

PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PERUSAHAAN ICT DI JAKARTA

Tasya Andriani^{1*}, Lely Dahlia²

^{1,2}Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trilogi, Jakarta, Indonesia

*E-mail Correspondence : tasyaandriani55@gmail.com

Diterima 12 November 2023, Disetujui 20 November 2023

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh system pengendalian manajemen yang mencakup pengendalian hasil, pengendalian tindakan, pengendalian personel dan pengendalian budaya terhadap kinerja perusahaan. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan observasi, dokumentasi, dan penyebaran kuesioner yang dilakukan pada dua perusahaan yang bergerak di bidang ICT (*Information Communication & Technology*) di Jakarta, yaitu PT Indonesia Comnets Plus dan PT Intikom Berlian Mustika dengan total responden sebanyak 100 responden. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dan analisis verifikatif untuk menguji hipotesis dan model struktural dengan program *SmartPLS* versi 3.3.3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian hasil tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan, sedangkan pengendalian tindakan, pengendalian personel, serta pengendalian budaya berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan ICT di Jakarta.

Kata kunci: Sistem Pengendalian Manajemen, Kinerja Perusahaan.

Abstract

The aim of this research is to analyze the influence of the management control system which includes results control, action control, personnel control and cultural control on company performance. Data collection techniques in this research were carried out by observation, documentation and distributing questionnaires to two companies operating in the ICT (Information Communication & Technology) sector in Jakarta, namely PT Indonesia Comnets Plus and PT Intikom Berlian Mustika with a total of 100 respondents. This research uses descriptive analysis and verification analysis methods to test hypotheses and structural models with the SmartPLS version 3.3.3 program. The research results show that results control has no influence on company performance, while action control, personnel control, and cultural control have a positive effect on the performance of ICT companies in Jakarta.

Keywords: Management Control System, Company Performance

PENDAHULUAN

Perusahaan di era digital saat ini, menghadapi kemajuan teknologi informasi yang semakin cepat dan memiliki akses ke alat-alat yang lebih canggih untuk mengumpulkan, menganalisis, serta mengintegrasikan data ke dalam sistem pengendalian manajemen. Era digital selalu digambarkan dengan terkoneksi semua orang tanpa terikat jarak dan zona waktu. Oleh karena itu perusahaan yang melakukan digitalisasi berarti sudah siap berjalan tanpa terikat jarak dan zona waktu. Jika sebelumnya orang berkomunikasi secara lisan, kini orang dapat berkomunikasi dengan mudah melalui email, telepon, televisi, internet, dan media sosial. Dari segi pemasaran, sudah menggunakan pemasaran digital dan dari segi pekerjaan, memungkinkan karyawan untuk *work from anywhere* (WFA) dan *work from home* (WFH), rapat manajemen menggunakan *tele-conference* dan atau *platform online* lainnya.

Seringkali ada pepatah “karyawan adalah aset perusahaan”. Menjadi aset berarti sesuatu yang membawa manfaat jangka panjang bagi perusahaan, namun pada kenyataannya, pegawai rentan terhadap penurunan kinerja, terutama di era digital saat ini. Oleh karena itu, perlu adanya upaya untuk meningkatkan iklim usaha perusahaan yang semakin semakin inovatif dan solutif. Selain melakukan digitalisasi pada proses kerja karyawan, perusahaan juga dapat menggunakan alat manajemen yang dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan yaitu dengan penerapan sistem pengendalian manajemen, adapun

menurut (Chandra, 2017) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa peran utama dari penerapan sistem pengendalian manajemen adalah untuk memastikan bahwa strategi perusahaan dapat berjalan dengan baik. Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian (Sari & Herawati, 2023) yang menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di PT. Telkom Indonesia (persero) Tbk Witel Meda. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi efektif dari sistem tersebut dapat meningkatkan efisiensi dan pengambilan keputusan di tingkat manajemen serta memberikan dampak positif pada pencapaian tujuan organisasi.

Sistem pengendalian manajemen itu sendiri adalah suatu sistem yang mengatur serta mengarahkan karyawan agar berperilaku dan bekerja sesuai dengan kebijakan perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Menurut (Merchant & Stede, 2017) terdapat empat bentuk pengendalian, empat pengendalian tersebut yaitu pengendalian hasil, pengendalian tindakan, pengendalian personel, dan pengendalian budaya. Pengendalian hasil merupakan suatu bentuk pengendalian dimana karyawan akan mendapatkan imbalan jika dapat bekerja dengan baik dan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan atau biasanya disebut dengan *pay for performance*. Pengendalian hasil dapat menciptakan *meritocracies* dimana imbalan akan diberikan kepada karyawan yang bekerja keras dan lebih baik dari karyawan yang lain. Adapun bentuk dari pengendalian hasil adalah mendefinisikan dimensi kinerja, pengukuran kinerja, pengaturan target kinerja, pemberian imbalan.

Bentuk pengendalian selanjutnya adalah pengendalian tindakan yang merupakan bentuk pengendalian yang memastikan bahwa karyawan berperilaku dan bertindak sesuai dengan keinginan perusahaan dan tidak melanggar atau merugikan perusahaan. Adapun bentuk dari pengendalian tindakan adalah pembatasan perilaku, penilaian pratindakan, akuntabilitas tindakan, dan redundansi. Lalu pengendalian personel adalah pengendalian yang mendukung karyawan agar dapat memotivasi diri mereka sendiri sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan keinginan dan motivasi yang terdapat dalam diri karyawan sendiri.

Bentuk dari pengendalian personel adalah seleksi dan penempatan, pelatihan, dan desain pekerjaan dan *resourcing*. Berikutnya adalah pengendalian budaya dimana pengendalian budaya merupakan bentuk pengendalian manajemen yang didukung oleh *mutual monitoring* atau pemantauan bersama yang dilakukan sesama karyawan, sehingga karyawan tidak melanggar aturan dan norma yang berlaku di perusahaan. Adapun bentuk dari pengendalian budaya adalah kode etik, imbalan kelompok, transfer antarperusahaan atau rotasi karyawan. Dengan diterapkannya sistem pengendalian manajemen yang baik maka diharapkan dapat membantu kinerja perusahaan dapat maksimal. Kinerja Perusahaan itu sendiri adalah hasil yang dihasilkan oleh perusahaan dalam periode tertentu, sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Untuk menilai apakah kinerja perusahaan baik atau buruk, diperlukan pengukuran yang dapat memberikan gambaran

secara objektif. Menurut teori (Kaplan & David P. Norton, 1996) pengukuran kinerja perusahaan dapat diukur dengan pendekatan *balanced scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja yang menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam tujuan dan ukuran dengan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini memastikan bahwa evaluasi kinerja perusahaan tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, melainkan juga memperhatikan aspek lain yang saling terkait, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja keuangan. Uraian diatas didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Praptapa & Rokhayati, 2012) pada penelitiannya menunjukkan bahwa di PDAM Kabupaten Banyumas *result control*, *personnel control*, dan *cultural control* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, serta penelitian yang dilakukan oleh (Nugroho, 2014) menunjukkan bahwa pengendalian hasil berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan di PDAM Giri Tirta Sari di kabupaten Wonogiri dan juga penelitian yang dilakukan oleh (Santy & Novita, 2020) dalam penelitiannya terdapat dua praktik sistem pengendalian manajemen yang berpengaruh yaitu *action* dan *cultural control* terhadap kinerja perusahaan. Selain itu terdapat juga penelitian yang dilakukan oleh (Anisa & Dahlia, 2021) menunjukkan bahwa pengendalian hasil dan budaya berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali variabel sistem pengendalian

manajemen terhadap kinerja perusahaan dengan memperluas sampel menjadi dua perusahaan sehingga dapat memperkuat hasil yang sebelumnya terdapat pada penelitian terdahulu. Pada era digital saat ini implementasi dari sistem pengendalian manajemen itu sendiri mengalami beberapa penyesuaian, salah satu contoh penyesuaian yang dilakukan adalah pada pengendalian tindakan dimana sebelumnya absensi dilakukan dengan *fingerprint* langsung di kantor, namun sejak era digital saat ini perusahaan melakukan penyesuaian yaitu dengan mengembangkan aplikasi pada *mobile device* karyawan sebagai sarana absensi karyawan sehingga karyawan dapat melakukan absen dari jarak jauh ketika sedang *work from home* atau ketika sedang *work from anywhere*. Kemudian juga pada proses *approval* kepada atasan, sebelumnya tanda tangan langsung, namun ketika saat ini sudah dapat dilakukan menggunakan sarana aplikasi yang dikembangkan oleh perusahaan atau tanda tangan digital, sehingga pekerjaan menjadi lebih efektif. Kedua contoh pengendalian tindakan tersebut diterapkan oleh beberapa perusahaan termasuk pada PT Indonesia Comnets Plus dan PT Intikom Berlian Mustika, dimana kedua perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak dibidang ICT (*Infomartion, Communication and Technology*) yang pada era digital saat ini pemanfaatan dari bidang tersebut sangat meningkat. Oleh sebab itu berdasarkan uraian diatas peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana penyesuaian yang dilakukan perusahaan ICT pada sistem pengendalian manajemen dan pengaruhnya terhadap kinerja

perusahaan. Sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Perusahaan ICT) di Jakarta.

KAJIAN TEORI

Result control

Result control merupakan suatu pengendalian yang dilakukan perusahaan untuk dapat mengarahkan para karyawan untuk bekerja sesuai dengan keinginan perusahaan. Menurut (Merchant & Stede, 2017) Pengendalian hasil merupakan bentuk *meritocracies*, yaitu penghargaan diberikan berdasarkan hasil, prestasi, atau kinerja, atau disebut juga sebagai *pay for performance*. Oleh sebab itu karyawan perlu mengetahui apa yang diinginkan oleh perusahaan sehingga dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Pada pengendalian hasil *reward* dan *punishment* menjadi hal yang penting karena dengan adanya *reward* dapat mendorong karyawan agar dapat bekerja dengan maksimal sehingga menghasilkan kinerja yang baik untuk perusahaan, sebaliknya jika karyawan tidak bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan serta menghasilkan kinerja yang buruk maka perusahaan dapat memberikan sanksi atau *punishment*. Adapun *reward* tersebut dapat mendorong karyawan untuk berprestasi dan *punishment* diharapkan dapat mencegah karyawan dari hal-hal yang tidak diharapkan perusahaan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Firdasari, 2013) penerapan *result control* pada suatu agensi yang bergerak di bidang asuransi dilakukan

dengan adanya target penjualan yang jelas, *reward* yang berupa bonus, serta promosi jabatan. Sedangkan penurunan jabatan atau *down grade* sebagai bentuk *punishment* yang diberikan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Praptapa & Rokhayati, 2012) menunjukkan bahwa *result control* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan di PDAM Kabupaten Banyumas, selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Nugroho, 2014) juga menunjukkan bahwa pengendalian hasil berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan PDAM Giri Tirta Sari di kabupaten Wonogiri. Serta penelitian yang dilakukan oleh (Anisa & Dahlia, 2021) menunjukkan bahwa pengendalian hasil berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan di PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor. Oleh karena itu dengan mendefinisikan hasil kerja yang diinginkan, penilaian kinerja yang tepat, penentuan target yang jelas, dan memberikan *reward* serta *punishment* yang tepat diharapkan dapat mendukung perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang baik.

Pengendalian tindakan

Pengendalian tindakan merupakan bentuk pengendalian yang dilakukan perusahaan agar para karyawan dapat berperilaku sesuai harapan perusahaan dan tidak menyimpang dari aturan yang ada. Menurut (Merchant & Stede, 2017) Pengendalian tindakan merupakan suatu pengendalian yang digunakan untuk memastikan agar karyawan melakukan atau tidak melakukan tindakan tertentu yang dinilai dapat menguntungkan atau merugikan

perusahaan. (Djasmin, 2019) dalam penelitiannya mengungkapkan melalui penerapan *action control* perusahaan dapat mengendalikan dan mempengaruhi sikap dan tingkah laku karyawan untuk dapat bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang ada. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Santy & Novita, 2020) menunjukkan bahwa *action control* berpengaruh positif terhadap kinerja di Perusahaan Umum Perikanan Indonesia (Perum Perindo) hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa Perum Perindo sudah melakukan pembatasan perilaku yang baik terhadap karyawan baik secara fisik dan administratif. Dengan begitu penerapan pengendalian tindakan yang terkendali dengan baik diharapkan dapat mendorong perusahaan menghasilkan kinerja yang baik.

Pengendalian personel

Pengendalian personel adalah pengendalian yang dilakukan perusahaan agar para karyawan dapat menumbuhkan rasa semangat untuk bekerja dengan baik. Adapun menurut (Merchant & Stede, 2017) Pengendalian personel merupakan suatu pengendalian yang mendorong kesadaran seorang karyawan agar dapat memotivasi diri mereka sendiri untuk bekerja dan memberikan hasil yang terbaik. Bentuk penerapan dari pengendalian personel yaitu seleksi dan penempatan, pelatihan untuk karyawan, dan desain kerja yang baik. Sistem yang jelas serta transparan harus tercemin dalam proses seleksi penerimaan karyawan perusahaan. Perusahaan juga harus dapat menempatkan karyawan

sesuai dengan bidang masing-masing agar karyawan dapat bekerja dengan maksimal. (Fransisca, 2018) dalam penelitiannya berpendapat dengan penerapan pengendalian personal karyawan dapat termotivasi serta dapat mendukung perusahaan melalui kinerja serta keahlian yang mereka miliki.

Pada pelatihan untuk karyawan perusahaan diharapkan dapat memberikan *training* yang dapat menambah *skill* dan pengetahuan karyawan sehingga karyawan siap menghadapi perubahan-perubahan yang mungkin terjadi, dan untuk mendukung hal tersebut diperlukannya perencanaan kerja yang baik dari perusahaan sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik. Penelitian yang dilakukan oleh (Praptapa & Rokhayati, 2012) menunjukkan bahwa pengendalian personel berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan di PDAM Kabupaten Banyumas. Maka dengan adanya pengendalian personel yang meliputi sistem seleksi penerimaan dan penempatan yang baik, pelatihan yang berkualitas, serta rancangan tugas yang baik maka diharapkan dapat mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja perusahaan yang baik.

Pengendalian Kultural

Menurut (Merchant & Stede, 2017) Pengendalian kultural dirancang untuk mendorong para karyawan untuk saling mengendalikan antar satu orang dengan orang lainnya, untuk memberikan arahan dan tekanan dari suatu kelompok (*group pressure*) kepada individu yang bertindak tidak sesuai dengan norma dan nilai yang berlaku di perusahaan.

Dengan menerapkan pengendalian budaya pada karyawan, dapat dihindari perilaku karyawan yang melanggar aturan dan tidak sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Karyawan diharapkan dapat menerapkan serta memahami kode etik atau nilai yang terdapat pada suatu perusahaan sehingga karyawan bersama-sama dapat membantu mencapai tujuan perusahaan, selain dengan memahami tujuan perusahaan imbalan kelompok juga diharapkan dapat mendorong para karyawan bersama-sama menghasilkan kerja yang baik untuk divisi dan juga perusahaan, yang juga di dukung dengan adanya transfer antarperusahaan atau rotasi pekerjaan diharapkan dapat meningkatkan rasa kebersamaan antar karyawan sehingga saling mengenal dan mendukung satu sama lain dalam mewujudkan tujuan perusahaan dan menghambat adanya perbedaan pandangan dan tujuan.

Selain itu dengan pengaturan fisik seperti pengaturan penataan ruangan bekerja serta cara berbusana diharapkan dapat memberikan hal yang positif bagi karyawan sehingga memberikan semangat tersendiri bagi karyawan dalam bekerja, dan dengan penerapan *tone at the top* cara pimpinan berperilaku sangat menentukan bagaimana kultur yang dimiliki perusahaan, pimpinan dapat menjadi teladan atau *role model* bagi para karyawan yang berkeja padanya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Santy & Novita, 2020) menunjukkan bahwa *cultural control* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan di Perum Perindo dan juga penelitian yang dilakukan oleh (Anisa & Dahlia, 2021) menunjukkan bahwa

pengendalian budaya berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan di PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor. Maka dengan begitu penerapan kode etik yang baik, imbalan untuk kelompok yang berprestasi, rotasi kerja, pengaturan fisik, dan *tone at the top* yang baik akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik sehingga kinerja perusahaan pun akan maksimal.

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif merujuk pada pendekatan filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, mengumpulkan data dengan menggunakan instrumen penelitian, melakukan analisis data secara kuantitatif/statistik, dan bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah diformulasikan (Sugiyono, 2017).

Populasi

Populasi dalam penelitian merujuk pada wilayah generalisasi objek atau subjek dengan kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini, populasi terdiri dari karyawan yang bekerja di dua perusahaan yang bergerak di bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi (ICT).

Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2017). Adapun sampel

yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel dengan metode *probability sampling* menggunakan *random sampling* dengan responden berjumlah 100 karyawan yang didapat dari perhitungan rumus slovin.

Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer merujuk pada informasi yang diperoleh secara langsung melalui teknik pengumpulan data yang diterapkan pada objek penelitian (Sugiyono, 2017).

Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui survei menggunakan kuesioner yang disebar melalui media *Google Form* kepada responden. Kuesioner menggunakan skala Likert dengan bobot nilai 1 hingga 4, yang mencakup jawaban dari "Sangat Tidak Setuju (STS)" hingga "Sangat Setuju (SS)". Sementara itu, data sekunder adalah informasi yang bukan berasal dari objek penelitian tetapi dari sumber terpercaya lainnya, seperti pihak lain, dokumen, website, dan lainnya (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh dari jurnal terkait, website, company profile, serta peraturan atau kebijakan perusahaan.

Definisi Operasional Variabel

Pengendalian hasil X1 merupakan suatu bentuk pengendalian dimana karyawan akan mendapatkan imbalan jika dapat bekerja dengan baik dan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan atau biasanya disebut dengan *pay for performance*. Terdapat 4 indikator dalam variabel pengendalian hasil yaitu Mendefinisikan Dimensi Kinerja,

Pengukuran Kinerja, Pengaturan Target Kinerja, dan Pemberian Imbalan. **Pengendalian Tindakan X2** merupakan bentuk pengendalian yang memastikan bahwa karyawan berperilaku dan bertindak sesuai dengan keinginan perusahaan dan tidak melanggar atau merugikan perusahaan. Terdapat 4 indikator dalam variabel pengendalian tindakan yaitu Pembatasan Prilaku, Penilaian Pra Tindakan, Akuntabilitas Tindakan, dan Redundansi. **Pengendalian Personel X3** adalah pengendalian yang mendukung karyawan agar dapat memotivasi diri mereka sendiri sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan keinginan dan motivasi yang terdapat dalam diri karyawan sendiri. Terdapat 3 indikator dalam variabel pengendalian personel yaitu Seleksi dan Penempatan, Pelatihan, Desain Pekerjaan dan *Resourcing*. **Pengendalian Budaya X4** merupakan bentuk pengendalian manajemen yang didukung oleh *mutual monitoring* atau pemantauan bersama yang dilakukan sesama karyawan, sehingga karyawan tidak melanggar aturan dan norma yang berlaku di perusahaan. Terdapat 5 indikator dalam variabel pengendalian budaya yaitu Kode Etik, Transfer Antar Perusahaan, Imbalan Kelompok, Pengaturan Fisik dan Sosial, dan *Tone At The Top*. **Kinerja Perusahaan Y1** dapat diukur dengan menggunakan *balanced scorecard* yang merupakan suatu kerangka kerja yang dapat

mengintegrasikan berbagai ukuran dan tujuan yang diturunkan dari visi misi dan strategi perusahaan dengan menggunakan empat perspektif. Terdapat 4 indikator dalam variabel kinerja perusahaan yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Analisis Data

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Analisis verifikatif melibatkan dua tahap utama, yakni Analisis Outer Model (*Convergent Validity, Discriminant Validity, Composite Reliability*) dan Analisis Inner Model (*R-Square (R2), Path Coefficient, dan Predictive Relevance (Q2)*). Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)* dengan menggunakan *software SmartPLS* versi 3.3.3.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Dalam analisis deskriptif pada penelitian ini, tujuan utamanya adalah untuk memahami frekuensi dan persentase tanggapan responden terhadap variabel-variabel yang menjadi fokus penelitian. Berikut adalah tanggapan secara keseluruhan dari responden terhadap variabel pengendalian hasil, yang dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Tanggapan Responden Secara Keseluruhan Terhadap Variabel Pengendalian Hasil

	Indikator	Pertanyaan	Bobot				Skor Nilai	Skor Max	Capaian
			STS (1)	TS (2)	S (3)	SS (4)			
Pengendalian Hasil	Mendefinisikan Dimensi Kerja	(PH1)	0	1	44	55	354	400	88.5%
	Pengukuran Kerja	(PH2)	0	0	46	54	354	400	88.5%
	Pengaturan Target Kinerja	(PH3)	0	0	53	47	347	400	86.75%
	Pemberian Imbalan	(PH4)	0	0	50	50	350	400	87.5%
		(PH5)	0	8	40	52	344	400	86%

Sumber: Pengolahan Data Kuesioner, 2021

Tabel 2. Tanggapan Responden Secara Keseluruhan Terhadap Variabel Pengendalian Tindakan

	Indikator	Pertanyaan	Bobot				Skor Nilai	Skor Max	Capaian
			STS (1)	TS (2)	S (3)	SS (4)			
Pengendalian Tindakan	Pembatasan Prilaku	(PT1)	0	10	147	184	354	400	85.25%
		(PT2)	1	8	153	176	354	400	84.5%
		(PT3)	0	32	159	124	347	400	78.75%
	Penilaian Pra Tindakan	(PT4)	1	20	144	164	350	400	82.25%
		(PT5)	0	8	159	172	339	400	84.75%
	Akuntabilitas Tindakan	(PT6)	0	0	168	176	344	400	86%
		(PT7)	0	24	174	120	318	400	79.5%
	Redundansi	(PT8)	0	2	132	220	354	400	88.5%

Sumber: Pengolahan Data Kuesioner, 2021

Tabel 3. Tanggapan Responden Secara Keseluruhan Terhadap Variabel Pengendalian Personel

	Indikator	Pertanyaan	Bobot				Skor Nilai	Skor Max	Capaian
			STS (1)	TS (2)	S (3)	SS (4)			
Pengendalian Personel	Seleksi dan Penempatan	(PP1)	0	0	153	96	349	400	87.25%
		(PP2)	0	20	150	160	330	400	82.5%
	Pelatihan	(PP3)	0	20	147	164	331	400	82.75%
	Desain Pekerjaan dan Resourcing	(PP4)	1	2	138	208	349	400	87.25%

Sumber: Pengolahan Data Kuesioner, 2021

Tabel 4. Tanggapan Responden Secara Keseluruhan Terhadap Variabel Pengendalian Budaya

	Indikator	Pertanyaan	Bobot				Skor Nilai	Skor Max	Capaian
			STS (1)	TS (2)	S (3)	SS (4)			
Pengendalian Budaya	Kode Etik	(PB1)	1	4	147	192	344	400	86%
	Imbalan Kelompok	(PB2)	2	20	138	168	328	400	82%
	Rotasi Karyawan	(PB3)	2	54	162	68	286	400	71.50%
		(PB4)	3	4	150	180	337	400	84.25%

Pengaturan Fisik dan Sosial	(PB5)	0	8	153	180	341	400	85.25%
	(PB6)	0	18	177	128	323	400	80.75%
<i>Tone at the Top</i>	(PB7)	1	22	168	128	319	400	79.75%

Sumber: Pengolahan Data Kuesioner, 2021

Tabel 5. Tanggapan Responden Secara Keseluruhan Terhadap Variabel Pengendalian Budaya

	Indikator	Pertanyaan	Bobot				Skor Nilai	Skor Max	Capaian
			STS (1)	TS (2)	S (3)	SS (4)			
Kinerja Perusahaan	Perspektif	KP1	0	8	171	156	335	400	83.75%
	Keuangan	KP2	1	12	198	108	319	400	79.75%
	Perspektif	KP3	0	10	174	148	332	400	83.00%
	Pelanggan	KP4	1	12	174	140	327	400	81.75%
	Perspektif	KP5	0	10	189	128	327	400	81.75%
	Proses Internal dan Bisnis	KP6	1	8	183	136	328	400	82.00%
	Perspektif	KP7	0	16	159	156	331	400	82.75%
	Pertumbuhan dan Pembelajaran	KP8	1	4	177	152	334	400	83.50%

Sumber: Pengolahan Data Kuesioner, 2021

Berdasarkan tabel 1, tabel 2, tabel 3, tabel 4, dan tabel 5 diatas dapat dilihat bahwa tingkat pencapaian pada setiap indikator variabel pengendalian hasil, pengendalian tindakan, pengendalian personel, pengendalian budaya dan kinerja perusahaan yang diukur sangat beragam. Pada variabel-variabel diatas tanggapan responden berdasarkan tingkat capaiannya rata-rata lebih dari 75% dimana menurut penilaian interval dikategorikan sebagai "Sangat Setuju" sehingga dapat diasumsikan bahwa tanggapan responden secara keseluruhan pada indikator variabel Pengendalian Hasil, Pengendalian Tindakan, Penendalian Personel, Pengendalian Budaya dan Kinerja Perusahaan cenderung setuju dengan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti.

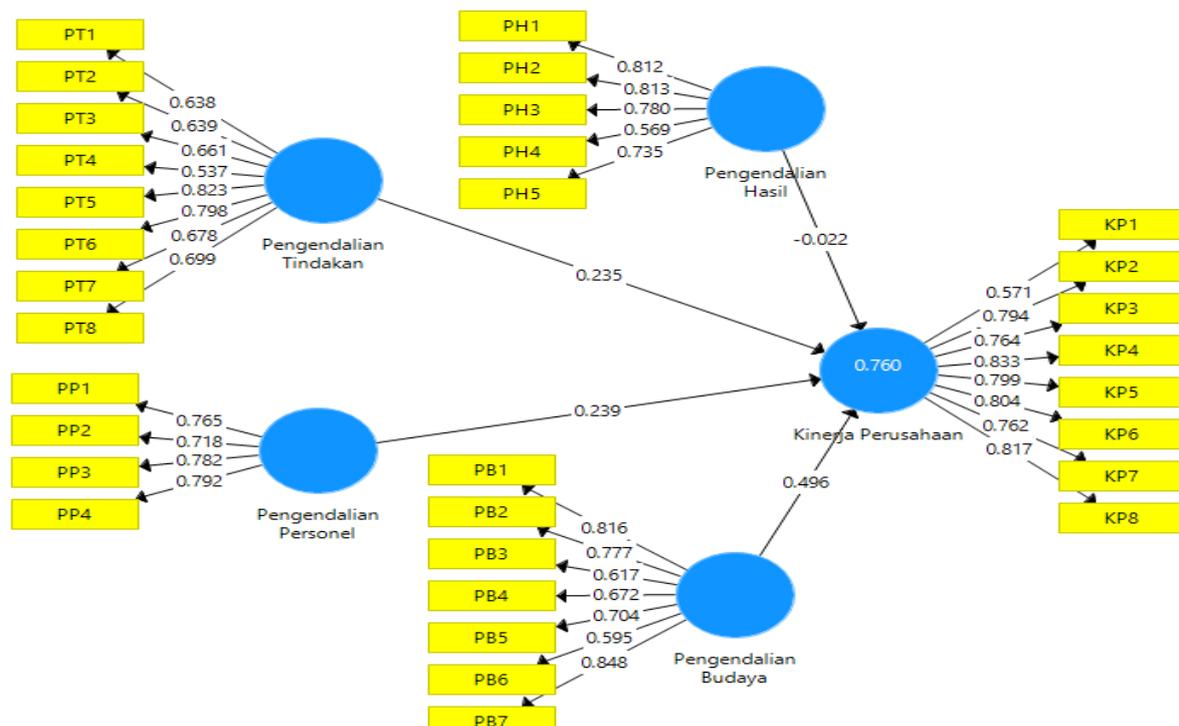
Analisis Verifikatif (*Outer Model*)

Analisis verifikatif adalah langkah penting untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian ini. Pengujian hipotesis dilakukan melalui pengolahan data menggunakan *software SmartPLS* versi 3.3.3 dan mencakup beberapa tahap, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

Uji Validitas

Convergent Validity

Convergent validity adalah salah satu indikator dalam uji validitas dimana pada bagian ini dapat dilihat dalam *standardized loading factor* yang dapat menggambarkan nilai kolerasi antar nilai dari setiap indikator dengan nilai konstruknya (Ghozali, 2020). Berikut adalah hasil pengolahan data dengan *SmartPLS* versi 3.3.3 yang dapat dilihat pada Gambar 1 sebagai berikut:

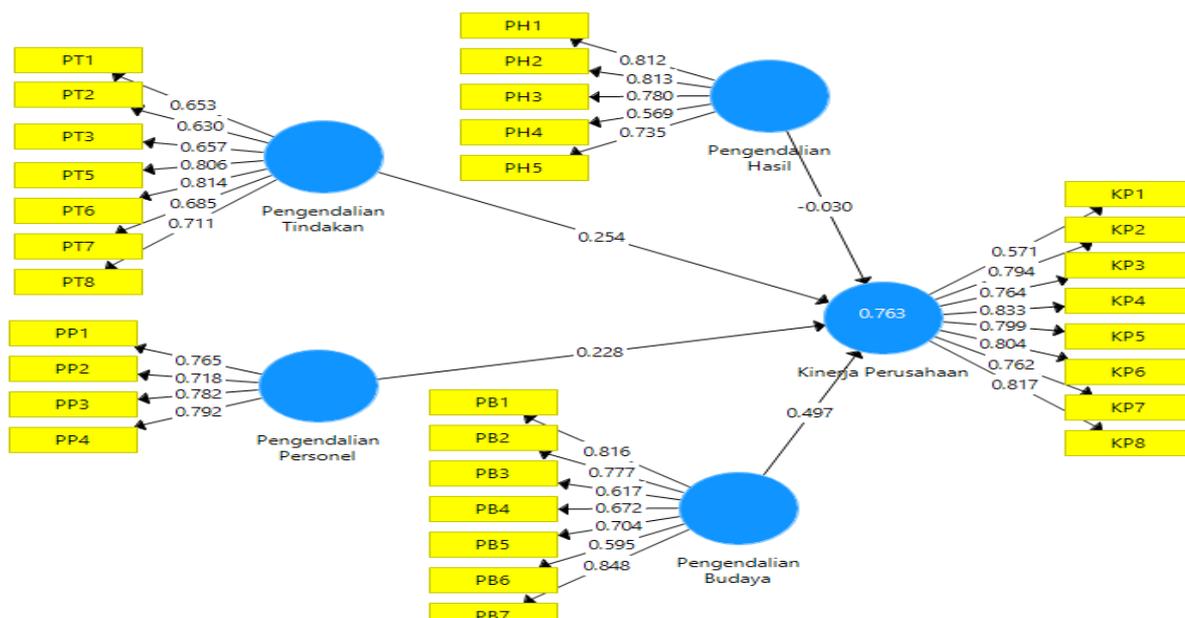


Gambar 1. Nilai Loading Factor

Sumber: Pengolahan Data Kuesioner dengan SmartPLS versi 3.3.3, 2021.

Pada penelitian ini dari total 32 indikator terdapat nilai *loading factor* diatas 0.70. Namun terdapat juga nilai *loading factor* diatas 0.50 sampai 0.60 yang masih dapat diterima dan diproses. Pada penelitian ini hasil *outer loadings* perlu dilakukan modifikasi untuk

dapat mempengaruhi hasil nilai AVE. Adapun modifikasi dilakukan dengan mengeliminasi nilai terkecil dari seluruh indikator yaitu indikator PT4. Adapun hasil nilai *loading factor* yang sudah dimodifikasi adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Nilai Loading Factor Setelah Modifikasi

Sumber: Pengolahan Data Kuesioner dengan SmartPLS versi 3.3.3, 2021.

Berdasarkan Gambar diatas terdapat indikator yang sudah dieliminasi dari total 32 indikator menjadi 31 indikator sehingga pada Gambar diatas hanya tersisa indikator yang menunjukkan validitas yang baik.

Discriminant Validity & Average Variance Extracted (AVE)

Discriminant Validity dalam uji validitas dapat dilihat dengan mengukur hubungan

korelasi antara suatu item konstruk laten dengan dirinya maupun dengan konstruk laten lainnya (Ghozali, 2020). Pada penelitian ini secara keseluruhan pada masing-masing variabel menunjukkan nilai *loading factor* yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *loading factor* terhadap variabel lainnya.

Tabel 6. *Cross Loading*

	Kinerja Perusahaan	Pengendalian Budaya	Pengendalian Hasil	Pengendalian Personel	Pengendalian Tindakan
KP1	0.571	0.512	0.554	0.495	0.553
KP2	0.794	0.724	0.478	0.517	0.505
KP3	0.764	0.584	0.621	0.604	0.637
KP4	0.833	0.716	0.512	0.647	0.571
KP5	0.799	0.593	0.543	0.671	0.634
KP6	0.804	0.674	0.387	0.580	0.488
KP7	0.762	0.648	0.554	0.721	0.662
KP8	0.817	0.671	0.428	0.636	0.513
PB1	0.718	0.816	0.544	0.666	0.607
PB2	0.637	0.777	0.566	0.687	0.454
PB3	0.498	0.617	0.260	0.383	0.341
PB4	0.501	0.672	0.333	0.488	0.391
PB5	0.571	0.704	0.644	0.597	0.635
PB6	0.503	0.595	0.488	0.538	0.493
PB7	0.737	0.848	0.561	0.669	0.510
PH1	0.573	0.637	0.812	0.64	0.641
PH2	0.555	0.543	0.813	0.664	0.602
PH3	0.509	0.494	0.780	0.526	0.506
PH4	0.346	0.329	0.569	0.442	0.459
PH5	0.437	0.460	0.735	0.566	0.396
PP1	0.633	0.527	0.638	0.765	0.693
PP2	0.529	0.510	0.526	0.718	0.513
PP3	0.585	0.648	0.597	0.782	0.527
PP4	0.666	0.759	0.583	0.792	0.528
PT1	0.485	0.405	0.489	0.519	0.653
PT2	0.391	0.367	0.466	0.455	0.630
PT3	0.486	0.483	0.529	0.470	0.657
PT4	0.630	0.585	0.513	0.594	0.806
PT5	0.625	0.572	0.598	0.670	0.814
PT6	0.542	0.466	0.450	0.463	0.685
PT7	0.472	0.464	0.464	0.482	0.711

Sumber: Pengolahan dengan *SmartPLS*, 2021

Pada tabel 6 diatas dapat dilihat pada angka korelasi antar konstruk pada pengendalian hasil, pengendalian tindakan,

pengendalian personel, pengendalian budaya masing-masing menunjukkan angka yang lebih besar dibandingkan dengan angka konstruk

lainnya. Begitu juga dengan kinerja perusahaan memiliki angka lebih besar dibandingkan dengan angka konstruk lainnya. sehingga hal

ini merupakan indikasi bahwa indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator diblok lainnya.

Tabel 7. *Construct Reliability & Validity* Sebelum Modifikasi

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extrated (AVE)</i>
Kinerja Perusahaan	0.901	0.905	0.921	0.596
Pengendalian Budaya	0.845	0.863	0.884	0.525
Pengendalian Hasil	0.799	0.822	0.862	0.559
Pengendalian Personel	0.764	0.769	0.849	0.585
Pengendalian Tindakan	0.840	0.859	0.877	0.475

Sumber: Pengolahan dengan SmartPLS, 2021

Tabel 8. *Construct Reliability & Validity* Sesudah Modifikasi

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extrated (AVE)</i>
Kinerja Perusahaan	0.901	0.905	0.921	0.596
Pengendalian Budaya	0.845	0.863	0.884	0.525
Pengendalian Hasil	0.799	0.822	0.862	0.559
Pengendalian Personel	0.764	0.769	0.849	0.585
Pengendalian Tindakan	0.836	0.848	0.877	0.506

Sumber: Pengolahan dengan SmartPLS, 2021

Adapun terdapat cara lain untuk mengukur tingkat validitas antar konstruk yaitu dengan melihat nilai *Average Variance Extrated (AVE)*. Pada penelitian ini berdasarkan Gambar 8 nilai AVE pada pengendalian tindakan sebelum dilakukan modifikasi adalah sebesar 0.475 dimana kriteria nilai AVE dapat diterima secara keseluruhan adalah dengan nilai > 0.50 sehingga perlu dilakukannya modifikasi yaitu dengan melakukan eliminasi pada nilai indikator terkecil yaitu indikator PT4 dengan nilai *outer loadings* sebesar 0.537 sehingga didapat AVE sebesar 0.506 dari hasil modifikasi yang dapat dilihat pada Gambar 9. Berdasarkan Gambar diatas dapat dilihat pada penelitian ini pada kinerja perusahaan nilai AVE sebesar 0.596, pengendalian budaya sebesar 0.525, pengendalian hasil sebesar 0.559, pengendalian personel 0.585 dan

pengendalian tindakan sebesar 0.506 sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai AVE secara keseluruhan lebih dari 0.50 hal ini menunjukkan bahwa tidak ada masalah dengan variabel yang diuji. Berdasarkan dua cara diatas maka dapat disimpulkan bahwa semua konstruk tingkat diskriminasi validitas yang tinggi atau valid dan telah memenuhi kriteria.

Adapun terdapat cara lain untuk mengukur tingkat validitas antar konstruk yaitu dengan melihat nilai *Average Variance Extrated (AVE)*. Pada penelitian ini berdasarkan Gambar 8 nilai AVE pada pengendalian tindakan sebelum dilakukan modifikasi adalah sebesar 0.475 dimana kriteria nilai AVE dapat diterima secara keseluruhan adalah dengan nilai > 0.50 sehingga perlu dilakukannya modifikasi yaitu dengan melakukan eliminasi pada nilai indikator terkecil yaitu indikator PT4 dengan

nilai *outer loadings* sebesar 0.537 sehingga didapat AVE sebesar 0.506 dari hasil modifikasi yang dapat dilihat pada Gambar 9. Berdasarkan Gambar diatas dapat dilihat pada penelitian ini pada kinerja perusahaan nilai AVE sebesar 0.596, pengendalian budaya sebesar 0.525, pengendalian hasil sebesar 0.559, pengendalian personel 0.585 dan pengendalian tindakan sebesar 0.506 sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai AVE secara keseluruhan lebih dari 0.50 hal ini menunjukkan bahwa tidak ada masalah dengan variabel yang diuji. Berdasarkan dua cara diatas maka dapat disimpulkan bahwa semua konstruk tingkat diskriminasi validitas yang tinggi atau valid dan telah memenuhi kriteria.

Uji Reliabilitas

Composite Reliability

Berdasarkan tabel 8 diatas nilai *Composite Reliability* pada konstruk pengendalian hasil nilai composite reliability adalah sebesar 0.862, pengendalian tindakan sebesar 0.877, pengendalian personel sebesar 0.849, pengendalian budaya 0.884 dan pada kinerja perusahaan sebesar 0.921. Secara keseluruhan semua nilai konstruk diatas 0.70 berdasarkan uraian tersebut secara keseluruhan nilai konstruk memenuhi kriteria dan dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian memiliki nilai reliabilitas yang tinggi.

Cronbach's Alpha

Pada tabel 8 dapat dilihat pada nilai *Cronbach's Alpha* pada pengendalian hasil dengan nilai 0.799, pengendalian tindakan dengan nilai 0.836, pengendalian personel

dengan nilai 0.764, pengendalian budaya dengan nilai 0.845 dan kinerja perusahaan dengan nilai 0.901. Secara keseluruhan semua nilai konstruk diatas 0.70 sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini dapat dipercaya karena memiliki nilai reliabilitas yang tinggi.

Uji *Inner Model*

Evaluasi *inner model* dapat dilihat dari beberapa indikator meliputi koefisien determinasi (R^2), *path coefficient* dan *predictive relevance* (Q^2) (Ghozali, 2020). Pengujian *inner model* dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibentuk akurat. Berikut adalah Beberapa uji yang dilakukan dalam pengujian model struktural:

R Square (R^2)

Nilai *R Square* merupakan koefisien determinasi pada konstruk endogen yang dapat dilihat pada Gambar 4.16 menunjukkan bahwa nilai *R Square (R^2)* untuk konstruk endogen (variabel kinerja perusahaan) adalah sebesar 0.763. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel pengendalian hasil, pengendalian tindakan, pengendalian personel, dan pengendalian budaya terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar 76.3% dan sisanya sebesar 23.7% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini. Nilai 0.763 juga menunjukkan hubungan kuat dan valid karena nilai *R Square* lebih dari 0.67.

Path Coefficient

Path coefficient adalah nilai koefisien jalur, dimana jika nilai yang dihasilkan antara

konstruk laten dengan konstruk endogen positif, maka terdapat hubungan yang positif begitu juga pada juga sebaliknya jika nilai yang dihasilkan antara konstruk laten dengan endogen negatif, maka terdapat hubungan yang negatif. Pada Gambar 4.17 yang menunjukkan bahwa nilai konstruk Pengendalian Budaya memiliki nilai pengaruh positif yaitu sebesar 0.497 terhadap konstruk endogen (Kinerja Perusahaan), Pengendalian Hasil memiliki pengaruh negatif dengan nilai sebesar -0.030

terhadap konstruk endogen (Kinerja Perusahaan), Pengendalian Personel memiliki pengaruh positif dengan nilai sebesar 0.228 terhadap konstruk endogen (Kinerja Perusahaan), dan Pengendalian Tindakan memiliki pengaruh positif dengan nilai sebesar 0.254 terhadap konstruk endogen (Kinerja Perusahaan). Sehingga dapat disimpulkan terdapat satu konstruk laten yang berpengaruh negatif terhadap konstruk endogen yaitu pada Pengendalian Hasil.

Predictive Relevance (Q²)

Tabel 9. Hasil *Blindfolding Calculation*

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kinerja Perusahaan	800.000	454.248	0.432
Pengendalian Budaya	700.000	700.000	
Pengendalian Hasil	500.000	500.000	
Pengendalian Personel	400.000	400.000	
Pengendalian Tindakan	700.000	700.000	

Sumber: Pengolahan dengan SmartPLS, 2021

Berdasarkan tabel 9 diatas menunjukkan hasil Q² sebesar 0.432 diatas 0.35. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pengendalian hasil, pengendalian tindakan, pengendalian personel dan pengendalian budaya memiliki nilai relevansi prediktif yang kuat terhadap variabel kinerja perusahaan.

Pengujian Hipotesis

Pengaruh antar variabel pengendalian hasil, pengendalian tindakan, pengendalian personel, pengendalian budaya terhadap kinerja perusahaan akan dilakukan dengan menggunakan pengujian hipotesis dengan menggunakan teknik *bootstrapping* yang hasilnya adalah *path coefficient* yang dapat dilihat pada Gambar 10 sebagai berikut:

Tabel 10. Hasil *Path Coefficient*

	Original Sample (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (IO.STDEVI)	P-Values
Pengendalian Budaya > Kinerja Perusahaan	0.497	0.484	0.120	4.156	0.000
Pengendalian Hasil > Kinerja Perusahaan	-0.030	-0.021	0.073	0.410	0.682
Pengendalian Personel > Kinerja Perusahaan	0.228	0.217	0.107	2.120	0.034

Pengendalian Tindakan > Kinerja Perusahaan	0.254	0.273	0.107	2.378	0.018
--	-------	-------	-------	-------	-------

Sumber: Pengolahan dengan SmartPLS, 2021

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Simpulan dari penelitian ini dapat diringkas sebagai berikut:

1. Pengendalian Hasil: Tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
2. Pengendalian Tindakan: Berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
3. Pengendalian Personel: Berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
4. Pengendalian Budaya: Berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Dengan demikian, penelitian menunjukkan bahwa faktor pengendalian tindakan, pengendalian personel, dan pengendalian budaya memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan, sementara pengendalian hasil tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

Saran

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan maka saran yang dapat diberikan adalah perusahaan disarankan untuk melakukan evaluasi kembali terkait penerapan pengendalian hasil. Identifikasi dan perbaiki potensi kelemahan yang mungkin menjadi penyebab ketidaksignifikan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Kemudian pada pengendalian tindakan, personel dan budaya diharapkan perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan

penerapan pengendalian yang sudah ada dan dapat disesuaikan dengan era digital saat ini sehingga dapat mendukung proses kerja karyawan ketika diterapkan metode kerja jarak jauh. Evaluasi yang tepat terhadap penerapan sistem pengendalian manajemen diharapkan dapat menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan menyusun evaluasi yang baik, perusahaan dapat mengidentifikasi potensi perbaikan, mengatasi kelemahan, dan memastikan bahwa sistem tersebut optimal sesuai dengan dinamika perusahaan serta perubahan lingkungan bisnis. Dengan demikian, perusahaan memiliki peluang yang lebih baik untuk mencapai tujuan bisnisnya dan menghadapi tantangan dengan lebih efisien. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan dapat mengeksplorasi perusahaan di sektor industri yang berbeda serta memperluas kerangka penelitian dengan menambahkan variabel yang lebih luas terkait sistem pengendalian manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- Anisa, & Dahlia, L. (2021). *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan BUMD Dengan Intervensi Pengendalian Sebagai Variabel Moderasi*.
- Chandra, R. (2017). Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Indojoya Agri Nusa. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 8(1), 619–633. <https://doi.org/10.33059/jseb.v8i1.202>
- Djasmin, M. S. (2019). Penerapan Action Control dan Result Control Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Produksi Pada PT. GTP

- Di Surabaya. *Jurnal Ilmiah Universitas Surabaya*, 8(1), 57–71.
- Firdasari, P. S. (2013). Analisis Penerapan Result Control Dalam Mengatasi Control Problems Pada Agency Galaxy PT Zurich Topas Life Di Surabaya. *Jurnal Ilmiah Universitas Surabaya*, 2.
- Fransisca, S. (2018). Penerapan Personnel Control Dan Cultural Control Karyawan Pada Cv Sejati Malang. *Jurnal Ilmiah Universitas Surabaya*, 7(2), 719–731.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0* (2nd ed.). Universitas Diponegoro Semarang.
- Kaplan, R. S., & David P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action by Robert S. Kaplan, David P. Norton* (1st ed.). Harvard Business Press.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4th ed.). Pearson Education Limited.
- Nugroho, A. F. (2014). *Pengaruh Intervensi Pengendalian Dalam Sistem Pengendalian Manajemen Dan Kaitannya Dengan Kinerja Perusahaan (Studi Pada PDAM Kabupaten Wonogiri)*.
- Praptapa, A., & Rokhayati, H. (2012). Intervensi Pengendalian dalam Sistem Pengendalian Manajemen dan Kaitannya dengan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan*, 2(2), 275–286. <https://doi.org/10.22219/jrak.v2i2.1074>
- Santy, A. N. T. D. P. P., & Novita. (2020). Efektivitas Implementasi Tools of Control pada Kinerja Perusahaan BUMN. *Jurnal Riset Dan Aplikasi: Akuntansi Dan Manajemen*, 4(3), 275–289. <https://doi.org/10.33795/jraam.v4i3.004>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sari, M., & Herawati, I. (2023). PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL. *Prosiding Konferensi Ilmiah Akuntansi*, 10.