

***THE EFFECT OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM ON MANAGERIAL PERFORMANCE WITH GOOD GOVERNANCE AS AN INTERVENING VARIABLE AT THE SEMARANG SHIPPING SCIENCE POLYTECHNIC OFFICE***

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN GOOD GOVERNAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR POLITEKNIK ILMU PELAYARAN SEMARANG**

**Arnolda Prisca Nadia Widyasari**  
Universitas Stikubank Semarang  
[arnoldaprisca@gmail.com](mailto:arnoldaprisca@gmail.com)

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of the Internal Control System (SPI) on Managerial Performance (KM) with Good Governance (GG) as a mediating variable. This study was conducted at the Semarang Shipping Science Polytechnic (PIP), an official higher education institution in Indonesia. The study used a quantitative approach with a sample of 80 employees selected through purposive sampling techniques. Data collection was carried out using questionnaires that have been tested for validity and reliability. Data analysis used multiple linear regression and the Sobel Test to test the effects of mediation. The results of the study show that: (1) Internal Control System has a positive and significant effect on Good Governance. (2) The Internal Control System has a positive and significant effect on Managerial Performance. (3) Good Governance has a positive and significant effect on Managerial Performance. The Sobel test proved that Good Governance significantly mediated the relationship between the Internal Control System and Managerial Performance ( $Z = 4.0167$ ;  $p < 0.05$ ). The determination coefficient (Adjusted  $R^2$ ) shows that 87.5% of the variation in Managerial Performance can be explained by SPI and GG. These findings imply that the effectiveness of SPI is not only directly impacted, but its influence on managerial performance is significantly strengthened through the implementation of good governance practices. Strengthening SPI is the foundation for building good governance, which in turn is the key to achieving superior managerial performance.*

**Keywords:** Internal Control System, Good Governance, Managerial Performance

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Sistem Pengendalian Internal (SPI) terhadap Kinerja Manajerial (KM) dengan *Good Governance* (GG) sebagai variabel mediasi. Studi ini dilakukan di Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) Semarang, sebuah institusi pendidikan tinggi kedinasan di Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel sebanyak 80 pegawai yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data menggunakan regresi linear berganda dan Uji Sobel untuk menguji efek mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Sistem Pengendalian Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Good Governance*. (2) Sistem Pengendalian Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. (3) *Good Governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Uji Sobel membuktikan bahwa *Good Governance* secara signifikan memediasi hubungan antara Sistem Pengendalian Internal dan Kinerja Manajerial ( $Z = 4,0167$ ;  $p < 0,05$ ). Koefisien determinasi (Adjusted  $R^2$ ) menunjukkan bahwa 87,5% variasi Kinerja Manajerial dapat dijelaskan oleh SPI dan GG. Temuan ini mengimplikasikan bahwa efektivitas SPI tidak hanya berdampak langsung, tetapi pengaruhnya terhadap kinerja manajerial diperkuat secara signifikan melalui penerapan praktik tata kelola yang baik. Penguatan SPI menjadi fondasi untuk membangun *good governance*, yang pada gilirannya menjadi kunci untuk mencapai kinerja manajerial yang unggul.

**Kata Kunci:** Peng Sistem Pengendalian Internal, *Good Governance*, Kinerja Manajerial.

**PENDAHULUAN**

Relevansi dan peran vital perguruan tinggi dalam menghadapi

percepatan dinamika global menuntut adanya peningkatan kinerja institusional secara berkelanjutan. Fungsi mereka

sebagai pusat pembelajaran seumur hidup semakin penting sebagai keharusan sosial. Menurut Muktiyanto (2016), perguruan tinggi Indonesia harus mengatasi sejumlah isu nasional dalam berbagai bidang studi agar dapat mengadopsi tata kelola yang prima. Sebagai komunitas berbasis pengetahuan, universitas seharusnya menawarkan konsep dan penemuan yang mengatasi masalah nasional ini melalui prosedur tata kelola yang efisien dan bertanggung jawab. Persepsi publik tentang pendidikan tinggi tercermin dan dipengaruhi oleh sejumlah masalah dalam lingkungan strategis universitas, termasuk struktur organisasi, budaya kelembagaan, praktik manajemen, model rekrutmen, kebijakan biaya kuliah, fleksibilitas keuangan, dan pertimbangan etis. Penilaian siswa tentang kualitas pendidikan yang mereka dapatkan memiliki pengaruh yang signifikan pada penilaian ini. Universitas harus memberikan pengajaran terbaik dalam lingkungan yang sangat kompetitif saat ini agar tetap relevan dan kredibel (Hartini, 2017). Untuk mengimbangi bangsa, pendidikan masih menjadi masalah, terutama mengingat Revolusi Industri Keempat. Terutama jika kita menghubungkannya secara umum dengan tekanan tempat kerja dan kesulitan globalisasi yang semakin meningkat (Setiawan, 2019).

Persepsi masyarakat terhadap pendidikan tinggi, khususnya mahasiswa, merupakan langkah pertama dalam menentukan kualitasnya. Di masa yang kompetitif seperti saat ini, perguruan tinggi harus memberikan pendidikan yang berkualitas tinggi, terbukti dengan permasalahan lingkungan strategis universitas itu sendiri, termasuk masalah struktur lembaga, budaya lembaga, manajemen universitas, strategi rekrutmen, dan biaya perkuliahan untuk pendidikan tinggi.

Isu-isu ini juga mencakup perlunya fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan, kasus etika yang berkaitan dengan universitas, dan pencapaian *good governance* pada universitas. Khususnya mengingat Revolusi Industri Keempat, yang memerlukan penilaian ulang terhadap keselarasan antara hasil pendidikan, tuntutan pasar tenaga kerja, dan kompleksitas globalisasi yang semakin meningkat, pendidikan terus menjadi tantangan yang terus-menerus (Setiawan, 2019). Dalam industri seperti perkapalan, di mana lulusan diharapkan memiliki kompetensi terkini dan terkait, masalah ini sangat penting. Dengan demikian, keberhasilan lembaga pendidikan seperti Institut Ilmu Perkapalan Semarang sangat penting untuk menjaga efikasi operasional dan standar pendidikan secara umum, yang keduanya sangat dipengaruhi oleh kaliber manajemen kelembagaan.

Kinerja manajemen mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya terhadap tujuan organisasi. Dalam konteks lembaga pendidikan, penting untuk memahami berbagai faktor yang mempengaruhi efektivitas manajemen. Salah satu komponen penting yakni *Sistem Pengendalian Intern* (SPI), guna menjamin bahwa setiap aktivitas kelembagaan dilakukan sesuai dengan rencana, prosedur, dan kerangka peraturan yang ditetapkan. Tugas SPI termasuk mengevaluasi dan mengawasi pelaksanaan inisiatif dan membuat saran untuk setiap peningkatan yang diperlukan.

Telah ditunjukkan bahwa mempraktikkan konsep tata kelola yang baik menimbulkan kesulitan bagi sejumlah lembaga pendidikan, termasuk Institut Sains dan Teknologi Perkapalan Semarang. Kepercayaan publik terhadap institusi sering menurun ketika ada kurangnya akuntabilitas dan

keterbukaan. Selain itu, manajemen harus melakukan penyesuaian yang diperlukan sebagai tanggapan atas perubahan yang cepat dan dinamis dalam kebijakan pendidikan, dengan SPI memainkan peran penting dalam menjamin bahwa semua operasi mematuhi undang-undang yang relevan. Berikut pencapaian kinerja PIP Semarang pada BPSDMP ASN Management Governance Index 2020–2023:

**Tabel 1. PSDMP ASN Management Governance Index 2020 – 2023**

<b>Indikator kinerja aktivitas</b>			
<b>BPSDMP ASN Indeks Tata Kelola Manajemen 2020-2024</b>			
<b>tahun</b>	<b>Target</b>	<b>alat</b>	<b>Persentase</b>
2020	0,7	0,65	92,9%
2021	0,9	0,65	72,2%
2022	0,92	0,90	97,8%
2023	0,96	0,90	93,8%
2024	1	-	-

*Sumber: Laporan Kinerja Badan Pemerintah Kementerian Perhubungan dan Komunikasi Institut Sains dan Teknologi Perkapalan Semarang*

Analisis capaian Indeks Tata Kelola Manajemen ASN BPSDMP 2020–2023 dari Institut Sains dan Teknologi Perkapalan (PIP Semarang) Semarang menunjukkan bahwa, meskipun ada beberapa fluktuasi dalam mencapai tujuan, Indeks Tata Kelola Manajemen ASN telah menunjukkan tren kenaikan selama empat tahun terakhir. Kinerja 93,8 persen pada tahun 2023 menunjukkan bahwa PIP Semarang telah maju signifikan dalam tata kelola manajemen ASN. Meskipun, krusial untuk menciptakan dan mempertahankan kepercayaan masyarakat terhadap institusi, tantangan dalam menerapkan prinsip-prinsip pengelolaan yang baik seperti akuntabilitas dan transparansi masih perlu ditangani.

Sistem Pengendalian *Intern* (SPI) memainkan peran penting dalam memastikan bahwa semua kegiatan operasional di PIP Semarang mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku. Potensi SPI dalam mendorong tata kelola yang baik memerlukan penyelidikan lebih lanjut. Oleh karena itu, diperlukan penelitian mendalam untuk menemukan elemen-elemen yang berpengaruh pencapaian Indeks Tata Kelola Manajemen ASN di PIP Semarang, untuk mengevaluasi dampak praktik dan kebijakan manajemen yang ada terhadap akuntabilitas dan transparansi, untuk mengkaji kontribusi SPI terhadap peningkatan kinerja tata kelola, dan untuk mengusulkan rekomendasi strategis untuk peningkatan. Studi sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Sari (2020) dan Rahmawati (2021), telah membuktikan bahwa mekanisme pengendalian internal yang kuat tidak sekedar memperbaiki kinerja manajemen dan sekaligus mempererat ikatan antara sistem pengendalian internal dan tata kelola lembaga yang efektif.

Terlepas dari peran penting sistem pengendalian internal, penelitian yang meneliti dampaknya terhadap kinerja manajemen terutama dengan tata kelola yang baik sebagai variabel moderasi tetap terbatas. Hal ini mengindikasikan perlunya penyelidikan lebih lanjut untuk lebih memahami interaksi antara mekanisme pengendalian internal dan prinsip-prinsip tata kelola yang baik di dalam lembaga pendidikan. Dengan mengadopsi praktik tata kelola yang baik, Institut Sains dan Teknologi Perkapalan Semarang berpotensi meningkatkan keterlibatan dan kepuasan pemangku kepentingan, termasuk siswa, orang tua, dan mitra industri. Pada akhirnya, tata kelola dan pengendalian internal yang efektif berkontribusi positif terhadap kinerja manajemen,

terutama dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM).

Dengan tata kelola yang sangat baik yang bertindak sebagai variabel moderasi, penelitian ini bertujuan untuk melakukan penyelidikan menyeluruh terhadap dampak sistem pengendalian internal terhadap kinerja manajemen. Diharapkan bahwa penelitian ini akan lebih lanjut mengetahui tentang cara-cara prinsip-prinsip tata kelola yang baik dan sistem pengendalian internal bekerja sama untuk meningkatkan efektivitas manajemen di Institut Ilmu dan Teknologi Perkapalan Semarang.

### **Jenis Data**

Kajian ini mengandalkan data utama yang dihimpun langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Data utama merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber utama tanpa melalui pihak ketiga, dan dikumpulkan secara khusus oleh peneliti untuk menjawab fokus permasalahan dalam penelitian ini (Sugiyono, 2019).

### **Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan metode survei untuk mengumpulkan data primer melalui kuesioner tertutup berbasis skala Likert (Sugiyono, 2019). Kuesioner disebarikan secara daring kepada responden yang sesuai dengan kriteria sampel. Instrumen telah diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan keakuratan dan konsistensi data.

Distribusi kuesioner dilakukan sebanyak 100 eksemplar. Dari pendistribusian tersebut, sebanyak 10 kuesioner tidak dikembalikan oleh responden. Selanjutnya, terdapat 6 kuesioner yang dikembalikan dalam keadaan tidak lengkap, sehingga tidak dapat diproses lebih lanjut. Selain itu, terdapat 4 kuesioner yang menunjukkan

indikasi pengisian yang tidak serius atau tidak konsisten, seperti pola jawaban yang seragam atau acak, sehingga dinyatakan tidak valid. Dengan demikian, jumlah akhir kuesioner yang dapat dianalisis dalam kajian ini sebanyak **80 responden**. Jumlah ini dinilai cukup representatif untuk dianalisis secara statistik dan dapat menggambarkan kondisi empiris di lingkungan PIP Semarang terkait hubungan antara sistem pengendalian internal, good governance, dan kinerja manajerial

### **Metode Pengelolaan Data**

Pengolahan data dalam penelitian ini diawali dengan uji validitas dan reliabilitas terhadap instrumen kuesioner untuk memastikan kelayakan alat ukur. Uji validitas dilakukan dengan metode korelasi item-total, di mana item dinyatakan valid jika nilai koefisien korelasi lebih besar dari  $r$  tabel pada taraf signifikansi 5%. Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung nilai Cronbach's Alpha, dan instrumen dikatakan reliabel apabila nilai  $\alpha \geq 0,60$  (Ghozali, 2018).

Setelah instrumen dinyatakan valid dan reliabel, dilakukan uji asumsi klasik sebagai syarat sebelum analisis regresi, meliputi: (1) uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov untuk memastikan distribusi data normal, dengan kriteria signifikan  $> 0,05$ ; (2) uji multikolinearitas untuk mendeteksi korelasi antar variabel independen menggunakan nilai Tolerance ( $\geq 0,1$ ) dan VIF ( $\leq 10$ ); serta (3) uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser, di mana data dinyatakan bebas dari gejala heteroskedastisitas jika nilai signifikansi  $> 0,05$ .

Uji kelayakan model dilakukan melalui uji F (uji simultan) untuk menilai signifikansi model regresi secara keseluruhan. Model dikatakan layak

apabila nilai Sig. < 0,05. Selanjutnya, koefisien determinasi (Adjusted R<sup>2</sup>) digunakan untuk mengetahui seberapa besar variasi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linear berganda dengan taraf signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ), untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Selain itu, untuk menguji efek mediasi, digunakan uji Sobel dengan menghitung nilai-t dari hubungan tidak langsung antara variabel independen dan dependen melalui variabel mediasi. Efek mediasi dianggap signifikan jika nilai t-hitung melebihi nilai t-tabel pada taraf signifikansi yang ditentukan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan di Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) Semarang merupakan lembaga pendidikan vokasional terkemuka di bidang pelayaran dan kepelabuhanan. Berdiri sejak tahun 1951, institusi ini telah mengalami berbagai transformasi hingga resmi menjadi Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang pada tahun 1999. Fokus utama penelitian adalah unit manajerial dan administrasi yang bertanggung jawab atas fungsi pengendalian internal dan penerapan prinsip-prinsip *good governance* untuk meningkatkan kinerja manajerial.

Pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria pegawai yang telah bekerja minimal satu tahun dan terlibat dalam proses manajerial atau pengawasan. Hasil yang diperoleh dari penyebaran kuesioner ini adalah 80 responden yang mayoritas berjenis kelamin laki-laki dengan presentase sebesar 72% dan perempuan 28%. Sebagian besar responden berada dalam rentang produktif yakni 31 sampai 49

tahun sebesar 61%. Mayoritas responden berlatar belakang pendidikan D4/S1, serta didominasi oleh pegawai dengan masa kerja 1 hingga 5 tahun yang menandakan kombinasi antar pegawai berpengalaman dan yang relatif baru.

## Analisis Data

### Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk memastikan setiap item pertanyaan dalam kuesioner mampu mengukur variabel yang dituju. Dengan jumlah sampel (N) = 80 dan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05, diperoleh nilai r-tabel sebesar 0,220. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan untuk variabel Sistem Pengendalian Internal (SPI), *Good Governance* (GG), dan Kinerja Manajerial (KM) memiliki nilai r-hitung >0,220. Dengan demikian, seluruh item kuesioner dinyatakan valid.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur tingkat konsistensi jawaban responden terhadap instrumen penelitian yang digunakan. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70. Berdasarkan hasil pengujian, variabel Sistem Pengendalian Internal (X) memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,893, variabel *Good Governance* (Z) sebesar 0,845, dan variabel Kinerja Manajerial (Y) sebesar 0,866. Seluruh nilai tersebut berada di atas ambang batas yang ditetapkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner dalam penelitian ini bersifat reliabel dan andal dalam mengukur masing-masing variabel yang diteliti.

### Uji Normalitas

Menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*, diperoleh nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar

0,200. Karena nilai ini lebih besar dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa data penelitian berdistribusi normal.

### Uji Multikolinearitas

Hasil pengujian menunjukkan nilai *Tolerance* untuk variabel SPI dan GG adalah 0,809 ( $> 0,10$ ) dan nilai VIF sebesar 1,237 ( $< 10$ ). Hasil ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas dalam model regresi.

### Uji Heteroskedastisitas

Dengan menggunakan Uji Glejser, nilai signifikansi untuk variabel SPI adalah 0,301 dan untuk GG adalah 0,590. Karena kedua nilai tersebut lebih besar dari 0,05, disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

### Hipotesis

**Uji hipotesis** dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji kebenaran asumsi-asumsi yang diajukan sebelumnya terkait pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengujian dilakukan melalui analisis regresi dan analisis jalur (path analysis), dengan fokus pada nilai signifikansi (Sig.) dan nilai *t-hitung*. Hipotesis dikatakan **diterima** apabila nilai signifikansi  $< 0,05$  dan *t-hitung*  $> t\text{-tabel}$ , yang menunjukkan bahwa variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai signifikansi  $\geq 0,05$ , maka hipotesis **ditolak**, yang berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan. Hasil pengujian hipotesis ini disajikan pada tabel berikut untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai pengaruh masing-masing variabel dalam model penelitian.

**Tabel 2. Hipotesis**

Jalur Pengaruh	Koefisien Regresi (B)	Standard Error (SE)	t-hitung	Sig.	Keterangan
Sistem Pengendalian Internal (SPI) → Good Governance (GG)	0,362	0,084	4,297	,000	Jalur a (A)
Sistem Pengendalian Internal (SPI) → Keputusan Manajerial (KM)	0,665	0,048	13,884	,000	Jalur c
Good Governance (GG) → Keputusan Manajerial (KM)	0,643	0,058	11,091	,000	Jalur b (B)

Sumber: diolah dari perhitungan peneliti  
**Sistem Pengendalian Internal berpengaruh terhadap Good Governance**

Hasil analisis mencerminkan bahwa Sistem Pengendalian Internal (SPI) memiliki pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap Keputusan Manajerial. Hal ini dibuktikan dengan koefisien regresi 0,665, nilai-t 13,884, dan tingkat

signifikansi 0,000, yang berada di bawah ambang batas konvensional 0,05. Temuan ini mendukung penerimaan hipotesis pertama (H1), yang mengemukakan bahwa semakin efektif bisnis menerapkan sistem pengendalian internalnya, semakin tinggi kualitas pengambilan keputusan manajerial. Hubungan ini sejalan dengan Teori Agensi, yang menekankan peran

mekanisme kontrol dalam mengurangi asimetri informasi dan meningkatkan kualitas keputusan yang diambil oleh manajemen.

SPI yang efektif menyediakan informasi yang akurat dan relevan, menjamin kepatuhan terhadap kebijakan internal maupun peraturan eksternal, serta meminimalkan kesalahan dan risiko fraud. Keadaan ini memberdayakan manajemen untuk terlibat dalam pengambilan keputusan yang lebih cepat, lebih akurat, dan berdasarkan data. Gurnina & Tereshkina (2023) menyatakan bahwa SPI menyediakan data yang andal yang sangat penting dalam mendukung proses pengambilan keputusan yang terinformasi. Selain itu, Sharamieva (2020) menekankan bahwa struktur SPI yang baik mampu mengurangi risiko penipuan, sehingga meningkatkan kepercayaan dalam pelaporan keuangan. Sementara itu, menurut Pangaribuan et al. (2022) SPI juga memainkan peran krusial dalam menjamin kepatuhan terhadap regulasi, yang merupakan elemen kunci dalam menjaga integritas organisasi.

Temuan ini selaras dengan Agency Theory, di mana sistem pengendalian internal dianggap sebagai mekanisme penting untuk menurunkan asimetri informasi antara manajer, bertindak sebagai agen, dan pemangku kepentingan, berfungsi sebagai prinsipal. Dengan keberadaan SPI, organisasi mampu membangun sistem pengawasan internal yang efektif, sehingga keputusan yang diambil manajemen tetap berada dalam koridor kepentingan organisasi, bukan untuk kepentingan individu atau kelompok tertentu. Dalam kerangka ini, SPI menjadi alat monitoring yang efektif untuk menjamin akuntabilitas manajer dan menjaga keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi.

Penelitian ini juga didukung oleh temuan Suhemi & Setiyawati (2023) dan Putra et al. (2023) yang mengungkapkan bahwa SPI secara signifikan memengaruhi pengambilan keputusan strategis di lingkungan perusahaan. Jatmiko & Amalia (2022) juga menegaskan bahwa SPI yang efektif mampu meningkatkan akurasi dan efisiensi dalam proses pengambilan keputusan manajerial. Selain itu, Farishi & Tjun Tjun (2024) menyatakan bahwa SPI memiliki kontribusi signifikan terhadap pengambilan keputusan strategis yang berdampak langsung terhadap kinerja organisasi. Hal ini memperkuat temuan bahwa keberadaan dan efektivitas SPI tidak hanya penting untuk kepatuhan, namun juga memainkan peran strategis untuk meningkatkan kualitas manajerial dan daya saing organisasi. Dengan demikian, SPI bukan hanya sekadar alat kontrol, tetapi juga merupakan elemen strategis yang terstruktur untuk memperkuat pengambilan keputusan berbasis data, sistem ini memprioritaskan presisi dan efektivitas operasional, serta mampu meningkatkan nilai dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### **Sistem Pengendalian Internal berpengaruh terhadap Keputusan Manajerial**

Hasil uji-t pada tabel koefisien membuktikan bahwa Sistem Pengendalian Internal (SPI) memiliki koefisien regresi 0,665 dalam kaitannya dengan Kinerja Manajerial (KM). Ini menjadi bukti bahwa untuk setiap kenaikan satu unit dalam SPI, KM meningkat sebesar 0,665 unit, dengan asumsi konstruk lain, seperti Good Governance, tetap konstan. Dengan tingkat signifikansi 0,000 jauh di bawah ambang batas 0,05 dan nilai-t 13,884, yang melampaui nilai kritis 1,992, efek SPI pada KM signifikan secara statistik.

Temuan ini menegaskan bahwa SPI memiliki dampak positif dan bermakna pada kinerja manajerial.

Temuan ini mencerminkan bahwa penguatan sistem pengendalian internal dalam institusi, seperti perguruan tinggi, berkontribusi langsung pada peningkatan efektivitas dan efisiensi manajerial. SPI berfungsi sebagai alat bantu manajemen dalam memfasilitasi informasi yang andal, memastikan kepatuhan terhadap regulasi, serta mengidentifikasi dan mengelola risiko secara proaktif. Ketika SPI dijalankan secara efektif, manajer memiliki landasan informasi yang valid, sistem kerja yang tertata, serta pedoman yang jelas dalam membuat keputusan.

Secara teoritis, hasil ini selaras dengan Agency Theory, yang menjelaskan bahwa SPI merupakan mekanisme penting dalam menekan risiko moral hazard dan mengurangi agency cost yang timbul akibat ketidakseimbangan informasi antara prinsipal dan agen. Dalam konteks ini, Sistem Pengendalian Internal (SPI) berfungsi tidak hanya sebagai mekanisme pengawasan, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang memudahkan pencapaian tujuan perusahaan melalui pengambilan keputusan yang lebih akurat, terukur, dan akuntabel. Pimpinan lembaga dapat mengandalkan SPI untuk menciptakan struktur kerja yang efisien, menjaga integritas operasional, serta menyelaraskan tindakan manajerial dengan kepentingan organisasi secara keseluruhan.

Temuan ini diperkuat oleh studi-studi terdahulu oleh Ovchinnikova & Grebneva (2020) menegaskan bahwa SPI menghasilkan informasi yang andal, yang penting dalam pengambilan keputusan berbasis data. Klius & Izhboldina (2019) menemukan bahwa pelaporan keuangan yang akurat

difasilitasi oleh pengendalian internal yang efektif, yang membantu mengidentifikasi penyimpangan dan memastikan kepatuhan. Sistem kontrol internal yang kuat dapat mengidentifikasi dan menilai risiko, serta memungkinkan manajer untuk mengambil langkah-langkah pengendalian guna mengurangi potensi kerugian finansial (Bakhtigozina, 2018). Alat seperti peta risiko bahkan dapat meningkatkan kemampuan manajer dalam membuat keputusan strategis yang selaras dengan selera risiko organisasi. Temuan ini sesuai dengan kajian Monteiro et al. (2021); Fateeva & Mitina (2024); dan Ruwaidha & Kundati (2024) menunjukkan sistem pengendalian internal berpegaruh positif terhadap keputusan manajerial. Dengan demikian, dapat dibuktikan jika SPI memainkan peran sentral dalam peningkatan kinerja manajerial. Tidak hanya sebagai alat administratif, SPI juga merupakan komponen strategis yang mendukung pengambilan keputusan berbasis data, mengelola risiko, dan menyelaraskan tindakan manajerial dengan tujuan organisasi.

### **Good Governance berpengaruh terhadap Keputusan Manajerial**

Analisis dalam studi ini menemukan bahwa Good Governance (GG) berdampak signifikan secara statistik dan menguntungkan terhadap Keputusan Manajerial (KM). Koefisien regresi 0,643 menunjukkan bahwa kenaikan satu unit dalam GG menghasilkan peningkatan 0,643 unit dalam KM. Nilai-p 0,000, yang kurang dari ambang signifikansi 0,05, dan nilai t sebesar 11,091, yang di atas nilai-t esensial 1,992, menunjukkan pentingnya hubungan. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2), yang mengklaim bahwa GG berdampak positif pada KM, divalidasi.

Invensi ini selaras dengan logika bahwa tata kelola yang baik merupakan fondasi penting dalam pengambilan keputusan manajerial yang efektif. Artinya secara konsisten menggunakan prinsip-prinsip tata kelola yang baik seperti keterbukaan, akuntabilitas, keterlibatan, efektivitas, dan efisiensi, manajer akan terdorong untuk membuat keputusan yang lebih rasional, berbasis data, dan selaras dengan tujuan organisasi. Dengan adanya kerangka kerja yang menjelaskan siapa yang mengambil keputusan, bagaimana proses pengambilan keputusan berlangsung, dan kepada siapa pertanggungjawaban ditujukan organisasi memiliki arah yang lebih terstruktur dalam menjalankan fungsinya.

Hasil ini memperkuat validitas Good Governance Theory, yang menekankan bahwa tata kelola yang baik membentuk struktur kelembagaan yang mendukung pengambilan keputusan partisipatif dan bertanggung jawab. Selain itu, pandangan dari Agency Theory juga relevan di sini, karena tata kelola yang baik dapat menurunkan asimetri informasi dan konflik kepentingan antara manajer sebagai agen dan stakeholder atau prinsipal. Dalam konteks institusi publik seperti perguruan tinggi, penerapan prinsip-prinsip good governance membantu memastikan bahwa para pengelola bertindak sesuai dengan kepentingan para pemangku kepentingan, menjaga akuntabilitas, serta memperkuat legitimasi dan kredibilitas dari setiap keputusan yang diambil.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Novitasari et al. (2022) dan Sari (2023) bahwa penerapan good governance berperan penting dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, mendorong pencapaian tujuan

pembangunan, serta menciptakan perubahan sosial yang konstruktif. Praktik tata kelola yang kuat di dalam universitas memainkan peran penting dalam meningkatkan pencapaian kelembagaan. Komitmen kepemimpinan yang kuat menjadi faktor penting dalam memoderasi hubungan antara good governance dan kinerja institusi pendidikan, pada berdampak pada pengambilan keputusan manajerial yang lebih efektif.

### **Good Governance memediasi pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap Keputusan Manajerial**

Perhitungan menggunakan kalkulator Uji Sobel menghasilkan nilai  $Z$  4,0167 dan nilai  $p$  0,00005902. Karena nilai  $Z$  melebihi 1,96 dan nilai  $p$  kurang dari 0,05, hasil ini menunjukkan bahwa Sistem Pengendalian Internal (SPI) memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap Keputusan Manajerial (KM) melalui Good Governance. Artinya, Good Governance secara nyata menjadi mediator dalam hubungan antara SPI dan KM. Temuan ini menunjukkan bahwa meningkatkan sistem pengendalian internal organisasi membantu mempromosikan konsep tata kelola yang baik yang penting seperti transparansi, akuntabilitas, dan praktik partisipatif. Selanjutnya, tata kelola yang baik ini akan menciptakan kondisi yang lebih kondusif bagi pengambilan keputusan manajerial yang rasional, terstruktur, dan bertanggung jawab.

Hasil ini juga memperkuat argumentasi teoritis berdasarkan Good Governance Theory, yang menyatakan bahwa good governance bukan hanya instrumen pengawasan, namun juga kerangka kerja manajerial yang strategis dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Sejalan dengan Agency Theory, keberadaan good governance turut memperkecil risiko asimetri

informasi dan konflik kepentingan antara agen (manajer) dan prinsipal (pemangku kepentingan), sehingga keputusan yang diambil menjadi lebih sesuai dengan kepentingan institusi secara keseluruhan.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Ahmad & Muslim (2024) yang menyatakan jika sistem pengendalian internal yang efektif dapat mendorong kinerja manajerial melalui perbaikan dalam akuntabilitas dan transparansi. Selain itu, Suharwini et al. (2022) dan Putri & Meutia (2024) menegaskan pentingnya peran mediasi tata kelola dalam memperkuat hubungan antara pengendalian internal dan hasil keputusan manajerial. Maka, good governance bukan hanya sebagai faktor pendukung, melainkan sebagai elemen penghubung yang krusial dalam proses peningkatan kualitas manajerial dalam organisasi.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan temuan penelitian sebelumnya, serta analisis dan evaluasi menyeluruh, kesimpulan berikut dapat ditarik oleh para peneliti:

1. Sistem Pengendalian Internal yang diterapkan dengan baik secara signifikan berkontribusi pada peningkatan tata kelola yang baik, menunjukkan bahwa perbaikan dalam praktik pengendalian internal secara langsung terkait dengan hasil tata kelola yang lebih baik. Artinya, SPI dapat menjadi fondasi dalam membentuk prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas dalam organisasi.
2. Good Governance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keputusan Manajerial. Dengan *good governance*, proses pengambilan keputusan menjadi lebih objektif, terarah, dan berdasarkan prinsip

keadilan serta tanggung jawab. Ini menunjukkan bahwa praktik Good Governance secara langsung meningkatkan kualitas keputusan manajemen.

3. Sistem Pengendalian Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keputusan Manajerial. Temuan ini membuktikan jika pengendalian internal yang kuat dapat mendukung pengambilan keputusan yang tepat dan efisien karena mampu meminimalkan risiko kesalahan dan kecurangan dalam proses manajerial.
4. Good Governance mampu memediasi pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap Keputusan Manajerial. Hasil ini menunjukkan bahwa tata kelola yang baik memperkuat hubungan antara sistem pengendalian internal dengan keputusan manajerial. Dengan kata lain, keberadaan Good Governance menjadi jalur penting dalam mengoptimalkan dampak SPI terhadap hasil keputusan manajemen.
- 5.

### **Keterbatasan**

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam penafsiran hasilnya. Lingkup objek penelitian yang terbatas pada instansi pendidikan tertentu menyebabkan temuan yang diperoleh belum tentu dapat digeneralisasikan ke seluruh instansi atau organisasi sektor publik lainnya, khususnya yang berada di luar konteks geografis dan struktural yang serupa. Selain itu, data yang digunakan bersifat *cross-sectional*, yaitu hanya dikumpulkan pada satu waktu tertentu, sehingga membatasi kemampuan penelitian dalam menangkap dinamika hubungan jangka panjang antara variabel Sistem Pengendalian Internal, Good Governance, dan Keputusan Manajerial. Instrumen yang digunakan dalam

penelitian ini berupa kuesioner tertutup, yang sangat bergantung pada persepsi dan pemahaman responden terhadap pernyataan yang diajukan, sehingga berpotensi menimbulkan bias persepsi yang dapat memengaruhi validitas internal penelitian. Di samping itu, variabel-variabel yang dianalisis masih terbatas pada model teoritis tertentu tanpa mempertimbangkan faktor eksternal lainnya, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan tingkat kompetensi sumber daya manusia, yang juga dapat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan manajerial.

### Saran

Berdasarkan keterbatasan yang telah diidentifikasi, terdapat beberapa saran yang dapat dipertimbangkan untuk pengembangan penelitian selanjutnya. Mengingat ruang lingkup objek penelitian hanya dilakukan pada satu instansi pendidikan, yaitu Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) Semarang, maka disarankan agar penelitian mendatang memperluas objek studi ke instansi lain atau lintas daerah. Upaya ini bertujuan agar hasil penelitian menjadi lebih representatif dan memiliki daya generalisasi yang lebih kuat dalam konteks pemerintahan daerah secara lebih luas. Selain itu, karena pendekatan yang digunakan bersifat kuantitatif dengan instrumen kuesioner tertutup, maka pendekatan kualitatif atau *mix-method* disarankan untuk digunakan pada penelitian selanjutnya. Pendekatan tersebut memungkinkan eksplorasi yang lebih mendalam terhadap persepsi, pengalaman, dan dinamika yang tidak dapat dijangkau oleh pendekatan kuantitatif semata. Dalam hal variabel, penelitian ini hanya menitikberatkan pada Good Governance dan Sistem Pengendalian Internal sebagai variabel independen. Oleh karena itu, perlu

dipertimbangkan penambahan variabel lain seperti budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, atau teknologi informasi, yang juga berpotensi memengaruhi pengambilan keputusan manajerial dalam sektor publik. Terakhir, mengingat model analisis yang digunakan masih terbatas pada regresi linier berganda, maka penggunaan model analisis yang lebih kompleks seperti *Structural Equation Modeling* (SEM) juga direkomendasikan agar dapat mengungkap hubungan kausalitas yang lebih mendalam antar variabel.

### DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, L., 2009, *Pengaruh Konflik Peran, Ketidakjelasan Peran, dan Kelebihan Peran terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Auditor (Penelitian pada Kantor Akuntan Publik yang Bermitra Dengan Kantor Akuntan Publik Big Four di Wilayah DKI Jakarta)*, Jurnal Akuntansi, Vol.1, No.1.
- Annisa, N. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Bank Mandiri Cabang Bukittingi. Skripsi. Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang
- Arens dan Loebbecke, 2008, *Auditing Pendekatan Terpadu*, Edisi Indonesia, Jakarta: Salemba Empat.
- Arianti, D. (2022). Pengaruh Konflik Peran, Ketidakjelasan Peran, Struktur Audit, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Pada Kinerja Auditor (Studi Kasus Pada Inspektorat Kota Banda Aceh). Karya Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi E-ISSN : 2986-0296
- Brasa, L.R. (2022). Analisis Kinerja Karyawan pada Hotel Grand Mutiara Berastagi. Skripsi.

- Universitas Quality Berastagi.
- BUDIARTI, NW. (2022). Analisis Faktor-faktor yang Berpengaruh terhadap Kualitas Audit pada KAP di Bali. *Jurnal Kharisma* Vol 4 Nol 3 Oktober 2022
- Crisnaningrum, D.W. (2020). Peran Paguyuban Jokorio dalam Mewujudkan Kerukunan antar Pedagang Kaki Lima Depan Perpustakaan IAIN Kediri (Perspektif Fungsionalisme Struktural). SKRIPSI. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kediri
- Dewi, N.C. (2020). Gaya Kepemimpinan Kepala Taman Kanan-Kanak. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan* Vol 4 No. 2 Maret 2020
- Eva, Y., Wulandari, R. ., & Irianto, M. F. (2021). Pengaruh Independensi, Komitmen Organisasi, Struktur Audit Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Auditor (Studi Empiris Pada KAP di Kota Malang). *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 9(2). <https://doi.org/10.21067/jrma.v9i2.6107>
- Gaffar, m.I. (2022). Pengaruh Kemampuan, Komitmen Profesi, Motivasi & Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Hasil Audit. *Jambura Accounting Review* Vol. 3 No. 2 Agustus 2022 Hal. 129 - 143
- Garini, E.A. (2020). Pengaruh Konflik Peran, Ambiguitas Peran dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Moderasi. Skripsi. Universitas Mercu Buana
- Ghozali, I., 2009, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Indriantoro, N. dan B. Supomo, 1999, *Metode Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, Yogyakarta: BPF.
- Jannah, R. (2021). Peran Kompetensi Auditor Terhadap Hasil Audit Investigasi dalam Pembuktian Kecurangan. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Syariah* 1 (1), 2021, 54-64
- Lase, E., Putri, A.P., Tarigan. (2019). Pengaruh Konflik Peran (Role Conflict), Ketidakjelasan Peran (Role Ambiguity, dan Struktur Audit (Audit Structure) terhadap Kinerja Auditor pada Kantor Akuntan Publik di Medan. *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis*, 4 (2), 2019, Hal: 89-105
- Lawalata, Said dan Mediaty, 2006, *Pengaruh Idependensi Auditor, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor*.
- Marlia, V., Asmapane, S., & Rusliansyah, R. (2017). Pengaruh pemahaman good governance dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja auditor. *Jurnal Ilmu Akuntansi Mulawarman (JIAM)*, 2(2). doi:<https://doi.org/10.29264/jiam.v2i2.1481>
- Mas'ud, F., 2004, *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mulyadi, 2011, *Auditing*, Jakarta: Salemba Empat.
- Oktavia, M. H. 2018. Pengaruh Integritas, Kerahasiaan, Kompleksitas Tugas, Motivasi dan Ketidakjelasan Peran Terhadap Kinerja Auditor di Inspektorat Provinsi Jawa Tengah (Doctoral dissertation, Unika Soegijapranata Semarang).

- Pertiwi, L.Z. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Profesionalisme, dan Kompleksitas Tugas Terhadap Kinerja Auditor. *Business Management, Economic, and Accounting National Seminar* Vol. 2 2021
- Prasetyaningrum, N. E., & Rukmini. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Dengan Independensi, Integritas dan Pemahaman Good Governance Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris pada KAP di Jawa Tengah dan DIY). *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, 21 (1), 112-120. doi: <http://dx.doi.org/10.29040/jap.v21i1.1084>
- Rahmiati dan Kusuma, 2003, *Hubungan Antara Mentoring Dengan Role Stress Dan Job Outcomes Dalam Lingkungan Akuntan Publik*.
- Ramadhan, G. (2018). Analisis Hubungan Profesionalisme Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Banjarmasin. *Jurnal Administrasi Publik* Vol. 1 No. 15 Agustus 2018
- Ramadhan, S., 2011, *Analisa Pengaruh Struktur Audit, Konflik Peran, Ketidakjelasan Peran Dan Pemahaman Good Governance Terhadap Kinerja Auditor Pada KAP Di Jakarta*, AKTIVA, Vol.4, No.7.
- Robbins, S. P., 2008, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Sagita, H. (2023). Pengaruh Role Conflict, Role Ambiguity Terhadap Burnout Dan Dampaknya Terhadap Kualitas Audit (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik Di Wilayah Jakarta Selatan). *Jurnal Sosial dan Sains* Vol. 3 No. 8 2023
- Sapariyah, 2011, *Pengaruh Good Governance Dan Independensi Auditor Terhadap Kinerja Auditor Dan Komitmen Organisasi (Survey Pada Kantor Akuntan Publik Di Surakarta)*, STIE AUB Surakarta.
- Sedarmayanti. (2020). Good Corporate Governance (GCG) Dalam Penyusunan Kebijakan Publik. *Jurnal Wacana Kinerja* Vol. 8 No. 3
- Sidauruk, T. (2018). Pengaruh Profesionalisme Auditor, Independensi Auditor dan Etika Profesi terhadap Kinerja Auditor (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Jakarta Barat). *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Ekonomi* Vol. 3 Nol. 2 Agustus 2018
- Siregar. R. (2019). Pengaruh Ketidakjelasan Peran, Konflik Peran Dan Pemahaman Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Auditor (Studi Kasus KAP Bambang Sudaryono & Rekan). *Jurnal Ekonomi* <http://repository.stei.ac.id/id/eprint/5399>
- SURYAGITA APSARI, Ni Nyoman; ., Gayatri. Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Pengalaman Kerja, dan Pemahaman Good Governance pada Kinerja Auditor. *E-Jurnal Akuntansi*, [S.l.], v. 24, n. 1, p. 282-310, may 2018. ISSN 2302-8556. Available at: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/akuntansi/article/view/38430>. Date accessed: 22 nov. 2023. doi: <https://doi.org/10.24843/EJA.2018.v24.i01.p11>.
- Trisnaningsih, S., 2007, *Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi Sebagai mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance*,

*Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor, Simposium Akuntansi Nasional X Makasar.*

Wati, Lismawati dan Aprilla, 2010, *Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Dan Pemahaman Good Governance Terhadap Kinerja Auditor Pemerintah (Studi Pada Auditor Pemerintah Di Bpkp Perwakilan Bengkulu, Simposium Akuntansi Nasional XII Purwokerto.*

Widyastuti dan Sumiati, 2011, *Influence of Role Conflict, Role Ambiguity and Role Overload toward Auditors Performance, Akuntabilitas, Vol.10, No.2.*