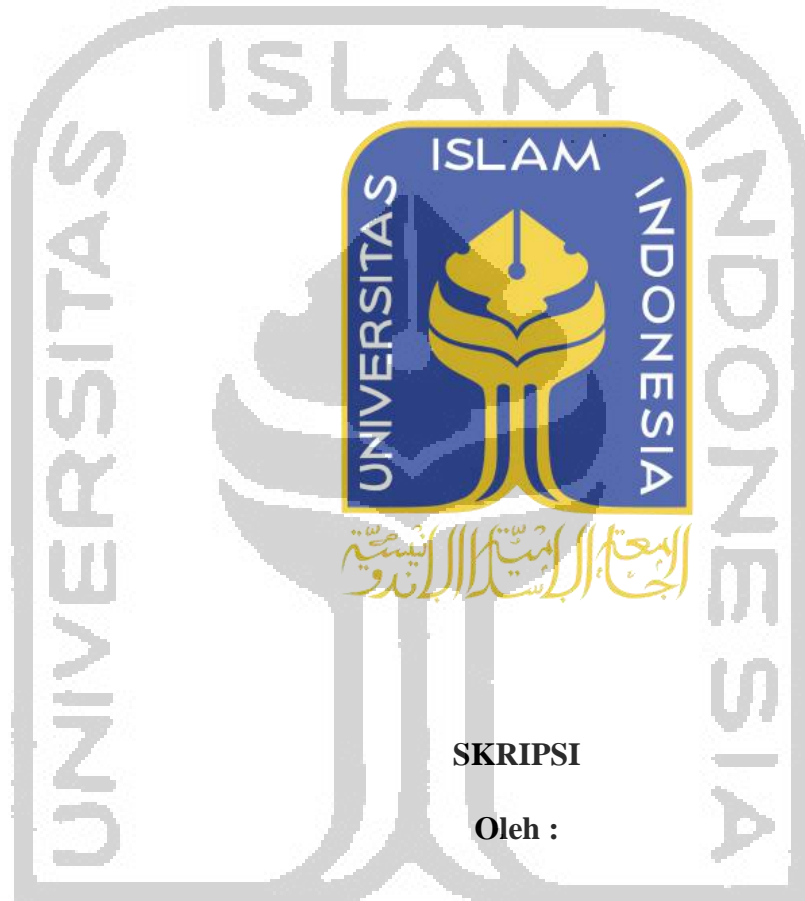


**PENGARUH PENGENDALIAN INTERNAL, GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
KESESUAIAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN STUDI  
PADA PERUSAHAAN CAFE SHOP DAN RESTORAN**



**SKRIPSI**

Oleh :

**Nama : Muhammad Fahri Rezky**

**No. Mahasiswa : 15312290**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2019**

**PENGARUH PENGENDALIAN INTERNAL, GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
KESESUAIAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN STUDI  
PADA PERUSAHAAN CAFE SHOP DAN RESTORAN**

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai derajat  
Sarjana

Strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi UII

Oleh :

Nama : Muhammad Fahri Rezky

No. Mahasiswa : 15312290



**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2019**

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH PENGENDALIAN INTERNAL, GAYA KEPEMIMPINAN DAN KESESUAIAN  
KOMPENSASU TERHADA0 KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN**

Disusun Oleh : **MUHAMMAD FAHRI REZKY**

Nomor Mahasiswa : **15312290**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Senin, tanggal: 11 November 2019

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Ataina Hidayati, Dra., Ak., M.Si., Ph.D.

Penguji : Arief Bahtiar, Drs., MSA., Ak., CA., SAS.

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

كُلُّ شَيْءٍ بِوَجْهِ رَبِّهِ يُسَبِّحُ لَهُ حَمْدًا مَدِينًا

**PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

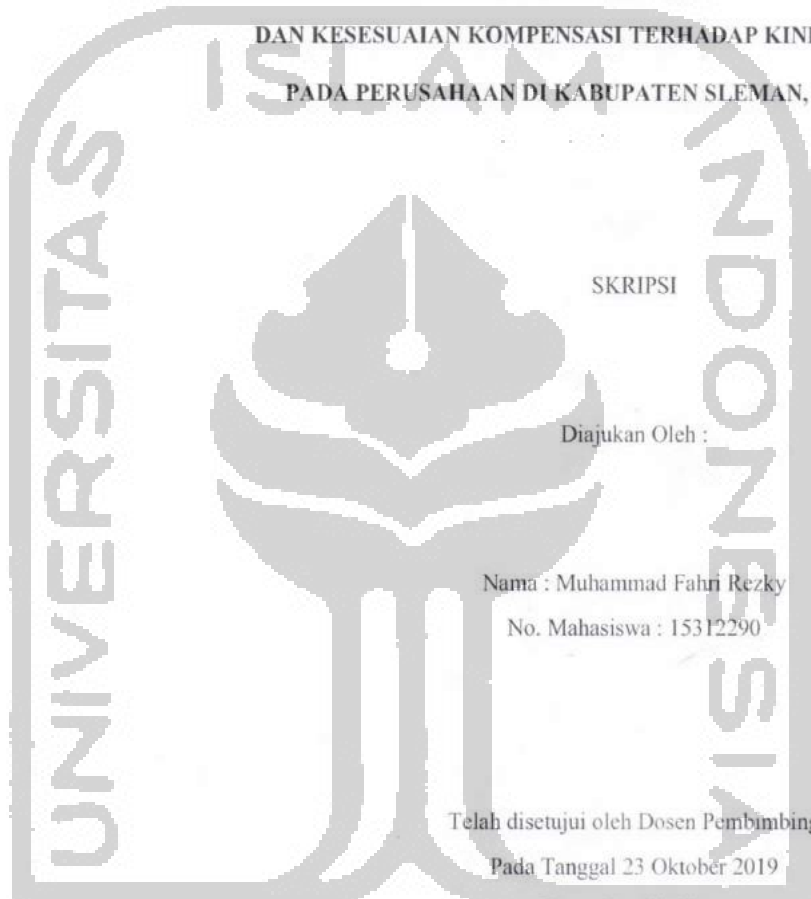
Yogyakarta, 23 Oktober 2019

Penulis,



( Muhammad Fahri Rezky )

PENGARUH PENGENDALIAN INTERNAL, GAYA KEPEMIMPINAN  
DAN KESESUAIAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA PERUSAHAAN DI KABUPATEN SLEMAN, YOGYAKARTA



SKRIPSI

Diajukan Oleh :

Nama : Muhammad Fahri Rezky

No. Mahasiswa : 15312290

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 23 Oktober 2019

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ataina', is written over a large, semi-transparent watermark of the university's name in Arabic calligraphy.

(Ibu Ataina Hidayati Dra.,M.Si.,Ph.D.,Ak.)

## HALAMAN MOTTO

“Barangsiapa mengerjakan kebaikan sebesar zaarah pun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya.”

**(QS. Az-Zalzalah : 7)**

“Janganlah kau tuntutan Tuhanmu karena tertundanya keinginanmu. Tetapi tuntutanlah dirimu sendiri karena engkau telah menunda adabmu kepada Allah.”

**(Ibnu Atha’illah)**

“Jangan terlalu bergantung pada siapapun di dunia ini. Karena bayanganmu saja akan meninggalkanmu di saat gelap.”

**(Ibnu Taymiyyah)**

“Orang terkuat bukanlah orang yang fisiknya kuat. Tapi, orang yang bisa mengontrol dirinya saat marah.”

**(Hadis al-Bukhari)**



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian. Shalawat serta salam tak lupa pula penulis panjatkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan.

Penelitian dengan judul “*Pengaruh Pengendalian Internal, Gaya Kepemimpinan dan Kesesuaian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada Perusahaan Cafe Shop dan Restoran*” disusun untuk memenuhi tugas akhir yaitu skripsi sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan Program Strata 1 (S1) pada program studi Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Allah SWT, Tuhan Semesta Alam yang mengasihi dan mencintai seluruh hamba-Nya dan memberikan Rezeki yang berlimpah baik berupa materiil maupun non materiil. Penulis sangat bersyukur atas nikmat yang tak terhingga yang telah engkau berikan Ya Rabb, baik nikmat kesehatan, nikmat kemudahan, nikmat untuk tetap hidup di dunia yang fana ini, terimakasih Ya Rabb.
2. Nabi Muhammad SAW, Baginda Rasulullah yang selalu merindukan dan memikirkan kehidupan umatnya, suri tauladan untuk seluruh umat muslim di dunia ini. Semoga penulis tetap dapat mencontoh ketauladanan beliau dalam memperbaiki diri dengan menjalani kehidupan sebagai seorang muslim.
3. Ibu Rina Maralis, Ibu Reni Maralis dan nenek Yulizar Maralis yang sudah mengasuh penulis dari kecil hingga saat ini. Terimakasih atas segala pelajaran dan didikan yang telah diberikan kepada penulis.
4. Ibu Ataina Hidayati Dra.,M.Si.,Ph.D.,Ak. selaku dosen pembimbing skripsi. Terimakasih atas dedikasi waktu, tenaga, dan pikiran dalam membimbing penulis

untuk menyelesaikan tugas akhir (skripsi) ini dengan penuh keikhlasan dan kesabaran. Semoga bapak beserta keluarga diberikan kesehatan dan rezeki yang berlimpah, Aamiin.

5. Bapak Dr. Mahmudi, SE., M.Si., Ak. Selaku Ketua Program Studi Akuntansi FE UII beserta segenap jajaran pengajar Prodi Akuntansi atas segala ilmu yang telah diberikan kepada mahasiswa.
6. Vavin Paperu, M. Syafiq Azhari, Rizki Amalia, Arjuna Bahar, Amalia ralasati dan Dewi Larasati selaku sahabat dari awal kuliah hingga saat ini semoga persahabatan ini dapat bertahan hingga waktu yang tidak dapat diprediksikan. Terima kasih atas segala motivasi dan dukungan yang telah diberikan selama masa kuliah.
7. Kak Romi ,Yanuar Indra, Muhamad Nirwan, Danuarta dan Muhammad Irfan selaku teman kosan yang selalu membantu dan selalu motivasi selama di kosan.

Yogyakarta, 22 Oktober 2019

Penulis

( Muhammad Fahri Rezky )





## DAFTAR ISI

Halaman Sampul .....	i
Halaman Judul.....	ii
Halaman Pengesahan Dekan.....	iii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iv
Halaman Pengesahan Dosen Pembimbing.....	v
Halaman Motto.....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Lampiran .....	xiii
Abstrak.....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
1.5 Sistematika Penulisan .....	9
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>11</b>
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 Teori Atribusi .....	11
2.1.2 Teori Proses atau <i>Procces Theory</i> .....	12
2.1.3 Gaya Kepemimpinan.....	13
2.1.4 Kesesuaian Kompensasi.....	16
2.1.5 Pengendalian Internal.....	18
2.1.5.1 Tujuan Pengendalian Internal .....	20
2.1.5.2 Komponen Pengendalian Internal.....	20
2.1.5.3 Keterbatasan Pengendalian Internal.....	26
2.2 Penelitian Terdahulu .....	27
2.3 Hipotesis Penelitian.....	28

2.3.1 Efektivitas Pengendalian Internal .....	29
2.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan .....	30
2.3.3 Tingkat Kesesuaian Kompensasi .....	31
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>32</b>
3.1 Populasi Dan Sampel .....	32
3.2 Metode Pengumpulan Data .....	32
3.3 Variabel Penelitian .....	34
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	35
3.4.1 Variabel Independen (X).....	35
3.4.2 Variabel dependen (Y).....	37
3.5 Metode Analisis Data .....	38
3.5.1 Mengolah Hasil Kuesioner .....	38
3.5.2 Uji Instrumen .....	38
3.5.2.1 Uji Validitas.....	38
3.5.2.2 Uji Reliabilitas .....	39
3.5.3 Uji Asumsi Klasik.....	39
3.5.3.1 Uji Normalitas.....	40
3.5.3.2 Uji Multikolinearitas.....	40
3.5.3.3 Uji Heteroskedastisitas .....	41
3.5.4 Analisis Regresi Berganda.....	41
3.5.5 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	42
3.5.6 Uji Hipotesis .....	43
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>44</b>
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	44
4.2 Analisis Data Deskriptif.....	44
4.2.1 Hasil Penyebaran Kuesioner .....	44
4.2.2 Karakteristik Responden .....	45
4.2.3 Pengujian Instrumen Penelitian.....	47

4.2.3.1 Uji Validitas .....	47
4.2.3.2 Uji Reliabilitas .....	50
4.2.4 Uji Asumsi Klasik .....	52
4.2.4.1 Uji Normalitas .....	52
4.2.4.2 Uji Multikolinearitas .....	53
4.2.4.3 Uji Heteroskedastisitas .....	55
4.2.5 Uji Hipotesis .....	56
4.2.5.1 Analisis Regresi Berganda .....	56
4.2.6 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	59
4.2.7 Hasil Uji Hipotesis .....	60
4.2.7.1 Uji Signifikan Parsial (Uji Statistik T) .....	60
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>64</b>
5.1 Kesimpulan .....	64
5.2 Saran .....	64
Daftar Pustaka .....	64
Lampiran-Lampiran .....	66



### DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	45
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	46
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Gaji yang diterima .....	47
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Variabel Pengendalian Internal (X1) .....	48
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X2) .....	48
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Variabel Kesesuaian Kompensasi (X3) .....	49
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	50
Tabel 4.8 Hasil Uji Realibilitas Variabel Pengendalian Internal (X1).....	51
Tabel 4.9 Hasil Uji Realibilitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X2) .....	51
Tabel 4.10 Hasil Uji Realibilitas Variabel Kesesuaian Kompensasi (X3).....	51
Tabel 4.11 Hasil Uji Realibilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	52
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas .....	53
Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinearitas.....	54
Tabel 4.14 Hasil Uji Heteroskedastitas .....	55
Tabel 4.15 Hasil Uji Regresi Berganda .....	57
Tabel 4.16 Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	59
Tabel 4.17 Hasil Uji T.....	61

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	71
Lampiran 2 Rekap Jawaban Responden .....	76
Lampiran 3 Hasil Uji Validitas .....	81
Lampiran 4 Hasil Uji Realibilitas .....	87
Lampiran 5 Hasil Uji Normalitas.....	89
Lampiran 6 Hasil Uji Multikolinearitas .....	91
Lampiran 7 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	93
Lampiran 8 Hasil Uji Analisis Regresi Berganda .....	95
Lampiran 9 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	97
Lampiran 10 Hasil Uji-T.....	99

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

### **ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of internal control, leadership style and suitability of compensation for employee performance in cafe and restaurant companies in Sleman Regency, Yogyakarta. This research uses a quantitative approach with an instrument in the form of a questionnaire. This study used a sample of 75 employees of cafe and restaurant companies in Sleman Regency, Yogyakarta. The sampling technique uses purposive sampling. Data collection by distributing questionnaires. Pearson Product Moment validity test, while for the Reliability test using Cronbach Alpha. Hypothesis testing uses Multiple Regression Analysis. The results showed that internal control had a positive and significant effect on employee performance, leadership style had a positive and significant effect on employee performance, compensation suitability had a negative and not significant effect on employee performance in cafe and restaurant companies in Sleman Regency, Yogyakarta.*

**Keywords:** *Internal Control, Leadership Style, Compensation Suitability*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari pengendalian internal, gaya kepemimpinan dan kesesuaian kompensasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan *cafe* dan *restaurant* di Kabupaten Sleman, Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen berupa kuesioner. Penelitian ini menggunakan sampel sejumlah 75 karyawan perusahaan *cafe* dan *restaurant* yang ada di Kabupaten Sleman, Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Purposive Sampling*. Pengumpulan data dengan melakukan penyebaran kuesioner. Uji validitas *Pearson Product Moment*, sedangkan untuk uji Reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*. Uji hipotesis menggunakan Analisis Regresi Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian internal berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kesesuaian kompensasi berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan *cafe* dan *restaurant* di Kabupaten Sleman, Yogyakarta.

**Kata kunci :** Pengendalian Internal, Gaya Kepemimpinan, Kesuaian Kompensasi

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Menurut Sudamarto (2009) di zaman yang terus berkembang di saat ini, organisasi harus dapat menyesuaikan dengan perubahan sehingga dapat bertahan dan terus bersaing di pasar lokal maupun internasional. Pada dasarnya cara agar selalu dapat bertahan dalam persaingan dengan menggunakan strategi yaitu memperkuat kapasitas organisasi dan SDM yang menjadi kekuatan organisasi tersebut. SDM berperan penting dalam mencapai kesuksesan, pencapaian visi dan misi organisasi yang sudah dirumuskan.

Sudarmanto (2009) menambahkan bahwa pengukuran kinerja merupakan alat ukur mengenai seberapa jauh keberadaan peran dan kontribusi yang di berikan SDM untuk tercapainya kesuksesan perusahaan tersebut. Menurut Dessler (2003) penilaian kinerja merupakan mengevaluasi kinerja dari para pegawai yang ada dalam melakukan tugas yang ada di perusahaan yang sedang dikerjakan atau sudah selesai dan membandingkannya dengan pekerjaan terdahulu pegawai tersebut. Keberhasilan suatu entitas atau perusahaan ini sangat di pengaruhi oleh kinerja SDM. Kinerja adalah prestasi dalam pekerjaan, yaitu membandingkan hasil suatu pekerjaan dengan standar kerja yang ada dalam perusahaan. Perusahaan melakukan segala cara untuk mencapai keberhasilan tujuan perusahaan tersebut dengan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja para pegawai perusahaanya. Kinerja pegawai adalah hasil yang di diharapkan dan didapatkan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai kriteria yang berlaku dalam pekerjaan.

Selanjut nya Sudarmarto (2009) mengungkapkan bahwa untuk mencapai keberhasilan perusahaan perlu adanya pengukuran kinerja, sehingga dapat mengetahui kualitas dan kemampuan sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaan pada suatu perusahaan atau organisasi. Mondy & Noe (2005) mengatakan penilaian kinerja merupakan bagaimana perusahaan menilai individu dalam pekerjaannya dan bagaimana mengevaluasi pekerjaan yang di lakukan individu tersebut. Berbeda dari pengertian penilaian kinerja menurut Dessler (2003) yang mengatakan bahwa penilaian kinerja merupakan perbandingan pekerjaan saat ini ataupun masa lalu dengan standar pencapaian kinerja individu tersebut. Sumber daya manusia dapat mempengaruhi berhasil atau tidak suatu perusahaan.

Di negara Indonesia perusahaan memiliki persaingan untuk mendapatkan keuntungan ataupun laba dengan memproduksi dan menjual barang ataupun jasa yang memiliki kualitas yang bagus, pelayanan atau service dari perusahaan yang bagus dan memikirkan kepuasan ataupun kenyamanan konsumen. Perusahaan yang memiliki pegawai yang banyak, menyebabkan perusahaan untuk memikirkan bagaimana memaksimalkan kinerja para pegawai. Para pegawai merupakan aset yang sangat diperlukan perusahaan untuk melaksanakan berbagai kegiatan perusahaan sehingga perusahaan bisa bertahan dan dapat terus berkembang. SDM yang dapat di andalkan bisa diciptakan perusahaan dengan mengelola kinerja para pegawai perusahaan secara maksimal. Tercapainya keberhasilan tujuan entitas atau perusahaan dikarenakan kinerja para pegawai entitas ataupun perusahaan tersebut. Perusahaan membutuhkan SDM yang memiliki kemampuan di bidang kepemimpinan ataupun pegawai yang mengerti pola-pola tugas mereka, mempunyai tanggung jawab, berguna bagi perusahaan sesuai dengan



ketentuan kerja perusahaan dan pengawasan kinerja yang membuat keberhasilan tujuan perusahaan tercapai.

Keberhasilan untuk tercapainya suatu tujuan perusahaan dipengaruhi oleh kinerja pegawai perusahaan tersebut. Menurut Sinambela (2011: 136) kinerja karyawan merupakan keahlian tertentu seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dalam perusahaan. Kinerja karyawan ini diperlukan dikarenakan untuk mengukur keahlian para karyawan dalam melaksanakan kegiatan perusahaan yang diberikan kepada karyawan tersebut. Menurut Sinambela (2011:136) kinerja karyawan harus direncanakan secara teliti sehingga dapat memaksimalkan potensi para karyawan, sebab meningkatnya kinerja karyawan tidak secara langsung tetapi memerlukan tahapan-tahapan rencana yang sudah disusun dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Munfiah (2011:10-11), kinerja pegawai dipengaruhi 2 faktor yang merupakan faktor eksternal dan faktor internal. Faktor internal adalah faktor yang melibatkan sifat individu seseorang yang merupakan sikap, sifat individu sendiri, motivasi dalam individu, umur seseorang tersebut, dan variabel-variabel individu lainnya. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor luar yang dapat membuat kinerja karyawan terpengaruh yaitu peraturan perusahaan, kepemimpinan seorang pemimpin perusahaan, kinerja karyawan lain, pemantauan perusahaan, gaji para karyawan dan lingkungan dalam perusahaan tersebut. Menurut Sayekti (2010) dalam era globalisasi ini, peran kinerja pegawai sangat berguna untuk tercapainya tujuan pembangunan dalam perusahaan. Sehingga dibutuhkan SDM yang memiliki kualitas baik dan bertanggung jawab yang dapat melakukan perubahan signifikan terhadap perusahaan

Menurut Afrilia (2018) menyatakan pengendalian internal merupakan suatu proses dalam perusahaan yang memberikan kepastian akan terpercayanya suatu laporan keuangan, efektif dan efisien nya suatu operasi dan patuhnya seseorang terhadap suatu kebijakan yang ada dalam perusahaan demi tercapainya tujuan para manajemen. Pengendalian internal perusahaan yang lemah menyebabkan aset perusahaan mudah dicuri dikarenakan keamanan yang tidak terjamin, informasi akuntansi perusahaan yang mudah untuk dimanipulasi sehingga kebenaran dari informasi akuntansi ini tidak dapat dibuktikan, kegiatan operasional perusahaan tidak jelas dan tidak efektif serta peraturan perusahaan yang telah di tetapkan tidak dipatuhi.

Perusahaan yang sudah berdiri dan sudah melaksanakan kegiatan operasional perusahaan tersebut perlu adanya pengawasan. Pengawasan suatu perusahaan bisa dilakukan dengan adanya pengendalian internal maupun eksternal dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Menurut Dewi (2012) *American institute of Certified Public Accountants* atau yang biasa di singkat AICPA mengatakan bahwa sistem pengendalian internal atau SPI sangatlah diperlukan, untuk melindungi perusahaan dari kelemahan manusia, untuk mengecilkan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam perusahaan dan kegiatan yang tidak di jalankan sesuai kebijakan. Proses pengendalian dilakukan oleh para manajer dengan menentukan tujuan dan strategi perusahaan, pelaksanaan dan pengukuran kegiatan perusahaan serta analisis keberhasilan dan kompensasi dalam perusahaan.

Selain pengendalian internal, gaya kepemimpinan juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin harus dapat memaksimalkan potensi para bawahannya dan dapat mendisiplinkan para bawahannya sehingga para bawahan dapat melaksanakan pekerjaanya dengan maksimal. Selain disiplin dalam kegiatan operasional perusahaan, lingkungan

dalam pekerjaan juga dapat mempengaruhi kinerja para pegawai. Pemimpin perusahaan yang memiliki kualitas bagus mempunyai gaya kepemimpinan yang bagus sehingga dapat memaksimalkan potensi dan keahlian para pegawai perusahaan.

Menurut Baihaqi (2010) menyatakan bahwa pemimpin harus memperhatikan gaya kepemimpinan sehingga tujuan anggota dan tujuan perusahaan bisa selaras dan dapat tercapai, karena itu diperlukannya pengarahan dan mengkoordinasi tujuan anggota. Peran seorang pemimpin sangat penting dalam perusahaan di karenakan sebagai salah satu faktor penentu kesuksesan dalam tercapainya misi, visi dan tujuan suatu perusahaan. Oleh karena itu, kejelasan untuk meningkatkan strategi dalam perusahaan merupakan tantangan tersendiri bagi pemimpin perusahaan.

Gaya kepemimpinan yang baik dan benar adalah gaya yang dapat memaksimalkan dan memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dalam suatu perusahaan dengan baik. Hendriawan (2014) menjelaskan pemimpin harus mempunyai kemampuan, pengalaman dalam pekerjaan, kepribadian yang baik dan dapat mempengaruhi karyawan dengan memberikan motivasi pada karyawan dalam perusahaan tersebut. Meningkatkan keefektifan gaya kepemimpinan dalam perusahaan juga meningkatkan kinerja semua pegawai sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang ditargetkan. Dewi (2012) menyatakan bahwa pegawai bisa menilai pemimpinnya merupakan pemimpin yang baik atau tidak dengan pengalaman bekerja dalam perusahaan tersebut, sehingga diterimanya pekerjaan dari pemimpin oleh bawahannya tergantung dari efektifnya seorang pemimpin tersebut.

Kompensasi adalah balas jasa perilaku perusahaan terhadap karyawannya dengan memberikan karyawan tersebut dengan hadiah ataupun hukuman atas jasa kinerja pegawai

perusahaan tersebut. Ini di perkuat dengan pernyataan Septawan (2014) bahwa balas jasa merupakan hal yang di terima oleh pegawai atas apa yang mereka kerjakan. Dikarenakan adanya kompensasi dari perusahaan, dapat membuat para karyawan untuk lebih semangat dan lebih termotivasi untuk melakukan kinerjanya dengan baik, efektif dan efesiden sehingga mendapatkan hadiah dari perusahaan yang berupa kenaikan gaji, kenaikan jabatan dalam perusahaan atau lain-lainnya. Tujuan pegawai bekerja dengan baik selain mendapatkan hadiah juga untuk menghindari hukuman yaitu penurunan jabatan, penurunan upah atau bisa juga pemecatan dari perusahaan.

Penelitian mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Diantaranya yaitu Rimadhina (2018) menjelaskan pengaruh pengendalian internal dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa varibel gaya kepemimpinan dan varibel pengendalian internal berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan.

Penelitian tentang kinerja karyawan juga di lakukan oleh Afrilia (2018) menjelaskan pengaruh pengendalian internal dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukan bahwa variabel pengendalian internal berpengaruh signifikansi positif terhadap variabel kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Ramadhina (2018) menjelaskan penelitian tentang analisis pengaruh kompensasi, motivasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa dua variabel kompensasi dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikansi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Aprilia (2017) tentang pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa hasil variabel kompensasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Mariani (2011) yang melakukan penelitian tentang aneseden dan moderasi kualitas pengendalian internal terhadap hubungan antara keadlian organisasi dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengendalian internal tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang penelitian dan penelitian terdahulu yang hasilnya yang berbeda-beda antara peneliti satu dengan yang lainnya sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian ulang dan menyusun skripsi dengan judul **“Pengaruh Pengendalian Internal, Gaya Kepemimpinan dan Kesesuaian Kompensasi terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan dari uraian di atas, permasalahan pada penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah sistem pengendalian internal dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah gaya kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah kesesuaian kompensasi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Secara umum, tujuan penelitian ini untuk menjelaskan bagaimana pengaruh “Sistem Pengendalian, Gaya Kepemimpinan dan Kesesuaian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan”. Sedangkan tujuan penelitian ini secara khusus yaitu:

1. Menganalisis dan memberikan bukti mengenai pengaruh sistem pengendalian internal terhadap kinerja karyawan.
2. Menganalisis dan memberikan bukti mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
3. Menganalisis dan memberikan bukti mengenai pengaruh kesesuaian kompensasi terhadap kinerja karyawan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun hasil yang di harapkan penulis dalam penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan agar dapat menambah pemahaman karyawan mengenai pengendalian internal, gaya kepemimpinan dan kesesuaian kompensasi.

2. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan agar dapat meberikan dan menambahkan informasi mengenai pengendalian internal, gaya kepemimpinan dan kesesuaian kompensasi terhadap kinerja karyawan perusahaan, Sehingga dapat menjadikan bahan referensi bagi penelitian selanjutnya.

#### **1.5 Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah dalam pemahaman isi penelitian ini, penulis menyajikan sistematika penulisan dalam bentuk pembahasan yang terdiri 5 BAB sebagai berikut:

#### BAB 1 Pendahuluan

Pada bab ini berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

#### BAB II Kajian Pustaka

Bagian ini berisi penjelasan dan pembahasan mengenai landasan penulis mengenai pengendalian internal, gaya kepemimpinan, kesesuaian kompensasi dan kinerja karyawan. Selanjutnya dalam bab ini berisi penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan pengembangan hipotesis.

#### BAB III Metode Penelitian

Pada bab ini menjelaskan secara detail tahapan metode penelitian mengenai jenis penelitian, fokus penelitian, populasi dan sampel, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan metode analisis data.

#### BAB IV Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini berisi tentang proses pengujian hipotesis atas hipotesis yang telah dibuat dan hasil analisis yang dikaitkan dengan teori yang telah ada sebelumnya.

#### BAB V Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan dan saran untuk penelitian mendatang.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Teori Atribusi

Menurut Fritz Heider teori atribusi merupakan teori yang mengungkapkan kelakuan individu atau seseorang. Pada teori atribusi ini juga diungkapkan bagaimana proses yang menjadi penyebab dan motif kelakuan individu tersebut. Menurut Luthans (2005) teori atribusi ini mengungkapkan bagaimana individu mengetahui faktor yang bisa berhubungan dengan perilaku individu seseorang tersebut yang dapat di bedakan apakah faktor yang dapat mempengaruhi seseorang itu merupakan dari internal ataupun eksternal.

Fritz Heider yang mengembangkan teori atribusi ini menyatakan kelakuan individu ini berasal dari internal dan eksternal yang dikombinasikan berdasarkan kekuatan tersebut. Menurut Ikhsan dan Ishak (2019) kekuatan internal merupakan keahlian, kemauan dan lain-lain yang ada didalam diri seseorang atau individu, dan kekuatan eksternal adalah faktor-faktor luar yang berhubungan seperti lingkungan dan hambatan yang berasal dari pekerjaan ataupun orang lain. Teori atribusi adalah bagaimana individu menilai individu lain berdasarkan tujuan yang berhubungan dengan kelakuan tertentu seorang individu.



Teori atribusi merupakan bagaimana seseorang dapat memahami reaksi terhadap kejadian di lingkungan di sekitar individu tersebut. Dengan memahami alasan bagaimana peristiwa tersebut dapat terjadi. Teori atribusi mengungkapkan bahwa ada kelakuan yang berhubungan dengan sikap dan karakteristik seseorang, oleh karena itu dengan mengamati kelakuan individu orang yang mengamati tersebut dapat mengetahui sikap dan karakteristik orang yang di amati tersebut dan bisa memprediksi kelakuan individu saat menghadapi situasi.

Fritz Heider menjelaskan kekuatan internal yang berada dalam diri seseorang berasal dari keahlian dan kemauan, dan kekuatan eksternal yang ada dari luar individu seperti lingkungan, hukum, dan cuaca. Evaluasi kinerja individu dapat di pengaruhi oleh atribusi internal dan eksternal.

### **2.1.2 Teori Proses atau *Process Theory***

Menurut Utami (2012) teori proses ini membahas bagaimana kelakuan seseorang dapat menguatkan, menggerakkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan kelakuan seseorang. Teori ini menjelaskan proses dari “sebab dan akibat” yaitu cara individu dalam bekerja dan pencapaian apa yang akan didapatkan. Oleh karena itu ketika dapat bekerja dengan bagus saat ini, maka pencapaian yang akan di dapatkan pada hari esok juga akan bagus.

Individu yang di ciptakan memiliki hasrat pada dasarnya berdasarkan hal yang baik saja, dan untuk menjadi dorongan seseorang untuk memotivasi dirinya tersebut ada pada harapan yang akan di dapatkan pada masa depan. Maka oleh itu teori ini dinyatakan sebagai “teori harapan atau *Expectancy Theory*”. Pada saat harapan yang di harapkan

menjadi kenyataan maka individu tersebut akan lebih giat dalam kerjanya, sebaliknya jika harapan tersebut tidak menjadi kenyataan maka individu tersebut akan menjadi pemalas.

Utami (2012) menyatakan bahwa teori motivasi yang telah di sebutkan sebelumnya, terdapat lima pola motivasi yang penting yaitu peluang pendapatan, prestasi, afiliasi, kompetensi dan kekuasaan. Lima pola diatas dapat diperinci sebagai berikut:

- a) Peluang pendapatan adalah penghasilan tetap yang merupakan kewajiban dalam mendapatkan gaji dan bonus-bonus ataupun tunjangan.
- b) Prestasi adalah sebab untuk menghadapi rintangan, untuk sukses dan berkembang.
- c) Afiliasi adalah keefektifan seseorang dalam melakukan hubungan
- d) Kompetisi merupakan dorongan pencapaian yang didapatkan dengan kualitas tinggi.
- e) Kekuasaan adalah dorongan untuk mempengaruhi berbagai individu dan situasi.

### **2.1.3 Gaya Kepemimpinan**

Menurut utami (2012) kepemimpinan adalah suatu tindakan mempengaruhi anggota dibawahnya serta memberikan pengarahan dalam mencapai tujuan organisasi.

Riyadi, (2011) mengemukakan bahwa tanggung jawab seorang pemimpin adalah untuk mengembangkan gaya dalam memimpin bawahannya dalam rangka menyelesaikan tanggung jawab yang diterima oleh bawahannya.

Menurut Rosmiyati (2014) hubungan antara bagaimana karyawan dapat menerima suatu gaya kepemimpinan apakah mereka menerima gaya tersebut suka atau tidak suka dapat mempengaruhi lingkungan pekerjaan.

Menurut Robbins (2007) yang mengungkapkan “kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan”. Makna

dari kalimat pada kutipan adalah bahwa bentuk yang mempengaruhi yang dimaksud terdapat secara formal, tingkat manajerial dalam suatu entitas atau perusahaan bisa menjadi contoh bentuk formal yang dimaksud ini. Hasibuan (2006:170) mengungkapkan kepemimpinan itu adalah bagaimana seorang atasan atau orang yang memiliki kedudukan tinggi menggerakkan bawahan atau pegawainya agar bisa bekerja secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Dalam perusahaan kepemimpinan dapat terjadi dikarenakan adanya tiga faktor penting, yaitu manajer, pegawai dan lingkungan kerja itu sendiri. Gaya kepemimpinan diperlukan untuk mengatur pegawai yang kesulitan dalam bekerja baik, baik ketika pegawai tersebut malas dalam bekerja, pasif dalam bekerja, atau tidak inovatif dan kreatif. Dikarenakan itu perlu adanya penerapan gaya kepemimpinan yang dimana manajer suatu perusahaan mengarahkan bawahannya dan merupakan hal penting bagi kemajuan perusahaan tersebut.

Menerapkan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen puncak atau atasan lainnya dalam perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan juga. Teori Path Goal menyatakan adanya empat indikator dalam gaya kepemimpinan, yang pertama adalah kepemimpinan direktif, yang kedua adalah kepemimpinan suportif, yang ketiga adalah kepemimpinan partisipatif, dan yang keempat adalah kepemimpinan orientasi prestasi. Teori Path Goal memprediksi bahwa atasan atau pemimpin dapat bertindak sesuai dengan situasi tertentu sehingga terjadinya perubahan gaya dalam tindakan mereka, misalnya ketika atasan atau pemimpin ini menghadapi pegawai yang baru bekerja atau mendapatkan proyek pekerjaan baru, pemimpin bisa saja berperilaku direktif dan menyiapkan prosedur kerja yang sesuai dan mengarahkan sesuai apa yang

ingin dilakukan.

House (1971), mengungkapkan pemimpin tidak hanya bisa melakukan atau memperlihatkan satu gaya kepemimpinan dan dapat mengetahui empat gaya kepemimpinan lainnya, yaitu:

1. Kepemimpinan direktif

Arahan atau panduan yang diberikan kepada pegawai dari atasannya, tentang apa yang seharusnya dilakukan pegawai dan apa seharusnya dilakukan pegawai tersebut, sehingga pegawai tersebut dapat membuat jadwal kegiatan dalam bekerja dan tetap mempertahankan standar kerja dalam perusahaan.

2. Kepemimpinan supportive

Pemimpin yang mempunyai kelakuan bisa diterima pegawai atau bawahannya dengan memperlihatkan sikap ramah dan dapat didekati. Peduli terhadap bawahan sehingga bawahan bisa nyaman dan aman dalam bekerja.

3. Kepemimpinan partisipative

Pemimpin yang secara terbuka dapat menerima saran dan masukan dari bawahan dan dapat mempertimbangkan saran dan masukan parah bawahan pada saat mengambil keputusan demi tujuan perusahaan.

4. Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian

Pemimpin yang dapat membuat para bawahan meningkatkan motivasi mereka.

### 2.1.4 Kompensasi

Menurut Suwati (2013) kompensasi adalah imbalan yang di dapatkan dikarenakan melakukan suatu pekerjaan dalam perusahaan yang diberikan dalam bentuk uang atau barang lainnya seperti berbagai macam tunjangan atau kenaikan jabatan. Mangkunegara (2013) menyatakan proses kompensasi melibatkan keseimbangan perhitungan, dimana jasa para pegawai yang telah mereka berikan dibayar dalam bentuk hadiah atau uang sesuai jasa para karyawan oleh perusahaan. Nofriandi, (2016) menyatakan adanya beberapa tujuan pemberian kompensasi yaitu:

a. Ikatan Kerja Sama

Diberikannya kompensasi berarti adanya hubungan timbal balik yang terjadi antara atasan dan bawahannya. Atasan harus memberikan kompensasi sesuai dengan apa yang di kerjakan oleh bawahannya sesuai dengan apa yang di perjanjikan.

b. Kepuasan Kerja

Kebutuhan para perkerja baik itu kebutuhan primer, kebutuhan sekunder atau kebutuhan lingkungannya meningkatkan minat para perkerja untuk bekerja, perusahaan harus memanfaatkan untuk memenuhi kepuasan kerja mereka dengan memberikan mereka balas jasa sehingga mereka mendapatkan kepuasan kerja dari apa yang mereka lakukan.

c. Pengadaan Efektif

Perusahaan akan dapat pegawai yang memenuhi standar dengan mudah jika adanya kebijakan kompensasi yang besar yang diminati oleh pegawai.

d. Motivasi

Memotivasi bawahan dalam pekerjaan bisa diberikan manajer dengan memberikan kompensasi yang besar.

e. Stabilitas Karyawan

Turnover relatif kecil meningkatkan stabilitas pegawai dengan melaksanakan program kompensasi atau konsep-konsep yang adil dan eksternal konsistensi yang kompetitif sehingga terjaminnya stabilitas pegawai.

f. Disiplin

Pegawai akan mematuhi peraturan yang dibuat perusahaan jika di berikan kompensasi yang besar oleh perusahaan. Pemberian kompensasi tersebut meningkatkan disiplin pegawai menjadi lebih terdisiplin.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Pengaruh serikat buruh bisa di hindarkan dengan menjalankan program kompensasi sehingga pegawai bisa fokus pada tugas-tugas yang diberikan.

h. Pengaruh pemerintahan

Perusahaan yang melakukan program kompensasi yang dibuat berdasarkan peraturan perburuan yang di terapkan pemerintah, membuat pemerintah tidak bisa campur tangan atas perusahaan atau program tersebut.

Menurut Djuanita (2016) kompensasi ada 2 bagian yaitu:

**1. Kompensasi Finansial**

Kompensasi finansial terbagi dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

a. Kompensasi finansial langsung merupakan kompensasi yang dikaitkan pekerjaan itu

sendiri seperti gaji pokok, komisi, bonus dan lain-lain.

- b. Kompensasi finansial tidak langsung, bisa disebut tunjangan atau imbalan tidak langsung yang di berikan kepada karyawan yaitu asuransi, tunjangan dan lain-lainnya.

## **2. Kompensasi Non Finansial**

Kompensasi Non Finansial adalah kompensasi yang bukan dari uang tetapi dalam bentuk lain seperti kenaikan jabatan, pemberian fasilitas, kenyamanan di lingkungan pekerjaan yang menyenangkan dan kondusif, pengakuan atas jasa dari karyawan tersebut dan lain-lainnya.

### **2.1.5 Pengendalian Internal**

Pengendalian internal menurut Romney dan Steinbert (2015) adalah alat pembantu untuk tercapainya tujuan entitas dengan merancang dan mengimplementasikan suatu kegiatan atau proses yang dilakukan oleh dewan komisaris atau manajemen dengan memastikan tujuan pengendalian terlaksanakan. Yang di maksud dengan tujuan pengendalian adalah perlindungan aktiva, kendala dalam laporan keuangan, meningkatkan keefektivitas dan keefisiensi operasi dan mematuhi terhadap undang-undang yang tertera.

COSO (*Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*) menyatakan pengendalian internal adalah peraturan direksi, manejer dan personel lainnya yang memengaruhi suatu proses untuk menjamin pencapaian suatu entitas tersebut tercapai yang disusun berdasarkan perkataan berikut yaitu:

- a. Dapat dipercaya laporan keuangan lainnya.
- b. Kesesuaian dengan peraturan undang-undang yang di tetapkan
- c. Kegiatan atau operasi yang efektif dan efisien.

Menurut Arens dan James (2006:412) pengendalian internal merupakan suatu proses yang menjamin pencapaian tujuan manejer tentang kebenaran pelaporan keuangan, keefektivitas dan keefisiensi kegiatan dan bagaimana mematuhi undang-undang dan peraturan yang sudah di tetapkan.

Hartadi (1999:3) menyatakan bawah pengendalian internal memastikan efektifnya usaha dan ditaatinya kebijakan dalam entitas yang sudah di rencanakan dengan memasukan struktur entitas, semua metode dan ketentuan yang sudah di koordinasi yang entitas yakini untuk melindungi kekayaan entitas, adanya pemeriksaan ketelitian dan apakah data akuntansi dapat dipercaya. Lemahnya pengendalian internal menyebabkan kekayaan entitas tidak aman, informasi akuntansi tidak dapat dipercaya dan operasi entitas tidak efektif dan efisien serta kebijakan yang sudah buat tidak dapat di patuhi oleh kinerja lainnya.

Dari uraian di atas dapat dinyatakan bahwa pengendalian internal adalah alat yang membantu entitas atau perusahaan dengan memanfaatkan suatu proses yang melibatkan struktur entitas, berbagai macam metode perusahaan demi menjaga keamanan harta atau kekayaan, terpatuhinya kebijakan yang di terapkan dan adanya ketelitian data suatu entitas sehingga tercapainya tujuan perusahaan tersebut.

Menurut Hery (2015) dengan diterapkan pengendalian internal entitas atau perusahaan bisa dengan baik menerapkan kegiatan operasional perusahaan demi memaksimalkan laba dan juga dari segi keuangan bisa di awasi dengan baik.

#### **2.1.5.1 Tujuan Pengendalian Internal**



Ikatan Akuntansi Indonesia, (2011) yang disingkat IAI ini menyatakan tujuan pengendalian internal ada 3 yaitu:

1. Keandalan laporan keuangan
2. Efektifitas dan efisien operasi
3. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku

Tujuan pengendalian internal akan berhasil jika pengendalian ini dilaksanakan sesuai yang direncanakan sebuah entitas atau perusahaan sesuai prosedur yang diterapkan. Kesimpulan yang didapat dari uraian diatas tujuan pengendalian internal akan berhasil jika dilakukan sesuai pernyataan dari IAI tentang tujuan pengendalian internal tersebut.

#### **2.1.5.2 Komponen Pengendalian Internal**

COSO Tahun 2018 mengungkapkan ada beberapa faktor-faktor pengendalian internal yaitu:

1. Lingkungan pengendalian (*Control Environment*)
2. Aktivitas pengendalian (*Control Activities*)
3. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)
4. Pemantauan (*Monitoring Activities*)
5. Identifikasi kejadian (*Event Identification*)
6. Penetapan sasaran (*Objective Setting*)
7. Penilaian risiko (*Risk Assessment*)
8. Perlakuan risiko (*Risk Response*)

Penjelasan lebih lanjut tentang Pengendalian internal menurut COSO ini sebagai berikut:

## 1. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian merupakan pengaruh dari kelakuan top manajemen, direktur, dan pemilik perusahaan yang mempengaruhi lingkungan pekerjaan seperti kelakuan, kebijakan pekerjaan dan prosedur pekerjaan. Lingkungan pengendalian di suatu perusahaan terbentuk dari beberapa faktor-faktor yaitu:

### a. Integritas dan nilai etika entitas

Setiap perusahaan beroperasi berpedoman pada integritas dan etika sehingga manajemen bisa membuat struktur entitas atau organisasi yang bisa di ajarkan dan dipraktikkan di entitas atau organisasi tersebut.

### b. Komitmen terhadap kompetensi

Dalam suatu perusahaan memiliki kemampuan untuk berkomunikasi merupakan keharusan di lingkungan pengendalian dikarenakan untuk menilai komitmen terhadap kompetensi harus memiliki kemampuan yang bisa meningkatkan nilai suatu perusahaan.

### c. Dewan komisaris dan komite audit

Merupakan kumpulan pemahaman tentang kelemahan pengendalian yang dilihat dari reaksi yang diperlihatkan manajer dari sekumpulan jajaran entitas seperti dewan komisaris dan komite audit. Lingkungan pengendalian yang baik tercipta jika manajer melakukan tindakan yang benar sesuai tujuan entitas atau organisasi.

### d. Filosofi dan gaya operasi

Pengendalian internal merupakan alat yang penting dari perusahaan dapat dilihat dari kegiatan manajer.

### e. Struktur organisasi

Pengendalian dapat dijalankan oleh entitas dengan adanya struktur organisasi klien, auditor dapat melihat dan memahami elemen-elemen manajemen dan fungsional dari bisnis perusahaan yang membantu pengendalian suatu entitas dan organisasi.

f. Pelimpahan wewenang dan tanggung jawab

Dilaksanakan jika adanya pekerjaan yang dimana atasan yang mempunyai kedudukan dan pertanggung jawaban dip perusahaan dalam struktur perusahaan tersebut.

g. Kebijakan dan praktik SDM

Perusahaan dapat bertahan jika adanya SDM yang berkemampuan, dan memiliki integritas tinggi sehingga pengendalian perusahaan dapat dikurangi seminimal mungkin. Karena itu dengan adanya SDM di suatu perusahaan dapat menjalankan rencana dan dapat tercapainya tujuan perusahaan.

## 2. Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian adalah melaksanakan apa yang di katakan manajer dibantu dengan kebijakan dan prosedur perusahaan. Aktivitas pengendalian yang diterapkan membantu meminimalirkan risiko untuk tercapainya tujuan perusahaan yang dikerjakan. Aktivitas pengendalian tersebut mempunyai beberapa tujuan yang di gunakan sebagai fungsi oleh perusahaan. Terdapat 4 aktivitas pengendalian:

a. Pemisahan tugas yang memadai

Terdapat empat yang harus dipastikan dalam pemisahan tugas dan tanggung jawab untuk menghindari kecurangan dan kesalahan, keempat yang di maksud adalah; pemisahan pengawasan aset dari fungsi akuntansi, pemisaha otorisasi traksaksi dengan fungsi akuntansi, pemissahan tanggung jawab pekerjaan dan pencatatan, pemisahan pemakai tekhnologi dan bagian informasi tekhnologi itu sendiri.

b. Otorisasi yang sesuai atas transaksi dan aktivitas

Perusahaan mencapai tujuan pengendalian dengan mengotorisasi semua transaksi dengan benar.

c. Dokumen dan catatan yang mencukupi

Merangkum dokumen dan pencatatan yang merupakan transaksi perusahaan.

d. Pengendalian fisik, aktiva dan catatan.

Mengawasi pencatatan dan aset dapat membuat pelaksanaan pengendalian dengan baik. Aset yang tidak diawasi dapat dicuri dengan mudah oleh orang yang tidak bertanggung jawab. Demikian dengan pencatatan perusahaan yang dengan mudah dicuri, dimodifikasi, di hancurkan atau hilang dengan tidak sengaja maupun tidak sengaja yang mengganggu proses pencatatan akuntansi dan pelaksanaan operasi bisnis.

### 3. Informasi dan Komunikasi

Dilingkungan aktivitas pengendalian terdapat sistem informasi dan komunikasi. Fungsi dari sistem informasi dan komunikasi ini memungkinkan para pekerja atau atasan perusahaan dapat mengakses informasi yang dapat menjalankan dan mengendalikan operasi perusahaan. Para akuntan harus dapat memahami bagaimana (1) diawalinya transaksi perusahaan, (2) transaksi yang ada bisa di baca oleh mesin yang digunakan oleh perusahaan, (3) alat-alat bantu perusahaan seperti komputer dapat digunakan dan diperbarui, (4) memproses data untuk membantu perusahaan valid atau tidak nya informasi, dan informasi yang sudah terbukti benar ini diserahkan ke para pemakai internal dan eksternal.

### 4. Pemantauan

Pemantauan adalah bagaimana cara perusahaan mengawasi dan bagaimana perusahaan menentukan kualitas kinerja pengendalian internal mereka setiap waktu. Pemantauan terdiri dari menentukan bagaimana desain perusahaan dan pengoperasian pengendalian perusahaan dalam tepat waktu dan dan merencanakan bagaimana perbaikan yang bisa membantu perusahaan. Bagaimana pelaksanaan aktivitas ini dengan melihat setiap waktu, mengevaluasi secara terpisah atau mengkombinasikan kedua hal tersebut.

#### 5. Identifikasi Kejadian

Melakukan identifikasi kejadian internal dan eksternal sehingga dapat mempengaruhi pencapaian perusahaan yang meliputi risiko dan kesempatan yang bisa saja muncul.

#### 6. Penetapan sasaran

Penetapan sasaran pelaksanaan pekerjaan entitas yang dikerjakan oleh manajemen risiko harus mempunyai tujuan yang sama dengan sasaran entitas dan konsisten dengan *risk appetite* entitas atau organisasi.

#### 7. Penilaian risiko

Melakukan analisis terhadap risiko yang didasarkan oleh kemungkinan dan dampak apa yang berpengaruh terhadap tujuan perusahaan. Penilaian analisis resiko ini akan menjadi pedoman dasar untuk memastikan tindakan apa terhadap perlakuan risiko yang bisa muncul.

#### 8. Perlakuan risiko

Muncunya risiko akan diberikannya pelakuan oleh perusahaan, dengan menghindari, meminimalkan dan membagi risiko. Menggunakan perlakuan risiko dapat dilakukan

dengan membandingkan hasil dari analisis penilaian risiko dengan *risk appetite* dan *risk tolerance*.

### **2.1.5.3 Keterbatasan Pengendalian Internal**

Perusahaan yang memiliki pengendalian memiliki tujuan untuk membantu perusahaan membangun suatu alat yang bisa digunakan untuk melaksanakan kegiatan perusahaan yang efektif dan efisien, dan untuk mengawasi adanya kecurangan dalam perusahaan yaitu pemakaian aset yang berlebihan dan penggunaan yang tidak bertanggung jawab. Dengan adanya pengendalian di suatu perusahaan tidak memungkinkannya menghapus secara total semua kekurangan dan penggunaan berlebihan yang bisa saja muncul dalam suatu entitas atau perusahaan ini..

Melakukan pelaksanaan struktur pengendalian internal yang ideal harus melihat dari keefektifan dan keefisien dari pengendalian internal tersebut. Tetapi dengan adanya keterbatasan yang membuat pengendalian internal tidak efektif dan efisien sesuai yang diharapkan.

Pengambilan keputusan dalam menetapkan tujuan perusahaan merupakan suatu alasan pengendalian internal yang tidak tepat, bukan hanya penetapan tujuan perusahaan tetapi faktor penilaian manusia dalam menentukan keputusan bisa menjadi faktor kesalahan manusia atau orang tersebut sebagai pelaku pelaksanaan dalam perusahaan, seperti keahlian manajemen untuk tidak menciptakan pengendalian internal yang baik, atau keahlian manajemen itu sendiri yang kurang baik, keahlian personel lainnya yang tidak

mumpuni ataupun pihak ketiga yang berfungsi sebagai pelaku yang menghindari kolusi dan juga peristiwa eksternal yang tidak bisa dikendalikan lagi oleh perusahaan.

Pengendalian internal yang merupakan sistem pengendalian yang diciptakan perusahaan untuk memastikan tujuan perusahaan walaupun sistem pengendalian itu efektif dan efisien belum tentu menjamin secara absolut terjaminnya tujuan perusahaan akan tercapai. Bisa di katakan bahwa sistem pengendalian yang handal dan terbagus di dunia pun tidak akan bisa dipakai semaksimal mungkin jika manajernya yang buruk baik sikap maupun keahlian, sistem ini pun tidak bisa mengubah manajer yang buruk itu menjadi manajer yang baik. Akan tetapi sistem pengendalian yang handal dan baik, bisa secara efektif membuat manajer dan atasan penting perusahaan seperti dewan direksi mengambil keputusan yang berguna dan tepat bagi perusahaan di karenakan sistem bisa memberikan informasi yang tepat apa yang diperlukan perusahaan untuk tercapainya tujuan perusahaan.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Rimadhina (2018) menjelaskan bagaimana pengaruh pengendalian internal dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan dari PT. Indocement yang ada di Tarjun. Jumlah karyawan PT. Indocement yang ada di Tarjun berjumlah 743 orang karyawan dan alat yang digunakan menggunakan kuesioner

Berdasarkan penelitian dari Afrilia (2018) yang berjudul “Pengaruh Pengendalian Internal dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan” Dalam penelitian ini peneliti mengambil populasi seluruh karyawan PT Angkasa Pura II (Persero) Tanjungpinang yang berjumlah 105 karyawan dan alat yang digunakan adalah kuesioner.

Penelitian dari Ramadhina (2018) yang melakukan penelitian mengenai “Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi”. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan bagian akuntansi dan finance pada Perusahaan Dagang yang ada di Yogyakarta dan alat yang di gunakan adalah kuesioner dan spss.

Penelitian yang dilakukan Aprilia (2017) dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Populasi dan sampel penelitian ini adalah karyawan bank Syariah Mandiri dan alat yang di gunakan adalah spss dan kuesioner.

Penelitian Mariani (2011) yang berjudul “Anteseden dan Moderasi Kualitas Pengendalian Internal terhadap Hubungan Antara Keadilan Organisasi dan Kinerja Karyawan”. Penelitian mariani ini bertujuan untuk menguji teori keadilan organisasi, pengendalian internal dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan alat berupa kuesioner dan spss untuk membantu peneliti dalam penelitian ini..

### **2.3 Hipotesa Penelitian**

Teori atribusi merupakan teori yang mengungkapkan kelakuan individu atau seseorang. Pada teori atribusi ini juga diungkapkan bagaimana proses yang menjadi penyebab dan motif kelakuan individu tersebut.

Teori atribusi mengungkapkan bahwa ada kelakuan yang berhubungan dengan sikap dan karakteristik seseorang, oleh karena itu dengan mengamati kelakuan individu orang yang mengamati tersebut dapat mengetahui sikap dan karakteristik orang yang di amati tersebut dan bisa memprediksi kelakuan individu saat menghadapi situasi



Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori atribusi dikarenakan peneliti akan meneliti, apakah kinerja karyawan bisa di pengaruhi oleh pengendalian internal. gaya kepemimpinan dan kesesuaian kompensasi. Dikarenakan Teori atribusi merupakan bagaimana seseorang dapat memahami reaksi terhadap kejadian di lingkungan di sekitar individu tersebut.

Penulis merangkum hipotesa penelitian yang didasari berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu diatas, yaitu:

### **2.3.1 Pengendalian internal**

Pengendalian internal merupakan yang membantu perusahaan untuk mempertahankan kekayaan perusahaan. Santa Permata Dewi (2012) menyatakan komponen-komponen dalam pengendalian internal seperti lingkungan pengendalian yang baik, akan memberikan kontribusi baik dalam menciptakan suasana kerja sehingga dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Perusahaan harus waspada terhadap segala resiko yang akan dihadapi dengan adanya penaksiran resiko maka karyawan dapat lebih meningkatkan kinerjanya dalam mengantisipasi mengatasi resiko- resiko yang mungkin terjadi.

Rimadhina (2018) menjelaskan bagaimana pengaruh pengendalian internal dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan PT Indocement di Tarjun. Penelitian Rimadhina ini menyatakan bahwa pengendalian internal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu disusunlah hipotesa sebagai berikut:

**H1: Pengendalian Internal berpengaruh positif terhadap kinerja**

### 2.3.2 Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin dapat memberikan dampak positif maupun negatif terhadap keputusan yang ditentukan oleh pemimpin tersebut yang menyebabkan seorang pemimpin tersebut harus berhati-hati dan inovatif terhadap keputusan organisasi tersebut.

Pemimpin dalam suatu organisasi harus mengembangkan suatu gaya dalam memimpin agar bawahannya dapat terpengaruhi untuk menjalankan tanggung jawabnya (Riyadi, 2011). Menurut Koontz dan Donnel yang dimaksud kepemimpinan secara umum, merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang, sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok.

Sehingga penulis dapat menyimpulkan pengaruh terhadap gaya kepemimpinan berdasarkan pembahasan di atas berdampak positif ini juga didukung oleh penelitian terdahulu yaitu Ramadhina (2018), maka penulis menetapkan hipotesa sebagai berikut:

**H2: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

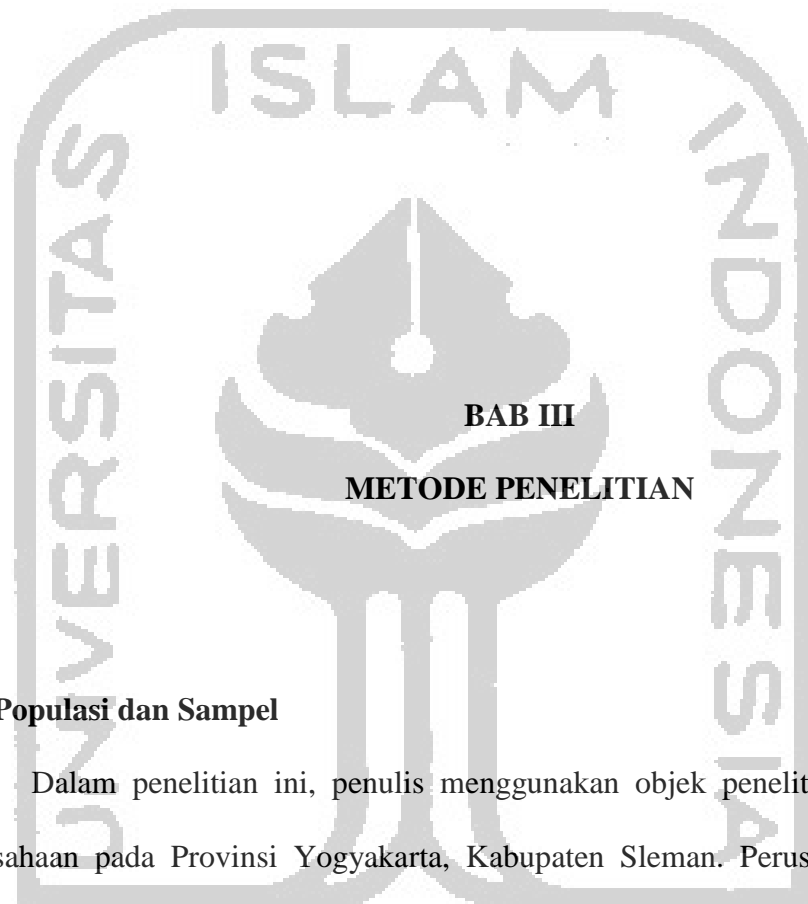
### 2.3.3 Kesesuaian Kompensasi

Hasibuan (2005) menjelaskan bahwa kompensasi adalah imbalan atas pekerjaan atau jasa yang diberikan oleh individu kepada perusahaan dalam bentuk upah, barang langsung atau tidak langsung. Penjelasan tentang kompensasi dalam bentuk upah adalah gaji dalam bentuk uang, sedangkan kompensasi berupa barang adalah kompensasi yang berupa barang dari perusahaan.

Aprilia (2017) yang meneliti mengemukakan terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang 16 Ilir Palembang.

Berdasarkan penjelasan diatas, penulis menetapkan hipotesa sebagai berikut:

### **H3: Kesesuaian kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**



#### **3.1 Populasi dan Sampel**

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan objek penelitian digunakan kepada perusahaan pada Provinsi Yogyakarta, Kabupaten Sleman. Perusahaan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah cafeshop dan restoran.

Jumlah Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan yang memiliki paling tidak pada lima karyawan pada perusahaan tersebut. Pengambilan teknik untuk penelitian ini menggunakan *Purposive Sampling* yang merupakan teknik sampling non random dimana peneliti menentukan pengembalian sample dengan cara menetapkan ciri khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian di mana syarat nya merupakan memiliki 5 karyawan atau lebih.

### 3.2 Metode Pengumpulan Data

Sugiyono (2011:137) mengatakan bahwa ada beberapa cara, sumber dan setting dalam mengumpulkan data. Jika menggunakan setting, data bisa didapatkan dengan setting ilmiah. Jika menggunakan sumber data, data bisa didapatkan dari berbagai macam sumber primer dan sekunder. Jika menggunakan cara atau teknik dalam mengumpulkan data, data bisa didapatkan dengan mewawancarai, menyebarkan kuesioner, observasi ataupun gabungan dari ketiga cara tersebut. Metode yang digunakan peneliti dalam penelitian ini menggunakan penyebaran kuesioner.

Kuesioner yang disebarkan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dalam bentuk Skala Likert. Menurut Sugiyono (2011:93) Skala Likert digunakan untuk tujuan mengungkapkan sikap, pendapat dan persepsi individu atau sekelompok orang tentang sebuah fenomena sosial.

Dalam Skala Likert, variabel yang akan diteliti dijabarkan menjadi indikator variabel. Indikator yang digunakan tersebut dijadikan patokan untuk penyusunan instrumen yang berupa pernyataan atau pertanyaan. Peneliti mengukur variabel di atas dengan menggunakan Skala Likert sebanyak empat tingkat, yaitu:

- a. Sangat Setuju (SS)
- b. Setuju (S)
- c. Tidak Setuju (TS)
- d. Sangat Tidak Setuju (STS)

Setiap tingkatan jawaban memiliki skor tersendiri, yaitu: untuk jawaban SS memiliki nilai 4, jawaban S memiliki nilai 3, jawaban TS memiliki nilai 2, dan jawaban

STS memiliki nilai 1. Peneliti menggunakan metode ini agar dapat mengetahui dan memiliki data mengenai penilaian dari setiap karyawan sehingga dapat ditariknya kesimpulan.

### 3.3 Variabel penelitian

Variabel penelitian adalah suatu kelakuan, obyek atau kegiatan yang mempunyai karakteristik tertentu yang di tentukan peneliti untuk diteliti dan di ambil kesimpulan.

Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu variabel bebas dan variable terikat.

#### 1. Variabel terikat ( *Dependent Variabel* )

Sugiyono (2011) menjelaskan bahwa variabel dependen merupakan varibel yang mudah dipengaruhi atau merupakan penyebab terjadinya perubahan dikarenakan varibel bebas. Dalam penelitian ini peneliti memilih kinerja karyawan (Y) menjadi variabel terikat.

#### 2. Variabel bebas ( *Independent Variabel* )

Menurut Sugiyono (2011) variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi dan variabel yang menjadi penyebab terjadinya variabel dependen.

Penelitian ini menggunakan 3 variabel independen sebagai berikut:

- a. Pengendalian Internal
- b. Gaya Kepemimpinan
- c. Kesesuaian Kompensasi

### **3.4 Definisi Operasional Variabel**

Hatch dan Farhady (1981) yang dikutip oleh Sugiyono (2008) dalam Wiyono (2011:30), mendefinisikan variabel sebagai atribut individu, atau obyek yang memiliki “variasi” antara individu dengan individu lainnya atau objek dengan objek lainnya. Variabel juga terdiri dari bidang keilmuan atau pekerjaan tertentu.

Sekaran (2003) menjelaskan variabel merupakan suatu yang mungkin menjadi pembeda dan membuat variasi pada nilai. Nilai berbeda untuk orang atau obyek pada waktu yang berbeda atau waktu yang sama tetapi obyek atau orang nya yang berbeda. Pada penelitian ini, variabel yang ada pada penelitian ini merupakan variabel independen atau variabel bebas dengan variabel dependen atau variabel terikat, sebagai berikut:

#### **3.4.1 Variabel Independen (X)**

##### **3.4.1.1 Pengendalian Internal (X1)**

Pengendalian internal merupakan alat yang membantu entitas atau perusahaan dengan memanfaatkan suatu proses yang melibatkan struktur entitas, berbagai macam metode perusahaan demi menjaga keamanan harta atau kekayaan, terpatuhinya kebijakan yang di terapkan dan adanya ketelitian data suatu entitas sehingga tercapainya tujuan perusahaan tersebut.

Mulyadi (2013:164) menjelaskan bahwa pengendalian internal meliputi struktur perusahaan, metode yang digunakan menjaga harta perusahaan, memperhatikan ketelitian dan kebenaran data akuntansi, mendorong efisiensi dan dipatuhinya peraturan manajemen. Dari definisi pengendalian di atas dapat disimpulkan bahwa pengendalian internal bertujuan untuk mencapai tujuan dan bukan unsur-unsur yang membentuk sistem pengendalian internal tersebut. Dapat disimpulkan dari pengertian pengendalian di atas berguna untuk perusahaan yang menggunakan informasinya secara manual, dengan mesin pembukuan ataupun menggunakan komputer.

Pada variabel ini untuk mengukur variabel pengendalian internal ini menggunakan beberapa komponen dari COSO tahun 2018 yang terdiri dari 8 komponen. Cara pengukuran variabel ini menggunakan kuesioner.

#### **3.4.1.2 Gaya Kepemimpinan (X2)**

Kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin mengarahkan para karyawannya agar bisa melaksanakan kegiatan yang diberikan dengan baik sesuai apa yang di harapkan oleh pemimpin tersebut. Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku pemimpin untuk mengarahkan orang lain yang berguna untuk pencapaian tujuan perusahaan.

Utami (2012) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah kumpulan dari ciri-ciri yang dimanfaatkan oleh pemimpin sebagai aspek untuk memberikan pengaruh kepada bawahannya untuk mencapai sasaran yang ditetapkan oleh organisasi atau gaya kepemimpinan merupakan suatu perilaku serta strategi yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam penerapannya.

### 3.4.1.3. Kompensasi (X3)

Menurut Aprilia (2017) kompensasi adalah total seluruh imbalan yang di terima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Kompensasi diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai sebuah bentuk penghargaan atau rasa terima kasih dan balas jasa. Pemberian kompensasi dapat memberikan pengaruh yang positif kepada karyawan, memunculkan motivasi kerja, semangat kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Peningkatan kinerja karyawan akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

### 3.4.2 Variabel Dependen (Y)

Pada penelitian ini variabel dependen yang digunakan merupakan Kinerja Karyawan. Kinerja merupakan pencapaian individu dalam bentuk prestasi dalam bekerja, sesuai dengan kebijakan perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan tersebut dan tidak melanggar aturan dan hukum yang ada.

Sedangkan menurut Sami'an dan Estu Aprilian N.W (2013) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah pencapaian bawahan atau pegawai yang melakukan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan tempat mereka bekerja yang dibandingkan dengan standar nilai pekerjaan dalam perusahaan tempat pegawai bekerja.



### 3.5 Metode Analisis Data

#### 3.5.1 Mengolah Hasil Kuesioner

Hasil kusioner dikelola dan diberikan penilaian atau *scoring* dengan menggunakan skala likert. Setelah diisi jawaban kuesioner dari responden, akan di beri nilai sesuai apa yang di jawab oleh responden yang akan di masukan ke dalam kategori, dan selanjutnya diolah dengan menggunakan program *Statistical Program for Social Science* atau yang lebih dikenal sebagai SPSS.

#### 3.5.2 Uji Instrumen

Uji instrumen ini akan dilakukan kepada 75 responden yaitu karyawan perusahaan yang berbeda-beda di 2 kabupaten yaitu Kabupaten Sleman dan Kabupaten Kota Yogyakarta, di Provinsi Yogyakarta. Dilakukannya uji instrumen ini bertujuan menghindari bias apabilan penelitian ini dilakukan.

##### 3.5.2.1 Uji Validitas

Kusioener ini harus di ukur kebenarannya (validnya) terlebih dahulu sebelum data kuesioner ini dapat digunakan. Untuk mengukur validnya kuesioner bisa menggunakan uji validitas. Menurut Ghozali (2012) kuesioner teruji kebenaran atau validnya jika setiap pertanyaan pada kuesioner dapat mengungkap kan maksud dari peneliti dalam kuesioner tersebut. Uji signifikansi dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel untuk degree of freedom  $(df) = n - 2$ ,  $n$  adalah jumlah sampel dan alpha sebesar 5% atau 0.05. Ghozali (2012) menjelaskan lebih lanjut jika hasil  $r$  di hitung lebih besar dari  $r$  pada tabel dan nilainya positif, maka pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

Pada penelitian ini validitas suatu item diukur dengan korelasi *Pearson Product Moment* yang merupakan korelasi *item* dengan total *item*. Sunyoto (2009:72) menjelaskan bahwa jika nilai signifikansi korelasi Pearson lebih kecil dari 0,05 (5%) maka item tersebut dinyatakan valid secara statistik.

### 3.5.2.2 Uji Reliabilitas

Kuesioner dinyatakan valid jika lulus uji reliabilitas. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur kuesioner penelitian bisa di andalkan atau tidak bisa diandalkan. Menurut Ghozali (2012) kusioner dinyatakan reliabel atau dapat di andalkan jika jawaban individu terhadap pernyataan konsisten dan stabil dari waktu ke waktu.

Mengukur konsistensi kuesioner atau alat ukur dalam suatu penelitian digunakan teknik analisa dengan formula Cronbach Alpha menggunakan SPSS. Dengan diasumsikannya semakin kecil kesalahan pengukur, maka semakin reliabel nya alat pengukur, tetapi sebaliknya jika semakin besar kesalahan pengukuran, maka semakin tidak reliabel nya alat pengukuran tersebut. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0,6$  (Nunnally dalam Ghozali, 2012)

### 3.5.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik pada penelitian ini menggunakan uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.

#### 3.5.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah data terdistribusi secara normal atau tidak. Menurut Ghozali (2012) menjelaskan bahwa Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi yang normal atau tidak. Penelitian ini melakukan uji normalitas dengan menggunakan uji statistik *non parameterik Komogorov-Smirnov* untuk pengujian normalitas data dengan bantuan SPSS. Kriteria pengambilan keputusan yang dilakukan pada uji statistik *non parameterik Komogorov-Smirnov* sebagai berikut:

- 1) Jika angka signifikansi (SIG)  $< 0,05$ , maka data tidak berdistribusi normal;
- 2) Jika angka signifikansi (SIG)  $> 0,05$ , maka data berdistribusi normal.

#### **3.5.3.2 Uji Multikolinieritas**

Ghozali (2012) menyatakan bahwa uji multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah data dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen. Ghozali (2012) melanjutkan bahwa seharusnya tidak akan di temukan korelasi antara variabel independen dalam model regresi yang baik. Mendeteksi multikolinieritas di dalam model regresi dilihat dari nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Menurut Ghozali (2006) nilai yang disyaratkan bagi nilai toleransi yaitu lebih besar dari 0,01 dan nilai VIF kurang dari 10.

#### **3.5.3.3 Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas merupakan uji untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadinya ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan

lainnya. Ghozali (2012) menyatakan bahwa model regresi yang baik adalah model regresi yang tidak ada indikasi terjadinya heteroskedastisitas. Cara melihat dan mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas yaitu dengan melihat grafik scatterplot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Ada uji glesjer selain grafik scatterplot yang dapat mengukur secara sistematis, jika variabel bebas signifikan secara statistik mempengaruhi variabel terikat, maka ada indikasi terjadinya heteroskedastisitas. Jika hasil pengolahan probabilitas signifikasinya di atas 0,05, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadinya heteroskedastisitas hal ini diperkuat dengan pernyataan Ghozali (2012). Peneliti menggunakan glesjer untuk meneliti apakah terjadinya heteroskedastisitas pada penelitian ini.

#### 3.5.4 Analisis Statistik/Analisis Regresi Berganda

Pada penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Persamaan regresi linear berganda meliputi tiga variabel independen yaitu pengendalian internal, gaya kepemimpinan, dan kesesuaian kompensasi serta satu variabel dependen yang merupakan kinerja karyawan. Menurut hasil uji yang dilakukan dalam penelitian, maka diperoleh hasil analisis regresi, yaitu:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X1 = Pengendalian Internal

- X2 = Gaya Kepemimpinan  
 X3 = Kesesuaian Kompensasi  
 e = error

### 3.5.5 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji determinasi ini dilakukan dalam penelitian untuk melihat dan mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen X Pengendalian Internal yang merupakan (X1), Gaya Kepemimpinan yang merupakan (X2), dan Kesesuaian Kompensasi yang merupakan (X3) terhadap variabel Y yaitu Kinerja Karyawan yang merupakan (Y). Ghazali (2011) dalam Sihombing (2014) menjelaskan bahwa Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) intinya mengukur seberapa jauh keahlian model dalam menjelaskan variasi variabel independen. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati angka 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang diperlukan untuk memprediksikan variabel independen.

### 3.5.6 Uji Hipotesis

#### Uji t

Uji t digunakan untuk melihat signifikansi hubungan antara variabel X dengan variabel Y secara parsial. Uji-T ini digunakan untuk melihat seberapa berpengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Kriteria dalam pengambilan keputusan dalam uji T ini adalah membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel. Jika nilai T dihitung lebih tinggi dari T tabel, maka hipotesis alternatif diterima yang

menyatakan bahwa variabel independen secara parsial mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2012:98). Parasmita Ayu Putri (2014) dalam penelitiannya menyatakan bahwa Regresi linear berganda ini digunakan untuk menjawab hipotesis-hipotesis yaitu yang pertama membuat garis regresi linear sederhana serta menguji signifikansi dengan uji t.

Uji t digunakan untuk melihat signifikansi hubungan antara variabel

Dasar pengambilan keputusan dalam uji T:

- Jika nilai sig < 0.05, atau T hitung > T tabel, maka terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y
- Jika nilai sig > 0.05, atau T hitung < T tabel, maka tidak terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y

#### BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Setiap bisnis tentunya menjalankan aktivitasnya untuk mencari laba dan keuntungan untuk mempertahankan bisnisnya tersebut. Salah satu upaya untuk

mendapatkan laba tersebut adalah dengan melakukan aktivitas penjualan, karena penjualan adalah kunci utama dalam bisnis untuk dapat bertahan.

Daerah Istimewa Yogyakarta selain dikenal dengan sebutan kota pelajar dan kota wisata, Yogyakarta juga dikenal sebagai salah satu kota kuliner yang terkenal di Indonesia. Potensi kuliner yang ada di kota Yogyakarta juga beraneka ragam yang merupakan daya tarik untuk para pecinta kuliner baik dalam negeri maupun luar negeri. Selain memiliki beragam jenis kuliner, Yogyakarta juga merupakan kota yang menyediakan tempat untuk bersantai bagi anak muda yaitu *cafe*. Sebagai kota pelajar, para pengusaha berlomba untuk menyediakan berbagai jenis *cafe* sebagai peluang bisnis.

Tingginya pertumbuhan *cafe* dan *restaurant* di Yogyakarta sangat signifikan, bahkan di setiap jalan kita dapat melihat berbagai jenis *cafe* ataupun *restaurant* untuk bersantai dan menikmati berbagai jenis kuliner.

## **4.2 Analisis Data Deskriptif**

### **4.2.1 Hasil Penyebaran Kuesioner**

Penulis dalam penelitian kuantitatif ini melakukan tahap penyebaran kuesioner dengan mendatangi lokasi perusahaan di Kabupaten Sleman, Yogyakarta dan memberikan 1 (satu) kuesioner pada tiap-tiap perusahaan. Dalam penelitian ini penulis mendapatkan 75 perusahaan yang ada di Kabupaten Sleman, Yogyakarta sebagai sampel karena telah memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh penulis. Peneliti menyebarkan kuesioner yang berjumlah 75 dan kembali sebanyak 75 kusioner.

### **4.2.2 Karakteristik Responden**

Pada penelitian ini sumber data penelitian ini diambil berdasarkan jawaban yang diberikan responden pada kuesioner yang disebarkan kepada setiap perusahaan di

Kabupaten Sleman. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, lama bekerja, dan gaji yang diterima dapat di deskripsikan sebagai berikut :

#### 1. Karakteristik berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden di kelompokkan berdasarkan Jenis Kelamin. Penulis membedakan jenis kelamin menjadi 2 yaitu pria dan wanita. Penjelasan data karakteristik jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1

Tabel 4.1

#### Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Pria	18	24%
2	Wanita	57	76%
Total		75	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang berjenis kelamin pria sebanyak 18 karyawan dengan prosentase sebesar 24% dan berjenis kelamin wanita sebanyak 57 karyawan dengan prosesntase sebesar 76%. Data tersebut menunjukkan bahwa jumlah karyawan berjenis kelamin wanita lebih banyak dibandingkan dengan karyawan berjenis kelamin pria.

#### 2. Karakteristik berdasarkan Lama Bekerja

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja seorang karyawan pada perusahaan, penulis mengelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu <6 bulan, <1 Tahun, dan >1 Tahun. Penjelasan data karakteristik berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut :



Tabel 4.2

## Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	<6 Bulan	21	28%
2	<1 Tahun	37	49%
3	>1 Tahun	17	23%
Total		75	100%

Sumber : Data primer diolah, 2019

## 3. Karakteristik berdasarkan Gaji yang diterima

Karakteristik Responden berdasarkan gaji yang diterima seorang karyawan pada perusahaan. Penulis mengelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu :

< 1.500.000, 1.500.000 – 2.000.000, dan > 2.000.000. Penjelasan data karakteristik berdasarkan gaji yang diterima dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut

Tabel 4.3

## Karakteristik Berdasarkan Gaji yang diterima

No	Gaji	Jumlah	Persentase
1	<Rp 1.500.000	30	40%
2	Rp 1.500.000 - Rp 2.000.000	28	37%
3	>Rp 2.000.000	17	23%
Total		75	100%

Sumber : Data primer diolah, 2019

#### 4.2.3 Pengujian Instrumen Penelitian

Sebelum melakukan pengujian hipotesis instrumen penelitian, terlebih dahulu penulis melakukan uji kualitas data, yaitu uji validitas dan reliabilitas

#### 4.2.3.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk melihat valid atau tidaknya suatu instrument dengan mengkorelasikan semua item dan skor variabel yang di wakilinya. Instrument penelitian dikatakan valid apabila R hitung lebih besar daripada R tabel.

R Tabel yang diperoleh dari  $n-2$  adalah  $75-2 = 73$ , maka R tabelnya berdasarkan distribusi nilai R tabel dengan signifikansi 5% adalah 0.2272. Adapaun hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel 4.4 – 4.7 berikut :

Tabel 4.4

Tabel Uji Validitas Variabel Pengendalian Internal

Item Pertanyaan	<i>Pearson Correlations</i>	Keterangan
1	0.635	Valid
2	0.324	Valid
3	0.743	Valid
4	0.740	Valid
5	0.731	Valid

Sumber : Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa pada variabel Pengendalian Internal yang memiliki 5 item pertanyaan dan seluruh item dari variabel Pengendalian Internal (X1) valid dikarenakan R hitung > R tabel dengan menggunakan 75 sampel responden.

Tabel 4.5

Tabel Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Item Pertanyaan	<i>Pearson Correlations</i>	Keterangan
1	0.247	Valid
2	0.377	Valid
3	0.401	Valid
4	0.352	Valid
5	0.444	Valid
6	0.562	Valid
7	0.673	Valid
8	0.061	Tidak Valid
9	0.681	Valid
10	0.577	Valid
11	0.632	Valid

Sumber : Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa pada variabel Gaya Kepemimpinan yang memiliki 11 item pertanyaan terdapat 1 item pertanyaan yang tidak valid sehingga peneliti mengeluarkan item pertanyaan tersebut dan 10 item pertanyaan dari variabel Gaya Kepemimpinan (X2) valid dikarenakan R hitung > R tabel dengan menggunakan 75 sampel responden.

Tabel 4.6

Tabel Uji Validitas Variabel Kesesuaian Kompensasi

Item Pertanyaan	<i>Pearson Correlations</i>	Keterangan
1	0.831	Valid
2	0.843	Valid
3	0.425	Valid
4	0.528	Valid

Sumber : Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa pada variabel Kesesuaian Kompensasi yang memiliki 4 item pertanyaan dan seluruh item dari variabel Kesesuaian Kompensasi (X3) valid dikarenakan R hitung > R tabel dengan menggunakan 75 sampel responden.

Tabel 4.7

Tabel Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Item Pertanyaan	<i>Pearson Correlations</i>	Keterangan
1	0.830	Valid
2	0.544	Valid
3	0.654	Valid

4	0.707	Valid
---	-------	-------

Sumber : Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa pada variabel Kinerja Karyawan yang memiliki 4 item pertanyaan dan seluruh item dari variabel Kinerja Karyawan (Y) valid dikarenakan R hitung > R tabel dengan menggunakan 75 sampel responden.

#### 4.2.3.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2012:47), reliabilitas merupakan sebuah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Kuesioner dinyatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha > 0.60 dan dikatakan tidak reliabel jika nilai Cronbach's Alpha < 0.60. Alat ukur berupa kuesioner harus lulus uji reliabilitas agar bisa digunakan dalam melakukan penelitian. Adapun hasil dari uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.8 – 4.11 berikut :

Tabel 4.8

Tabel Reliabilitas Variabel Pengendalian Internal (X1)

Cronbach's Alpha	N of items	Keterangan
0.618	5	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan pada tabel 4.8 di atas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha pada variabel Pengendalian Internal (X1) sebesar 0.618 yang mana nilai tersebut menunjukkan bahwa  $0.618 > 0.60$ , sehingga variabel Pengendalian Internal (X1) dinyatakan reliabel.

Tabel 4.9  
Tabel Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)

Cronbach's Alpha	N of items	Keterangan
0.644	10	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan pada tabel 4.9 di atas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha pada variabel Gaya Kepemimpinan (X2) sebesar 0.644 yang mana nilai tersebut menunjukkan bahwa  $0.644 > 0.60$ , sehingga variabel Gaya Kepemimpinan (X2) dinyatakan Reliabel.

Tabel 4.10  
Tabel Reliabilitas Variabel Kesesuaian Kompensasi (X3)

Cronbach's Alpha	N of items	Keterangan
0.608	4	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan pada tabel 4.10 di atas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha pada variabel Kesesuaian Kompensasi (X3) sebesar 0.608 yang mana nilai tersebut menunjukkan bahwa  $0.608 > 0.60$ , sehingga variabel Kesesuaian Kompensasi (X3) dinyatakan Reliabel.

Tabel 4.11  
Tabel Reliabilitas Variabel Kecurangan Karyawan (Y)

Cronbach's Alpha	N of items	Keterangan
0.621	4	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan pada tabel 4.11 di atas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha pada variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0.621 yang mana nilai tersebut menunjukkan bahwa  $0.621 > 0.60$ , sehingga variabel Kecurangan Karyawan (Y) dinyatakan Reliabel.

#### 4.2.4 Uji Asumsi Klasik

##### 4.2.4.1 Uji Normalitas

Menurut Wiyono (2011:149), uji normalitas berguna untuk mengetahui apakah residu data berdistribusi normal atau tidak. Dalam melakukan uji normalitas ini akan digunakan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan menggunakan taraf signifikansi 0.05. Data dinyatakan berdistribusi normal jika signifikansi lebih besar dari 0.05 atau 5%. Menurut Ghozali (2012:160) uji normalitas bertujuan untuk melihat apakah variabel dependen (terikat) dan variabel independen (bebas) mempunyai kontribusi atau tidak. Berdasarkan hasil yang pengujian terhadap data yang diperoleh, maka didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.12

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		75
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.48643538
Most Extreme Differences	Absolute	.054
	Positive	.043
	Negative	-.054
Kolmogorov-Smirnov Z		.467
Asymp. Sig. (2-tailed)		.981

a. Test distribution is Normal.

Berdasarkan tabel 4.12 didapatkan data bahwa nilai signifikansi sebesar 0.981 yang mana nilai  $0.981 > 0.05$ . Hal ini dapat diartikan bahwa data yang digunakan dalam penelitian berdistribusi normal.

#### 4.2.4.2 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi atau keterkaitan antar variabel penelitian. Untuk melanjutkan penelitian maka diharuskan untuk lolos dari Uji Multikolinearitas sebagai prasyarat utama. Pada uji multikolinearitas ini dilihat dari nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) pada model regresi *Tolerance*. *Tolerance* mengukur variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *Tolerance* yang rendah, maka nilai VIF akan menjadi tinggi. Nilai yang disyaratkan bagi nilai toleransi adalah lebih besar dari 0,1 dan untuk nilai VIF kurang dari 10 (Ghozali, 2006).



Berdasarkan hasil pengujian terhadap data yang diperoleh, maka didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.13

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.011	3.412		.589	.557		
	TOTAL_X 1	.444	.146	.338	3.044	.003	.978	1.023
	TOTAL_X 2	.137	.066	.234	2.064	.043	.939	1.065
	TOTAL_X 3	-.033	.109	-.033	-.299	.766	.958	1.044

a. Dependent Variable: TOTAL\_Y

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.13 di atas, maka dapat diketahui untuk nilai VIF dan *Tolerance* untuk masing-masing variabel penelitian. Nilai VIF untuk masing- masing variabel bebas yaitu pengendalian internal adalah sebesar 1.023, Gaya kepemimpinan sebesar 1.065, dan kesesuaian kompensasi sebesar 1.044 dan menunjukkan bahwa nilainya <10, sedangkan untuk nilai *Tolerance* mendekati angka 1. Dengan hasil pada tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa tidak ditemukan gejala multikolinearitas.

#### 4.2.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas, yaitu adanya ketidaksamaan variabel dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi dari suatu pengamatan ke pengamatan lain. Untuk melihat ada atau tidaknya heteroskedastisitas pada data penelitian maka dilakukan pengujian dengan menggunakan uji Glejser dengan melihat nilai signifikansi. Berikut hasil pengujian terhadap data yang diperoleh, maka didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.14

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.820	2.011		-.408	.685
	TOTAL_X1	.081	.086	.112	.942	.349
	TOTAL_X2	.004	.039	.013	.110	.912
	TOTAL_X3	.055	.064	.103	.857	.395

a. Dependent Variable: RES2

Sumber : Data Primer diolah, 2019

Menurut Ghazali (2011:142-143) ditetapkan nilai alpha sebesar 0.05 atau 5%,. Dari tabel 4.14 di atas, nilai signifikansi yang di dapat pada variabel Pengendalian internal sebesar 0.349, Gaya Kepemimpinan sebesar 0.912, dan Kesesuaian Kompensasi sebesar 0.395 yang menunjukkan bahwa semua nilai signifikansi tersebut berada di atas nilai alpha

yaitu  $>0.05$ . Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel bebas atau tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

#### **4.2.5 Uji Hipotesis**

##### **4.2.5.1 Analisis Regresi Berganda**

Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi berganda. Persamaan regresi linear berganda meliputi tiga variabel independen (bebas) yaitu Pengendalian Internal (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), dan Kesesuaian Kompensasi (X3) serta satu variabel dependen (Terikat) yaitu Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan, maka diperoleh hasil analisis regresi sebagai berikut :



Tabel 4.15

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.011	3.412		.589	.557
	TOTAL_X1	.444	.146	.338	3.044	.003
	TOTAL_X2	.137	.066	.234	2.064	.043
	TOTAL_X3	-.033	.109	-.033	-.299	.766

a. Dependent Variable: TOTAL\_Y

Sumber : Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan data hasil analisis regresi berganda pada tabel 4.15 di atas, maka model persamaan yang diperoleh sebagai berikut :

$$Y = 2.011 + 0.444X_1 + 0.137X_2 - 0.033X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X1 = Pengendalian Internal

X2 = Gaya Kepemimpinan

X3 = Kesesuaian Kompensasi

Berdasarkan persamaan di atas dapat diartikan bahwa:

1. Konstanta sebesar 2.011 menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas konstan maka nilai kinerja karyawan sebesar 2.011.
2. Koefisien regresi variabel Pengendalian Internal (X1) menunjukkan nilai positif sebesar 0.444. Disimpulkan bahwa adanya pengaruh Pengendalian Internal (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan kata lain nilai tersebut menunjukkan bahwa jika Pengendalian Internal meningkat sebesar 1 satuan maka Kinerja 75 karyawan akan meningkat sebesar 0.444 dan sebaliknya jika Pengendalian menurun sebesar satu satuan maka kinerja karyawan akan menurun sebesar 0.444.
3. Koefisien regresi variabel Gaya Kepemimpinan (X2) menunjukkan nilai positif sebesar 0,137. Disimpulkan bahwa adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan kata lain nilai tersebut menunjukkan bahwa jika gaya kepemimpinan meningkat sebesar 1 satuan maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,137 dan sebaliknya jika gaya kepemimpinan menurun sebesar satu satuan maka Kinerja karyawan akan menurun sebesar 0,137.
4. Koefisien regresi variabel Kesesuaian Kompensasi (X3) menunjukkan nilai negatif sebesar -0.033. Disimpulkan bahwa adanya pengaruh Kesesuaian Kompensasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan kata lain nilai tersebut menunjukkan bahwa jika Kesesuaian Kompensasi menurun sebesar 1 satuan maka kinerja karyawan akan menurun sebesar 0.033 dan sebaliknya jika Kesesuaian Kompensasi meningkat sebesar satu satuan maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.033.

#### **4.2.6 Uji Koefisien Determinasi $R^2$**

Uji determinasi ini dilakukan untuk melihat dan mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen X Pengendalian Internal (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), dan Kesesuaian Kompensasi (X3) terhadap variabel dependen Y Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan, maka diperoleh hasil analisis regresi sebagai berikut :

Tabel 4.16

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.380 <sup>a</sup>	.145	.108	1.518

a. Predictors: (Constant), TOTAL\_X3, TOTAL\_X1, TOTAL\_X2

Sumber : Data Primer diolah, 2019.

Berdasarkan tabel 4.16 dapat dilihat bahwa nilai Adjusted R Square (Koefisien Determinasi) sebesar 0,108 yang mana menunjukkan bahwa variabel dependen (Y) yang mampu dijelaskan oleh variabel independen X1, X2, dan X3 sebesar 10.8%. Sedangkan sisanya sebesar 89.2% dijelaskan oleh variabel lainnya diluar dari pembahasan ini yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

Selain koefisien determinasi juga didapat koefisien korelasi yang menunjukkan besarnya hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,380, nilai korelasi ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat termasuk dalam kategori rendah karena berada pada selang 0,20 - 0,4 yaitu hubungan antara variabel Pengendalian Internal, Gaya Kepemimpinan dan

Kesesuaian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan bersifat positif, artinya jika variabel bebas semakin meningkat maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan.

#### 4.2.7 Hasil Uji Hipotesis

##### 4.2.7.1 Uji Signifikan Parsial (Uji Statistik T)

Uji-T ini digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Untuk menguji hipotesis ini, uji T mempunyai kriteria dalam pengambilan keputusan yaitu membandingkan nilai T hitung dengan nilai T tabel. Apabila nilai T hitung lebih besar dari nilai T tabel maka hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2012:98).

Dasar pengambilan keputusan dalam uji T :

- $H_1$  diterima dan hasilnya signifikan jika nilai T hitung  $>$  T tabel atau jika nilai Sig.  $<$  0.05
- $H_1$  ditolak dan hasilnya tidak signifikan jika nilai T hitung  $<$  T tabel atau jika nilai Sig  $>$  0.05

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan, maka diperoleh hasil analisis regresi sebagai berikut :

Tabel 4.17

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.011	3.412		.589	.557
	TOTAL_X1	.444	.146	.338	3.044	.003
	TOTAL_X2	.137	.066	.234	2.064	.043
	TOTAL_X3	-.033	.109	-.033	-.299	.766

a. Dependent Variable: TOTAL\_Y

Sumber : Data Primer diolah, 2019

T tabel :  $t(\alpha / 2 ; n-k-1) = t(0.025 ; 71) = 1.99394$

Keterangan :

$\alpha$  = Alpha

n = Jumlah sampel

k = Total Variabel X (bebas)

Berdasarkan tabel di atas, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel Pengendalian Internal (X1) menunjukkan nilai T hitung sebesar 3.044 dengan signifikansi sebesar 0,003 dan T tabel ( $\alpha = 0,025$  ; db residual = 71) adalah sebesar 1.99394. Karena T hitung > T tabel yaitu  $3.044 > 1.99394$  atau nilai sig T ( $0.003 < \alpha (0,05)$ ), yang berarti bahwa H1 didukung. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Pengendalian Internal (X1) berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu, Afrilia (2018)



dengan judul “Pengaruh Pengendalian Internal dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan” (Studi kasus Pada PT Angkasa Pura II (Persero) Tanjung Pinang).

2. Variabel Gaya Kepemimpinan (X2) menunjukkan nilai T hitung sebesar 2.064 dengan signifikansi sebesar 0.043 dan T tabel ( $\alpha = 0,025$  ; db residual = 71) adalah sebesar 1.99394. Karena T hitung > T tabel yaitu  $2.064 > 1.99394$  atau nilai sig T ( $0,043 < \alpha (0,05)$ ), yang berarti bahwa H2 didukung. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X2) berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu Rimadhina yang berjudul “Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dalam Perusahaan PT Indocement di Tarjun”.
3. Variabel Kesesuaian Kompensasi (X3) menunjukkan nilai T hitung sebesar -0.299 dengan signifikansi sebesar 0.766 dan T tabel ( $\alpha = 0,025$  ; db residual = 71) adalah sebesar 1.99394. Karena T hitung > T tabel yaitu  $-0.299 < 1.99394$  atau nilai sig T ( $0,766 > \alpha (0,05)$ ), yang berarti bahwa H3 tidak didukung. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kesesuaian Kompensasi (X3) tidak berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu Rofi'ah (2012) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Syariah Malang)”.

Setelah dilakukannya uji T, hasil keseluruhan dapat disimpulkan bahwa variabel Pengendalian Internal (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) memiliki pengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sedangkan variabel Kesesuaian Kompensasi (X3) tidak memiliki pengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y).

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh Pengendalian Internal, Gaya Kepemimpinan dan Kesesuaian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan *cafeshop* dan restoran di Kabupaten Sleman, Yogyakarta. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 75 orang.

Berdasarkan pemaparan data hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan di bab sebelumnya, maka peneliti dapat menyimpulkan mengenai seberapa besar Kinerja Karyawan Perusahaan di Kabupaten Sleman melalui indikator dari ketiga variabel bebas di atas adalah sebagai berikut:

Berdasarkan hasil uji regresi berganda, didapatkan hasil uji T (parsial) bahwa variabel Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan di Kabupaten Sleman, Yogyakarta. Artinya semakin baik pengendalian internal di perusahaan tersebut maka akan semakin bagus juga kinerja karyawan di perusahaan tersebut, begitu juga dengan gaya kepemimpinan yang bagus akan meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil kesimpulan dari penelitian ini, saran-saran yang mungkin dapat diberikan peneliti untuk beberapa pihak yang mungkin saja dapat digunakan sebaik-baiknya, diantaranya :

## 1 Bagi Pemilik Sektor Usaha

Untuk pemilik sektor usaha apapun yang mempunyai banyak karyawan agar dapat menerapkan pengendalian internal yang baik dan gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin yang mumpuni pada perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut, sebab dengan kinerja karyawan yang baik juga akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perusahaan.

## 2 Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti masalah kinerja karyawan agar dapat menggunakan alat uji lain atau dengan mencari dan menambahkan variabel-variabel lain yang sekiranya dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan serta memperluas sampel dan objek penelitian sehingga hasil selanjutnya dapat memberikan pemahaman yang lebih untuk peneliti, perusahaan, dan pihak lain.

## DAFTAR PUSTAKA

Afrilia, E. (2018). Pengaruh Pengendalian Internal dan Komitmen Organisasi Terhadap

Kinerja Karyawan. *Skripsi S1 UII Yogyakarta.*

Baihaqi, M. F. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi S1 Universitas Diponegoro Semarang.*

Dessler, Gary., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid I. Edisi 10. Penerbit PT Indeks: Jakarta

Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

\_\_\_\_\_. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

\_\_\_\_\_. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Yogyakarta: Universitas Diponegoro

Hasibuan, Malayu S.P, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi : Jakarta. Bumi Aksara

Hendriawan. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Dwimitra Multiguna Sejahtera di Kabupaten Konawe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara. *Skripsi S1 Universitas Hasanudin Makassar.*

Hery. 2015. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi 1. Yogyakarta: Center For Academic Publishing Services.

House, R. J. & Mitchell, R. R. (1974). *Path-goal theory of leadership*. Journal of Contemporary Business, 3, 81-97.

Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI). 2011. *Standar Profesional Akuntan Publik 31 Maret 2011*. Jakarta : Salemba Empat

Ikhsan, Arfan Dan Muhammad Ishak. 2005. *Akuntansi Keperilakuan*. Salemba Empat: Jakarta

Keith, Davis, Jhon W. Newstrom, 1995. *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi Ketujuh, Erlangga, Jakarta.

Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior* 10th Edition. Alih Bahasa: Vivin Andhika, dkk. Yogyakarta: ANDI.

Mangkunegara, A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mondy, R. Wayne, and Robert M. Noe. 2005. *Human Resource Management*. Ninth Edition. USA: Prentice Hall.

Nofriandi, H. (2016). Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Karya Tata Mandiri. *Skripsi S1 UIN Suska Pekanbaru*.

Parasmita Ayu Putri, A. A. (2014). Pengaruh Keefektifan Pengendalian Internal Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi Pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Aset Daerah Istimewa Yogyakarta. *Nominal*,

*Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen, 3(1).*

Rimadhina, A. (2018). Pengaruh Pengendalian Internal, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Skripsi S1 UII Yogyakarta.*

Riyadi, S. (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, 13(1).*

Rizky Ramadhina. (2018). Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi. *Skripsi S1 UII Yogyakarta.*

Robbins SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.

Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku Organisasi (alih bahasa Drs. Benjamin Molan)*, Edisi Bahasa Indonesia, Klaten: PT Intan Sejati.

Romney, Marshall B. dan Steinbart. 2015. *Sistem Informasi Akuntansi*, Edisi 13, alihbahasa: Kikin Sakinah Nur Safira dan Novita Puspasari, Salemba Empat, Jakarta.

Rosmiyati, R. (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967*. Universitas Gajah Mada.

Sami'an dan Estu Aprilian N.W. (2013). Pengaruh Kepemimpinan dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) di Kantor DAOP IV

Semarang. *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, 23(1), 10–14.

Sekaran, uma. 2003. *Metodologi penelitian untuk bisnis*. Jakarta : salemba 4

Septawan, F. (2014). Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT

Awfa Smart Medla Palembang. *Tugas Akhir D3 Politeknik Negeri Sriwijaya*.

Sihombing, K. S., & Rahardjo, S. N. (2014). Analisis Fraud Diamond Dalam Mendeteksi Financial Statement Fraud : Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (Bei) Tahun 2010-2012. *Analisis Fraud Diamond Dalam Mendeteksi Financial Statement Fraud : Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (Bei) Tahun 2010-2012*, 3(2), 657–668.

Sinambela, Lijan Poltak. Dkk. 2011 .*Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta:Bumi Aksara

Siregar, Syofian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT Fajar Interpretama Mandiri.

Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Afabeta

Sujarweni, V dan Poly Endrayanto. 2012. *Statistika untuk Penelitian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Suwati, Y. (2013). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Tunas Hijau Samarinda. *EJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1(1), 41–55.

Utami, T. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Primissima Di Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta. *Skripsi SI UNY Yogyakarta*.

Wiyono, Gendro. 2011. *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS 17.0 & Smart PLS 2.0*. Yogyakarta: Percetakan STIM YKPM.







## LAMPIRAN 1

### *Kuesioner Penelitian*

#### **DAFTAR PERTANYAAN**

Yth. Saudara/i Responden

Di Tempat

Dengan Hormat,

Saya Muhammad Fahri Rezky, mahasiswa Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Saat ini saya sedang melakukan penelitian dalam rangka penulisan skripsi mengenai “Pengaruh gaya kepemimpinan, kesesuaian kompensasi dan pengendalian internal terhadap kinerja perusahaan”. Berkaitan dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini.

Semua informasi yang Bapak/Ibu/Saudara berikan dijamin kerahasiaannya. Semoga amal baik Saudara/i mendapat balasan dari Allah SWT.

### Petunjuk Pengisian

a) Berilah tanda (√) pada kolom jawaban yang tersedia

Jenis Kelamin :  Laki-Laki  Perempuan

Lama Bekerja :  < 6 bulan  < 1 Tahun  > 1 Tahun

Penghasilan :  < 1.500.000  1.500.000-2.000.000  
 2.000.000 – 3.000.000  > 3.000.000

No.	PERTANYAAN	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat setuju
1.	Peraturan perusahaan dapat membuat karyawan bekerja lebih waspada sehingga meningkatkan kinerja perusahaan.				
2	Semua peraturan yang diterapkan dalam perusahaan tidak memberatkan karyawan dalam bekerja.				
3	Perusahaan mempunyai struktur organisasi yang jelas				
4	Pimpinan perusahaan dapat memperkirakan risiko yang dihadapi sehingga membuat karyawan hati-hati dalam bekerja.				
5	Pimpinan perusahaan dapat mengidentifikasi risiko sehingga dapat membantu pencapaian tujuan perusahaan.				
6	Informasi yang berkaitan dengan pekerjaan dikomunikasikan pada seluruh karyawan dengan baik.				

7	Pimpinan perusahaan memberikan informasi kepada karyawan sehingga dapat membantu karyawan melaksanakan tugasnya.				
8	Pimpinan selalu mengawasi bagaimana pelaksanaan setiap kegiatan.				
9	Evaluasi kinerja karyawan telah dilakukan dengan baik.				

NO	PERTANYAAN	Sangat Tidak setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1	Pimpinan perusahaan memerintahkan karyawan untuk mengikuti seluruh sistem dan prosedur perusahaan.				
2	Pimpinan perusahaan memberikan informasi detail tentang pekerjaan kepada seluruh karyawan				
4	Pimpinan perusahaan bersahabat dan bersikap ramah terhadap para karyawannya.				
5	Pimpinan perusahaan memberikan imbalan yang positif apabila pekerjaan dapat dilaksanakan dengan				

	baik.				
6	Pimpinan perusahaan mempertimbangkan saran-saran yang diberikan oleh karyawannya.				
7	Pimpinan perusahaan dalam pengambilan keputusan banyak meminta saran dan konsultasi dengan karyawannya.				
8	Pimpinan perusahaan menekankan keunggulan pada kinerja karyawan.				
9	Pimpinan perusahaan mempercayai keahlian para bawahannya untuk mencapai standar kerja yang tinggi				
10	Kompensasi/gaji yang dibayarkan perusahaan sesuai dengan keahlian karyawan.				
11	Karyawan memperoleh penghargaan atas prestasi yang dicapai				
12	Karyawan memperoleh penghargaan yang sesuai disaat kerja lembur.				
13	Perkembangan harta perusahaan sangat baik.				
14	Perkembangan jumlah karyawan sangat baik.				
15	Perkembangan jumlah pelanggan sangat baik.				
16	Perkembangan laba perusahaan sangat baik.				

--	--	--	--	--	--





**LAMPIRAN 2**

*Rekap Jawaban Responden*

لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ مُحَمَّدٌ رَسُوْلُهُ

No Respon- den	Pengendalian Internal					Gaya Kepemimpinan											Kesesuaian Kompensasi				Kecurangan Karyawan			
	Q 1. 1	Q 1. 2	Q 1. 3	Q 1. 6	Q 1. 9	Q 1. 4	Q 1. 5	Q 1. 7	Q 1. 8	Q 2. 1	Q 2. 2	Q 2. 4	Q 2. 6	Q 2. 7	Q 2. 8	Q 2. 9	Q 2. 5	Q2 .10	Q2 .11	Q2 .12	Q2 .13	Q2 .14	Q2 .15	Q2 .16
1	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3
2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3
5	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
6	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3
7	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
8	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3
9	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3
10	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3
11	3	2	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	2	3
12	3	3	3	3	3	4	3	2	2	4	4	3	3	3	3	4	2	2	3	2	2	3	2	3
13	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3
14	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3
15	3	3	2	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3
16	3	2	3	3	3	3	3	2	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
17	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	4	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3
18	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3
19	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3
20	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3

21	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	2	4	3	3
22	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	3	4	4	4	2	2	3	2	3	4	3	3
23	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	2
24	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3
25	2	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3
26	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	2	3	4	3	3
27	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
28	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3
29	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
30	4	3	2	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
31	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
32	3	3	2	3	3	4	3	2	2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3
33	3	3	3	3	3	4	3	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3
34	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
35	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3
36	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3
37	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	2	2
38	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
39	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
40	3	3	2	3	2	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3
41	3	2	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
42	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
44	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3

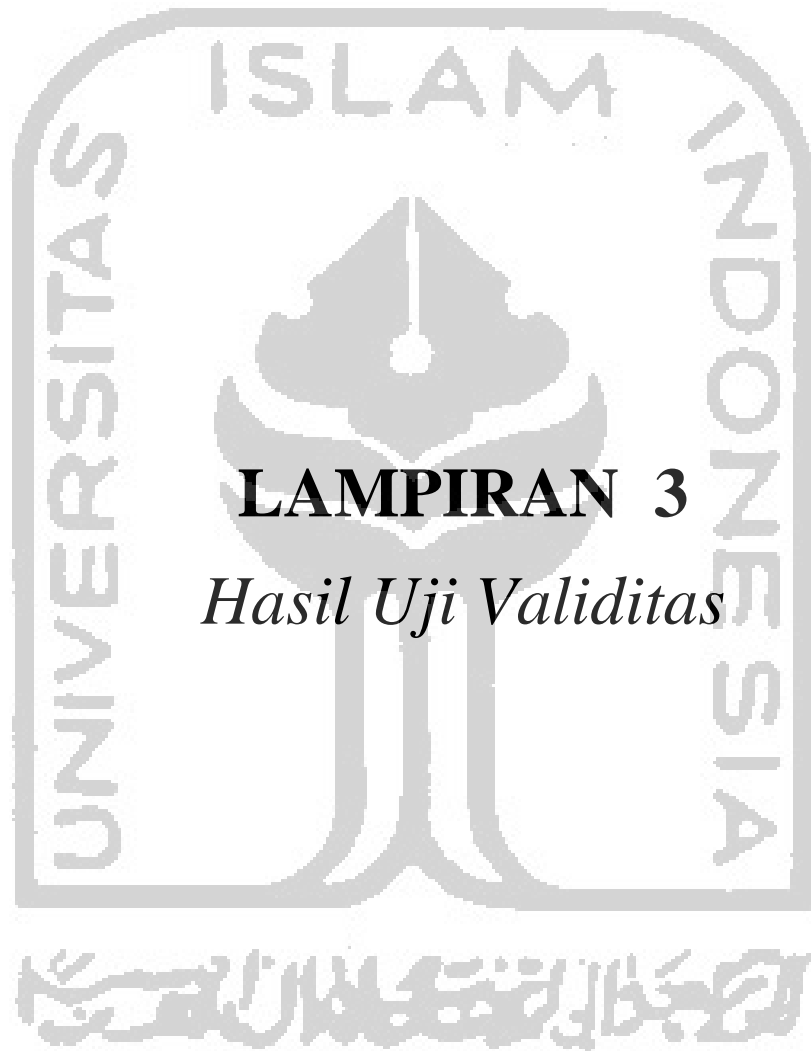


45	3	3	2	2	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
46	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3
47	3	3	3	3	3	4	3	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3
48	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4
49	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2	2	3	4	3	4
50	4	3	2	3	2	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4
51	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3
52	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4
53	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	4
54	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4
55	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
56	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4
57	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4
58	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	4
59	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4
60	4	3	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4
61	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	4	4
62	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	4
63	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	4
64	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4
65	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4
66	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4
67	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4
68	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3

69	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3
70	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3
71	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	3
72	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4
73	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	2	3	3	2	4	3	4	3
74	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3
75	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3



جامعة وانيسيا



**LAMPIRAN 3**  
*Hasil Uji Validitas*

1. UJI VALIDITAS  
X1

		Q1.1	Q1.2	Q1.3	Q1.6	Q1.9	TOTAL_X1
Q1.1	Pearson Correlation	1	.126	.281 <sup>*</sup>	.440 <sup>**</sup>	.215	.635 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.283	.014	.000	.064	.000
	N	75	75	75	75	75	75
Q1.2	Pearson Correlation	.126	1	-.075	.000	-.053	.324 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.283		.520	1.000	.655	.005
	N	75	75	75	75	75	75
Q1.3	Pearson Correlation	.281 <sup>*</sup>	-.075	1	.462 <sup>**</sup>	.617 <sup>**</sup>	.743 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.014	.520		.000	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75
Q1.6	Pearson Correlation	.440 <sup>**</sup>	.000	.462 <sup>**</sup>	1	.536 <sup>**</sup>	.740 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	1.000	.000		.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75
Q1.9	Pearson Correlation	.215	-.053	.617 <sup>**</sup>	.536 <sup>**</sup>	1	.731 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.064	.655	.000	.000		.000
	N	75	75	75	75	75	75
TOTAL_X1	Pearson Correlation	.635 <sup>**</sup>	.324 <sup>**</sup>	.743 <sup>**</sup>	.740 <sup>**</sup>	.731 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.000	.000	
	N	75	75	75	75	75	75

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

X2

		Q1.4	Q1.5	Q1.7	Q1.8	Q2.1	Q2.2	Q2.4	Q2.7	Q2.8	Q2.9	TOTAL_X2
Q1.4	Pearson Correlation	1	.263 <sup>*</sup>	-.032	-.023	-.047	.075	.083	.134	.013	-.050	.249 <sup>*</sup>



Q2.7	Pearson Correlation	.134	.090	.047	-.023	.281*	.398**	.716**	1	.510**	.439**	.682**
	Sig. (2-tailed)	.251	.443	.686	.847	.015	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Q2.8	Pearson Correlation	.013	.090	-.056	-.040	.275*	.162	.307**	.510**	1	.667**	.584**
	Sig. (2-tailed)	.910	.443	.631	.731	.017	.165	.007	.000	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Q2.9	Pearson Correlation	-.050	.044	-.005	-.023	.439**	.436**	.361**	.439**	.667**	1	.643**
	Sig. (2-tailed)	.670	.708	.964	.847	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
TOTAL_X2	Pearson Correlation	.249*	.365**	.417**	.341**	.479**	.572**	.681**	.682**	.584**	.643**	1
	Sig. (2-tailed)	.031	.001	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

X3

#### Correlations

		Q2.5	Q2.10	Q2.11	Q2.12	TOTAL_X3
Q2.5	Pearson Correlation	1	.805**	.070	.149	.831**
	Sig. (2-tailed)		.000	.552	.202	.000
	N	75	75	75	75	75

Q2.10	Pearson Correlation	.805**	1	.113	.149	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000		.333	.202	.000
	N	75	75	75	75	75
Q2.11	Pearson Correlation	.070	.113	1	.230*	.425**
	Sig. (2-tailed)	.552	.333		.047	.000
	N	75	75	75	75	75
Q2.12	Pearson Correlation	.149	.149	.230*	1	.528**
	Sig. (2-tailed)	.202	.202	.047		.000
	N	75	75	75	75	75
TOTAL_X3	Pearson Correlation	.831**	.843**	.425**	.528**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	75	75	75	75	75

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

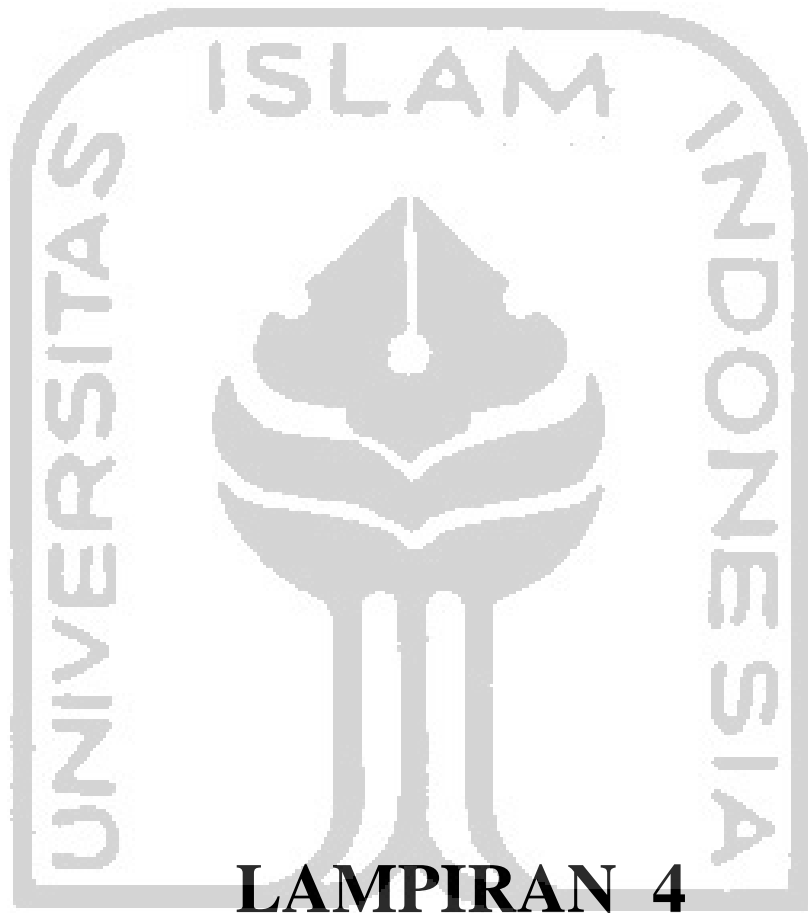
#### Correlations

Y

		Q2.13	Q2.14	Q2.15	Q2.16	TOTAL_Y
Q2.13	Pearson Correlation	1	.330**	.435**	.403**	.830**
	Sig. (2-tailed)		.004	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75	75
Q2.14	Pearson Correlation	.330**	1	-.059	.175	.544**
	Sig. (2-tailed)	.004		.615	.133	.000
	N	75	75	75	75	75
Q2.15	Pearson Correlation	.435**	-.059	1	.477**	.654**
	Sig. (2-tailed)	.000	.615		.000	.000
	N	75	75	75	75	75
Q2.16	Pearson Correlation	.403**	.175	.477**	1	.707**
	Sig. (2-tailed)	.000	.133	.000		.000
	N	75	75	75	75	75
TOTAL_Y	Pearson Correlation	.830**	.544**	.654**	.707**	1

Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	75	75	75	75	75

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



*Hasil Uji Realibilitas*





## Hasil Uji Realibilitas

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.618	5

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.644	10

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.608	4

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.621	4

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
Kampus Cijantung Jakarta Timur



**LAMPIRAN 5**

*Hasil Uji Normalitas*

## Hasil Uji Normalitas

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		75
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.48643538
Most Extreme Differences	Absolute	.054
	Positive	.043
	Negative	-.054
Kolmogorov-Smirnov Z		.467
Asymp. Sig. (2-tailed)		.981

a. Test distribution is Normal.





**LAMPIRAN 6**

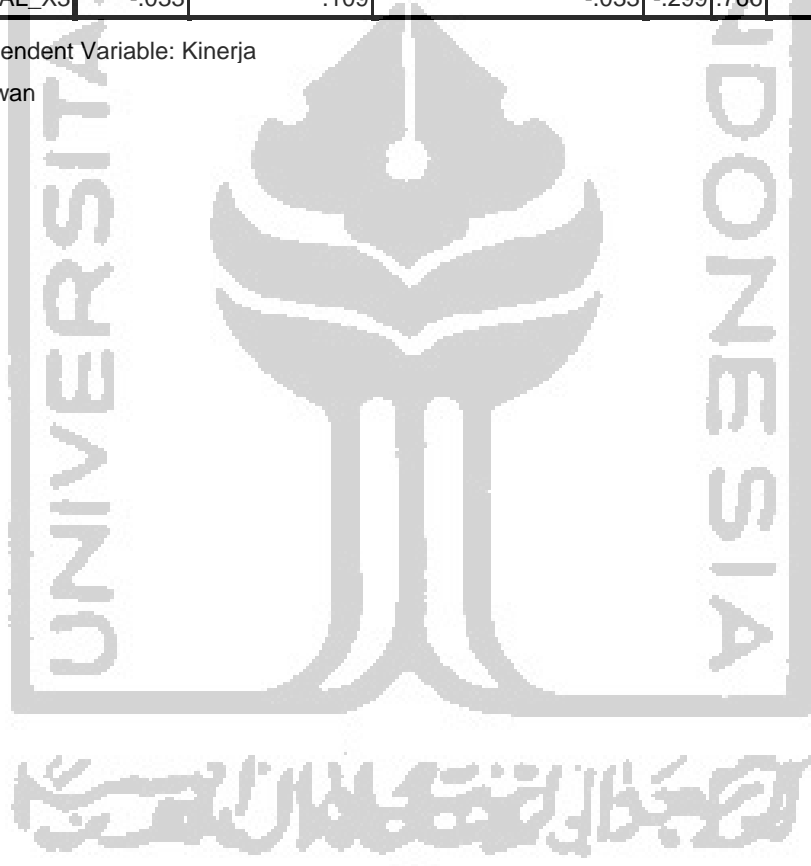
*Hasil Uji Multikolinearitas*

### Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.011	3.412		.589	.557		
TOTAL_X1	.444	.146	.338	3.044	.003	.978	1.023
TOTAL_X2	.137	.066	.234	2.064	.043	.939	1.065
TOTAL_X3	-.033	.109	-.033	-.299	.766	.958	1.044

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan





**LAMPIRAN 7**

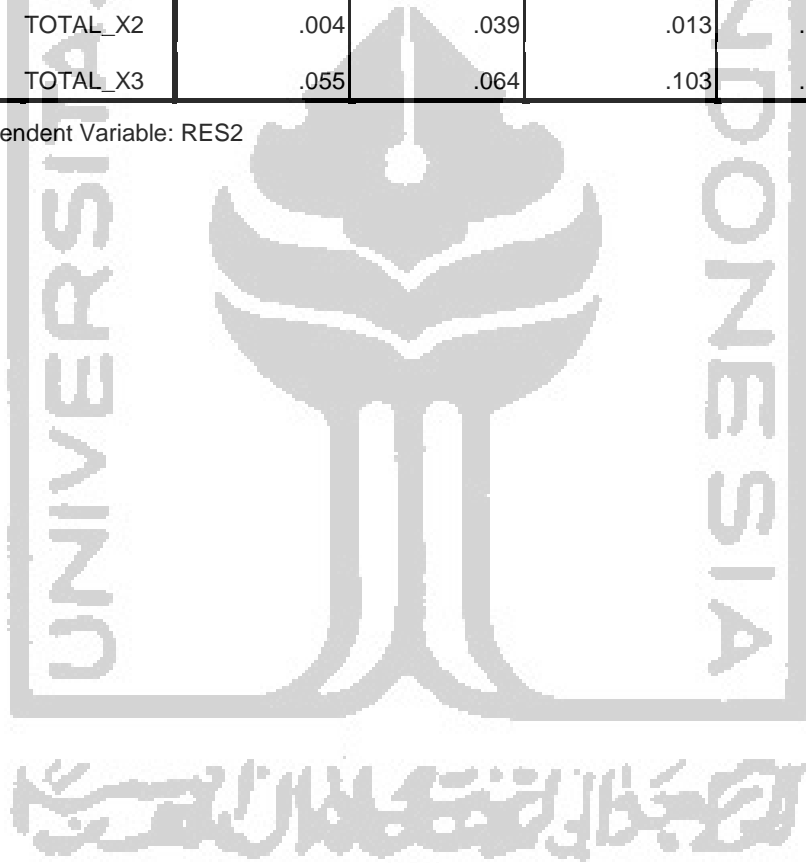
*Hasil Uji Heteroskedastisitas*

### Hasil Uji Heteroskedastisitas

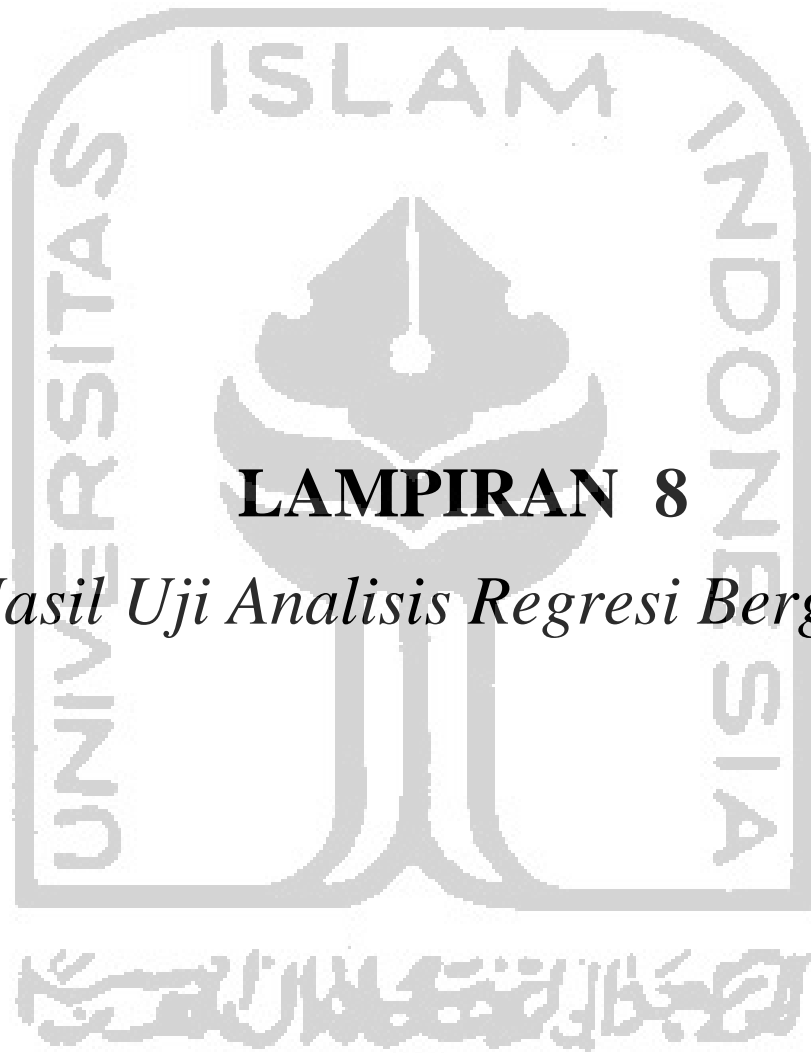
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.820	2.011		-.408	.685
	TOTAL_X1	.081	.086	.112	.942	.349
	TOTAL_X2	.004	.039	.013	.110	.912
	TOTAL_X3	.055	.064	.103	.857	.395

a. Dependent Variable: RES2







**LAMPIRAN 8**

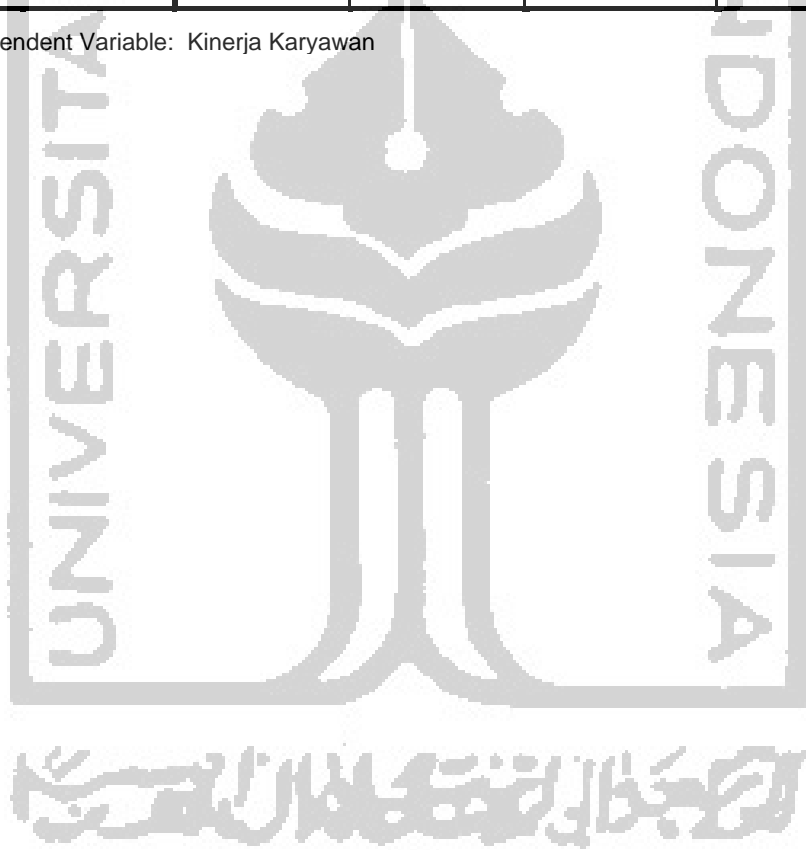
*Hasil Uji Analisis Regresi Berganda*

### Hasil Uji Analisis Regresi Berganda

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.011	3.412		.589	.557
	TOTAL_X1	.444	.146	.338	3.044	.003
	TOTAL_X2	.137	.066	.234	2.064	.043
	TOTAL_X3	-.033	.109	-.033	-.299	.766

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan





## **LAMPIRAN 9**

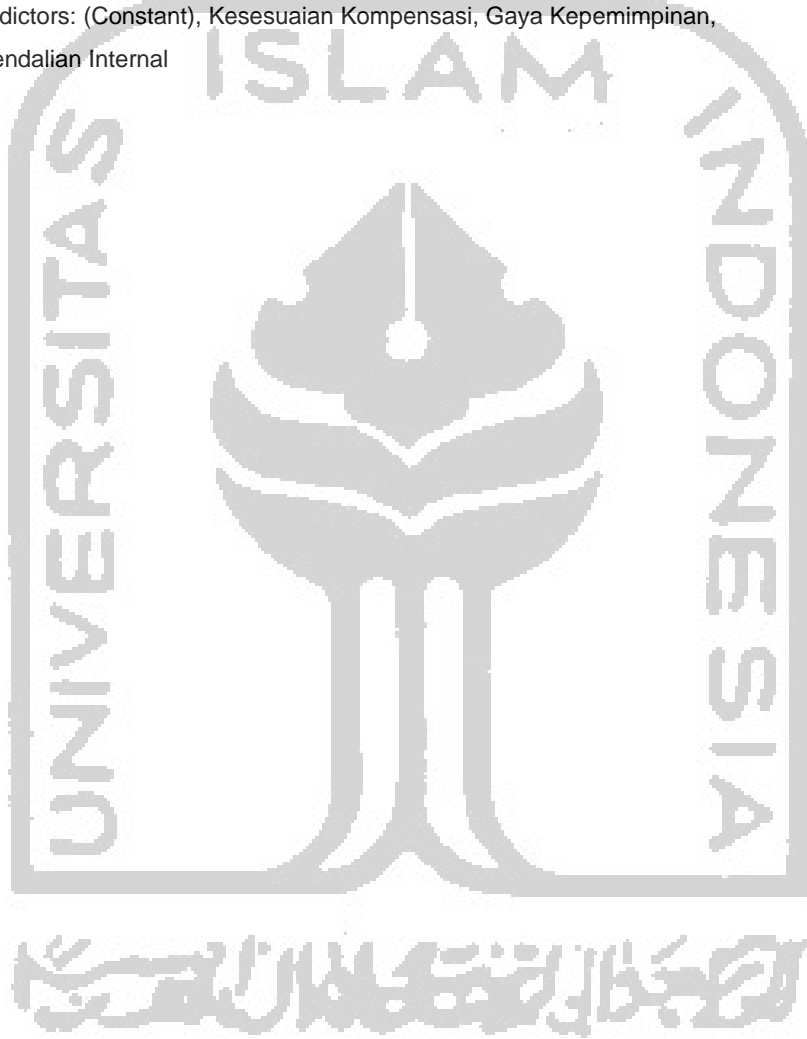
*Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )*

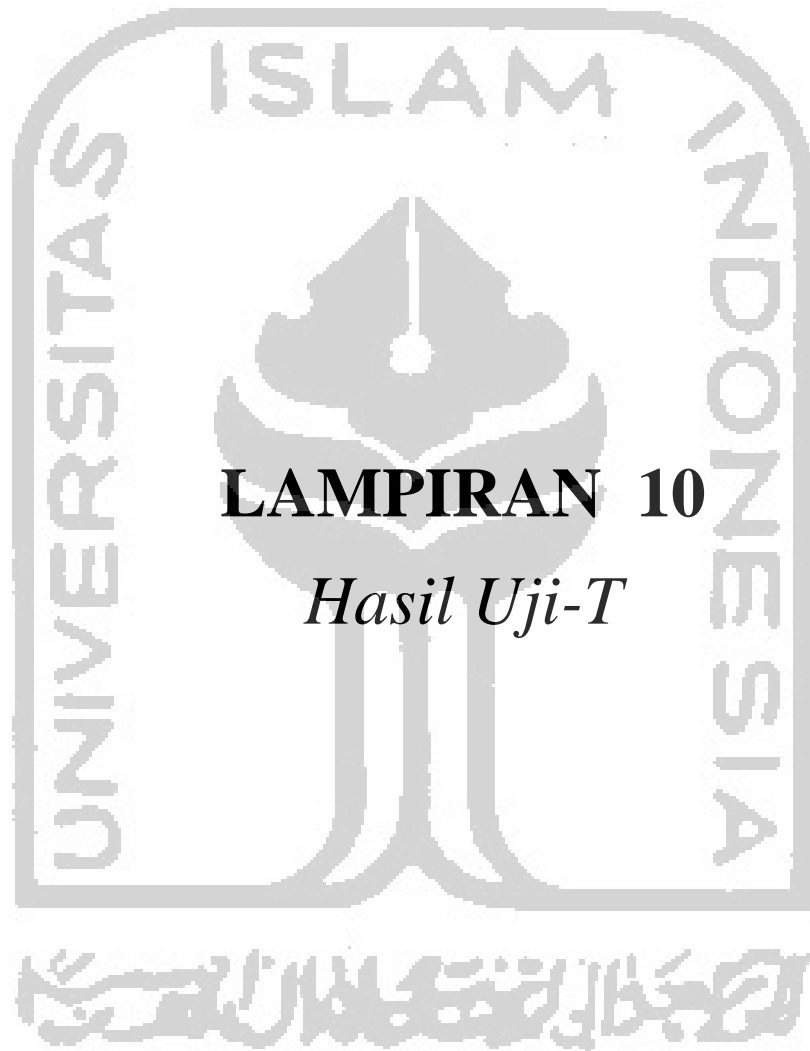
Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.380 <sup>a</sup>	.145	.108	1.518

a. Predictors: (Constant), Kesesuaian Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Pengendalian Internal





### Hasil Uji-T

Coefficients<sup>a</sup>

Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
B	Std. Error	Beta		
2.011	3.412		.589	.557
.444	.146	.338	3.044	.003
.137	.066	.234	2.064	.043
-.033	.109	-.033	-.299	.766

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan