



Efektivitas Implementasi *Tools of Control* pada Kinerja Perusahaan BUMN

Alvyra Noormalyta Trysna Devy Putri Permata Santy, Novita

Universitas Trilogi, Universitas Trilogi Jakarta, Jl. TMP. Kalibata No.4, RT.4/RW.4, Duren Tiga, Kec. Pancoran, Jakarta, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12760

alvyrapermata@gmail.com

doi.org/10.33795/jraam.v4i3.004

Informasi Artikel

Tanggal masuk	20-08-2019
Tanggal revisi	10-09-2019
Tanggal diterima	15-04-2020

Keywords:

Action Control
Cultural Control
Motivational
Personnel Control
Result Control

Abstract

The objective of this study is to analyse the effectiveness of implementation management controls consists of the result, action, personnel, and cultural control to company performance with motivation as a moderating variable. The respondents of this research are employees at Perum Perindo. Data were collected through observation, documentation, and questionnaires. Descriptive and verification analysis methods were employed to verify the hypothesis and structural modelling with SmartPLS. The results indicate that action and cultural control are positively and significantly associated with company performance. Motivation only moderates the relationship between the result and cultural control.

Kata kunci:

Action Control
Cultural Control
Motivasi
Personnel Control
Result control

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini untuk melihat efektivitas dari implementasi alat pengendalian (*tools of control*) yang terdiri dari *result control*, *action control*, *personnel control*, dan *cultural control* terhadap kinerja perusahaan dengan motivasi sebagai pemoderasi. Responden yang digunakan adalah karyawan Perum Perindo. Data dikumpulkan dengan menggunakan observasi, dokumentasi, dan kuesioner. Metode analisis deskriptif dan analisis verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis dan model struktural dengan SmartPLS. Pengujian variabel *tools of control* memperlihatkan hasil bahwa *action control* dan *cultural control* yang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Motivasi hanya memoderasi hubungan *result* dan *cultural control*.



1. Pendahuluan

Indonesia memiliki luas perairan yang lebih besar dibandingkan dengan luas daratannya, oleh karena itu Indonesia juga dikenal sebagai negara maritim. Dengan luasnya wilayah perairan menjadikan

Indonesia sebagai salah satu negara dengan wilayah laut terluas di dunia. Hal ini menjadi salah satu kekuatan Indonesia yang berdampak pada perekonomian negara [1]. Berdasarkan data Kementerian Kelautan dan Perikanan sesuai dengan Kepmen KP No.

50/Kepmen-KP/2017, menyebutkan bahwa potensi sumber daya ikan laut Indonesia diperkirakan sebesar 12,54 juta ton per tahun. Potensi itu tersebar di perairan wilayah Indonesia dan perairan Zona Ekonomi Eksklusif (ZEE) Indonesia. Tingginya potensi yang dimiliki dalam bidang perikanan mendorong pemerintah agar dapat mengelola sumber daya laut secara bijak dengan tujuan untuk memanfaatkan dan menjaga kelestarian ekosistem laut secara berkelanjutan.

Upaya pemerintah dalam mengelola potensi maritim adalah dengan membentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak pada sektor perikanan. Fokus pemerintah dalam meningkatkan kinerja industri pengolahan perikanan juga didorong oleh perkembangan teknologi digital era 4.0. Pesatnya perkembangan disrupsi teknologi menuntut berbagai perusahaan untuk dapat beradaptasi dan menciptakan inovasi-inovasi terbaru yang dapat menunjang kegiatan operasional mereka, tak terkecuali bagi perusahaan yang tergabung dalam BUMN, seperti Perusahaan Umum Perikanan Indonesia (Perum Perindo).

Perum Perikanan Indonesia atau Perum Perindo merupakan salah satu BUMN yang bergerak di sektor perikanan. Saat ini Perum Perindo sedang mengembangkan digitalisasi terhadap proses kegiatan operasional dalam menghadapi disrupsi teknologi. Program ini juga tak luput didukung oleh peran Sumber Daya Manusia (SDM), sehingga perusahaan perlu melakukan *upgrade* guna meningkatkan kapabilitas karyawan dalam menghadapi disrupsi teknologi ini. Dalam upaya mempertahankan kualitas SDM, pihak perusahaan perlu melakukan pengendalian manajemen yang baik, tentunya hal ini akan memengaruhi kualitas kinerja yang akan dicapai perusahaan. Sandanafu dan Tjokro [2] dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa dengan adanya penerapan sistem pengendalian manajemen dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan sistem pengendalian manajemen,

maka semakin baik pula kinerja perusahaan. Sistem pengendalian manajemen merupakan alat bagi manajer dalam rangka membangun visi dan misi perusahaan. Sistem pengendalian manajemen juga dapat digunakan untuk mengontrol perilaku manajer dan karyawan agar tetap fokus dan konsisten dengan strategi dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan di awal [3]. Sistem pengendalian manajemen (*tools of control*) terdiri dari empat bentuk, diantaranya terdapat *result*, *action*, *personnel*, dan *cultural control* [3].

Dalam teori Merchant dan Van der Stede [3], *result control* merupakan sistem pengendalian yang memfokuskan pada hasil yang dicapai oleh karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Pengendalian hasil melibatkan pemberian imbalan kepada karyawan yang memiliki hasil yang bagus dengan cara memberikan insentif atas kinerja karyawannya. Namun pada kenyataannya, pengendalian hasil tidak selalu dapat digunakan secara efektif oleh perusahaan. Menurut Merchant dan Van der Stede [3], terdapat tiga faktor agar *result control* dapat dijalankan secara efektif yaitu diantaranya perusahaan harus menetapkan target yang akan dicapai, karyawan dapat bertanggung jawab terhadap target yang ditentukan, dan perusahaan harus mampu mengukur pencapaian target yang telah ditentukan. Praktik pengendalian hasil terdiri dari empat tahap yaitu pertama, perusahaan harus dapat menentukan hasil secara jelas sehingga kerja karyawan menjadi lebih terarah. Kedua, adanya standar dalam penilaian kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian Praptapa dan Rokhayati [4], pengendalian hasil berpengaruh sejalan dengan kinerja perusahaan. Hal ini menandakan bahwa *result control* efektif dalam meningkatkan kinerja. Namun, hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sani dan Novita [5] dimana *result control* tidak memengaruhi kinerja perusahaan. Hal ini dikarenakan karyawan masih belum bisa merasakan implementasi dari pengendalian

hasil yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Ketiga, penetapan sasaran atau target yang tepat, sehingga karyawan memiliki acuan dalam memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Keempat, pemberian imbalan melalui sistem *reward and punishment*. Pemberian *reward* merupakan bentuk positif dari *reinforcement* dan *punishment* sebagai bentuk negatif *reinforcement* untuk menghasilkan *output*. karyawan diharapkan mampu mengembangkan dan mendorong potensi yang dimiliki untuk dapat berperilaku sedemikian rupa agar terhindar dari keadaan yang tidak sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Tjiang [6] mengatakan bahwa *result control* efektif dalam memengaruhi kinerja karyawan karena dengan adanya *reward* yang sesuai dapat memotivasi karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

Selanjutnya, *Action control* didefinisikan sebagai salah bentuk langsung dari sistem pengendalian manajemen di mana di dalamnya mengatur untuk memastikan agar karyawan bertindak sesuai dengan harapan perusahaan. Pengendalian tindakan memiliki empat hal dasar yaitu pembatasan perilaku, penilaian pra-tindakan, akuntabilitas tindakan, dan redundansi [3]. Berdasarkan hasil penelitian Praptapa dan Rokhayati [4], Pengendalian Tindakan memengaruhi kinerja perusahaan. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Sani dan Novita [5] yang membuktikan bahwa *action control* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasakan adanya implementasi dari pengendalian tindakan. Peneliti lain yang mendukung hasil penelitian tersebut juga dikemukakan oleh Sandanafu dan Tjokro [2] yang menyebutkan bahwa kinerja perusahaan juga dipengaruhi oleh adanya sistem pengendalian manajemen. Penelitian Lasakar [7] menyimpulkan bahwa keberadaan *action control* dapat mengatasi *motivational problems* karyawan dengan memberikan batasan-batasan kepada karyawan untuk mendukung terpenuhinya *hygiene factors* dan *satisfier factors*. Tjiang [6]

dalam penelitiannya juga menyebutkan bahwa *action control* efektif dalam mengendalikan dan memantau karyawan agar dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan perusahaan.

Menurut teori Merchant dan Van der Stede [3], *personnel control* merupakan suatu bentuk pengendalian yang mengontrol dan mendorong pengembangan individu. Ada tiga tujuan pengendalian personel, yang pertama adalah untuk menekankan pemahaman karyawan terhadap target perusahaan, kemudian agar pekerjaan dilakukan secara efektif, dan yang terakhir adalah untuk meningkatkan partisipasi karyawan dalam *self monitoring*. Penerapan pengendalian personel dapat dilakukan melalui proses seleksi dan penempatan, pelatihan, dan desain pekerjaan [3]. Melalui transparansi sistem seleksi penerimaan karyawan baru yang dibentuk dengan baik, penempatan pegawai di posisi yang sesuai, serta pelatihan yang memadai diharapkan dapat memotivasi karyawan agar dapat bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan.

Dalam *Cultural control* penerapan dan pengimplementasian norma yang ada di perusahaan sangat penting untuk meningkatkan hubungan yang baik antar karyawan dan menghindari perilaku menyimpang. Pengendalian budaya didesain untuk mendukung pemantauan bersama (*mutual monitoring*), sebuah tekanan kuat dari suatu kelompok terhadap individu yang menyimpang dari norma nilai kelompok [3]. Budaya perusahaan timbul dari adanya tradisi, norma, keyakinan, nilai-nilai ideologi, sikap dan cara berperilaku. Hal ini yang menyebabkan budaya perusahaan memiliki frekuensi yang tetap dan tidak berubah dari waktu ke waktu. Manajer mengatur perilaku karyawannya dengan cara membangun budaya baik dalam aturan tertulis maupun tidak tertulis. Budaya perusahaan dapat dibentuk dalam banyak cara, baik lewat lisan maupun contoh. Dalam hal ini, terdapat lima bentuk pengendalian budaya yang dapat diterapkan dalam perusahaan meliputi kode etik, penghargaan

kelompok, transfer antar perusahaan, pengaturan fisik dan sosial, dan *tone at the top*. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Praptapa dan Rokhayati [4] menunjukkan adanya pengaruh pengendalian budaya terhadap kinerja perusahaan. Pernyataan tersebut sesuai dengan penelitian Randy [8] yang menyatakan bahwa *cultural control* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan berdasarkan finansial dan non finansial. Selanjutnya Sani dan Novita [5] dalam penelitiannya mengatakan bahwa *cultural control* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Dalam mengendalikan perilaku karyawan dibutuhkan pemberian motivasi atau dorongan kepada karyawan yang memiliki potensi dan prestasi agar karyawan tersebut mampu bekerja secara produktif. Robbins [9] berpendapat jika motivasi merupakan suatu proses yang menggerakkan individu untuk mencapai suatu intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha secara terus-menerus (*persistence*) dalam mencapai tujuan. Intensitas menunjukkan kegigihan seseorang dalam berusaha, namun dengan intensitas yang tinggi saja belum dapat dikategorikan bahwa seseorang akan memiliki hasil kinerja yang baik kecuali orang tersebut melakukan usaha yang mengarah pada pemberian keuntungan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, kualitas usaha dan intensitas suatu individu harus dapat terukur dengan tepat [9].

Motivasi merupakan usaha yang dilakukan secara terus-menerus. Ketika individu tersebut sudah merasakan adanya motivasi dalam diri mereka, maka mereka dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Motivasi merupakan hal penting bagi manajer, karena manajer harus bekerja dengan orang lain. Oleh karena itu, manajer harus mampu memahami perilaku seseorang agar dapat memengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Berdasarkan teori Maslow [10] digambarkan bahwa semangat tiap individu timbul ketika kepentingan mereka sudah terpenuhi. Maslow

mengidentifikasi tingkatan kebutuhan tersebut menjadi lima tingkatan yaitu; (1) kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), (2) kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja (*safety & security needs*), (3) kebutuhan social (*social needs*), (4) kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), (5) kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*). Oleh karena itu, perusahaan harus senantiasa berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan motivasi SDM yang ada guna mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan fenomena di atas, peneliti ingin menganalisa bagaimana efektivitas penerapan sistem pengendalian manajemen yang meliputi *result, action, personnel*, dan *cultural control* terhadap kinerja perusahaan Perum Perikanan Indonesia dengan motivasi sebagai variabel moderasi. Alasan peneliti untuk melakukan penelitian tersebut adalah karena peneliti tertarik untuk melihat implementasi dari pengendalian tersebut terhadap kinerja perusahaan dimana perusahaan yang diteliti adalah BUMN di bidang perikanan. Selain itu, peneliti menggunakan moderasi motivasi dari personel perusahaan dikarenakan pengendalian yang dirancang oleh perusahaan dilaksanakan oleh personel perusahaan (karyawan), dan jika motivasi dari personel perusahaan telah terpenuhi maka mereka akan memiliki rasa tanggung jawab dalam menjalankan pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen yang efektif dapat berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.

2. Metode

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan BUMN sektor perikanan. Objek penelitian yang diambil adalah dari Kantor Pusat Perum Perikanan Indonesia yang berlokasi di Jakarta Utara. Jumlah populasi yang akan diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 140 karyawan yang bekerja pada Kantor Pusat Perum Perikanan Indonesia. Sampel dalam penelitian ini dipilih dari populasi dengan menggunakan metode *probability sampling*,

Tabel 1. Instrumen Penelitian

No	Konstruk	Indikator	Kode
1	<i>Result Control (RC)</i>	1. Menentukan pengetahuan dari hasil yang diinginkan	RC 1
		2. Memengaruhi hasil yang diinginkan	RC 2
		3. Mengukur efektivitas dan efisiensi hasil yang dapat dikendalikan	RC 3
2	<i>Action Control (AC)</i>	1. Pembatasan perilaku	AC 1
		2. Penilaian pra-tindakan	AC 2
		3. Akuntabilitas tindakan	AC 3
		4. Redundansi	AC 4
3	<i>Personnel Control (PC)</i>	1. Seleksi dan penempatan	PC 1
		2. Pelatihan	PC 2
		3. Desain pekerjaan dan <i>resourcing</i>	PC 3
4	<i>Cultural Control (CC)</i>	1. Kode etik	CC 1
		2. Imbalan kelompok	CC 2
		3. Transfer antar perusahaan	CC 3
		4. Pengaturan fisik dan social	CC 4
		5. <i>Tone at the top</i>	CC 5
5	Motivasi (Z)	1. <i>Physiological needs</i>	Z1
		2. <i>Safety needs</i>	Z2
		3. <i>Social needs</i>	Z3
		4. <i>Esteem needs</i>	Z4
		5. <i>Self-actualization needs</i>	Z5
6	Perspektif Keuangan	1. Peningkatan pendapatan	KP1
		2. Peningkatan produktivitas	KP2
7	Perspektif Pelanggan	1. Meningkatkan jumlah konsumen baru	KP3
		2. Meningkatkan kepuasan konsumen	KP4
		3. Meningkatkan loyalitas konsumen	KP5
8	Perspektif Proses Bisnis Internal	1. Meningkatkan proses inovasi	KP6
		2. Meningkatkan waktu pengiriman barang	KP7
		3. Meningkatkan efektivitas proses operasional bisnis	KP8
9	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	1. Meningkatkan kompetensi SDM	KP9
		2. Meningkatkan teknologi informasi	KP10
		3. Meningkatkan kepuasan karyawan	KP11

Jumlah sampel adalah 84 responden yang terdiri dari kepala divisi, wakil kepala divisi, manajer, supervisor dan staff/karyawan.

Data dikumpulkan melalui berbagai cara yaitu; (a) observasi yang dilakukan dengan melakukan pengamatan secara langsung yang bertujuan untuk memperoleh data primer mengenai kondisi kantor, tata letak desain interior kantor dan suasana kerja karyawan; (b) menyebarkan kuesioner tertutup yang berisi kumpulan pernyataan dengan beberapa alternatif jawaban kepada responden; (c) dokumentasi untuk mengumpulkan data yang diambil dari dokumen fisik yang berisi

sejarah dan profil perusahaan serta dokumen informasi pertumbuhan kinerja perusahaan.

Alat ukur yang digunakan oleh peneliti yaitu skala *likert*. Skala *likert* digunakan sebagai alat ukur untuk mengetahui jawaban responden terkait dengan sikap, pendapat dan sudut pandang individu terhadap lingkungan sekitar [11]. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan modifikasi skala *likert* dengan enam poin yang terdiri dari “sangat tidak baik sekali”, “sangat tidak baik”, “tidak baik”, “baik”, “sangat baik”, dan “sangat baik sekali”. Alasan peneliti melakukan modifikasi skala *likert* adalah untuk memberikan jawaban yang berada ditengah, sehingga menimbulkan *central tendency*

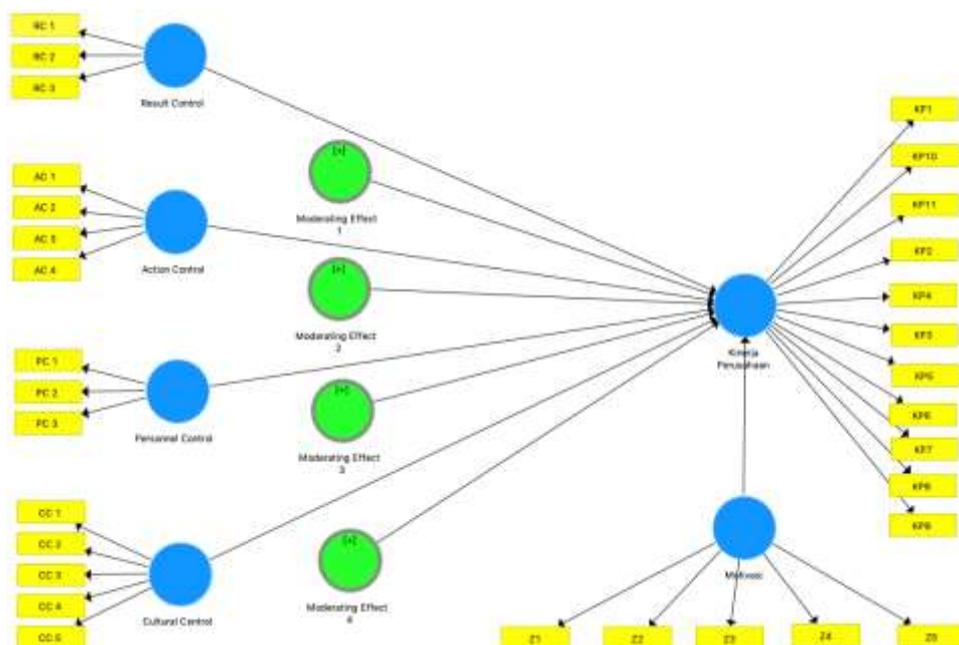
effect, terutama bagi mereka yang ragu-ragu atas arah pendapat responden, yaitu antara yang baik dan tidak baik.

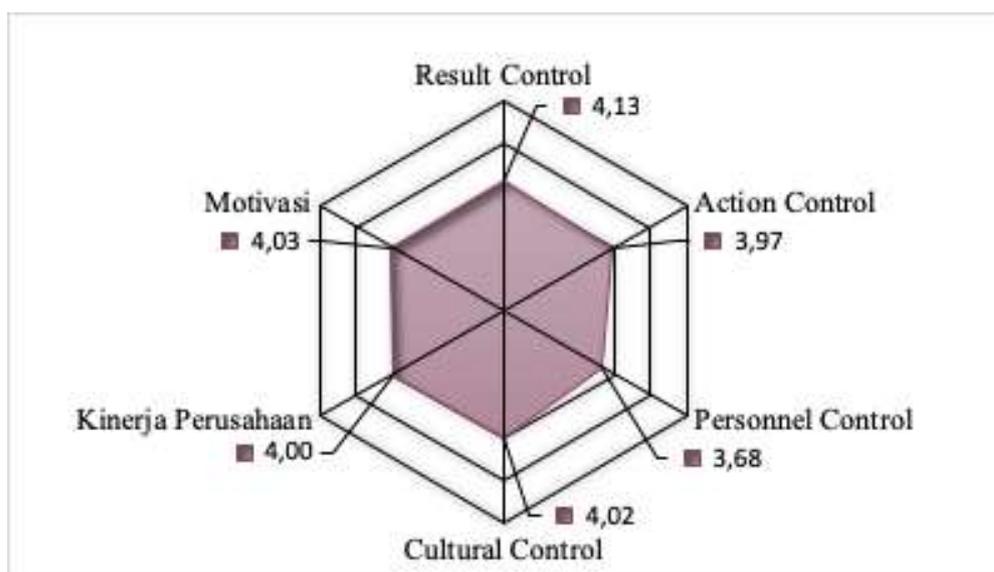
Alasan peneliti menggunakan *Partial Least Square*, yang selanjutnya akan disebut PLS dikarenakan dapat menguji korelasi yang bersifat formatif, dapat digunakan untuk menguji model penelitian yang sangat kompleks, dan dapat digunakan dalam menguji hubungan variabel moderasi secara bersamaan karena penelitian ini menggunakan variabel moderasi.

Analisa deskriptif dilakukan untuk menguji generalisasi hasil penelitian berdasarkan satu variabel, sedangkan analisis verifikatif dilakukan melalui tiga tahap yaitu *outer model*, *inner model* dan pengujian hipotesa. Analisis *outer model* bertujuan untuk mengetahui apakah data yang akan diuji telah bernilai valid dan reliabel dengan melihat nilai *convergen validity*, *discriminant validity*, *average variance extracted (AVE)*, *composite reliability* dan *cronbach's alpha* [12]. Adapun kriteria parameter uji validitas dengan *convergen validity* adalah nilai *loading factor* > 0.7 dan nilai *AVE* > 0.5. Parameter uji *discriminant validity* diukur dengan melihat korelasi nilai *cross loading factor* konstruk laten terhadap indikatornya > korelasi konstruk laten terhadap konstruk

laten lainnya. Pengujian reliabilitas data dalam PLS dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dengan standar nilai harus > 0.7. Analisa *inner model* dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun telah sesuai dan akurat.

Evaluasi *inner model* dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi *path coefficient*, *koefisien determinasi (R²)*, dan *predictive relevance (Q²)* [12]. *Path coefficient* merupakan nilai koefisien jalur atau nilai untuk mengetahui besarnya pengaruh hubungan dari konstruk laten. Koefisien R² digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan semua variabel bebas dalam menjelaskan varian dari variabel terikatnya dengan kriteria nilai 0.67 (yang bernilai kuat), 0.33 (yang bernilai moderat), dan 0.19 (yang bernilai lemah). Kemudian, koefisien Q² dilakukan untuk menguji seberapa besar sebuah konstruk eksogen dapat memprediksi relevansi untuk sebuah konstruk endogen dengan kriteria nilai 0.02 adalah lemah, 0.15 adalah moderat, dan 0.35 adalah kuat. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitas *p-value* dengan *alpha* 5% atau < 0.05 dan nilai *t-statistic* > 1.96 [12]





Gambar 2. Variabel Sistem Pengendalian Manajemen, Motivasi dan Kinerja Model

Gambar 1. Struktural Perusahaan

3. Hasil dan Pembahasan

Gambar 2 menjelaskan rata-rata keseluruhan variabel penelitian yang terdiri dari *Result Control* (X1) sebesar 4.13, *Action Control* (X2) sebesar 3.97, *Cultural Control* (X4) sebesar 4.02, Motivasi (Z) sebesar 4.03, dan Kinerja Perusahaan (Y) sebesar 4.00 nilai tersebut secara rata-rata mendekati nilai 4.00 yang berarti dapat dikategorikan “cukup baik”. Tetapi, nilai rata-rata variabel *Personnel Control* (X3) masih berada di bawah nilai 4.00 atau sebesar 3.68, sehingga dapat dikatakan bahwa pengendalian personel di Perum Perindo masih dalam kategori “kurang baik”. Analisis verifikatif dilakukan untuk mengetahui kesesuaian dengan hipotesis yang diujikan.

Uji validitas dan reliabilitas data diukur berdasarkan pengukuran *outer model*. Analisis yang dilakukan berbentuk reflektif sehingga pendekatan moderasi menggunakan *product indicator*. Pengujian tingkat validitas data dilakukan melalui dua acara yaitu *convergen validity* dan *discriminant validity*. Hasil uji *convergent validity* terhadap keseluruhan data memiliki nilai *outer loading* antara 0.5 sampai dengan diatas 0.7 dan

dapat dikatakan bahwa nilai *loading factor* dari indikator-indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas [12].

Selanjutnya, dilakukan pengujian *discriminant validity* untuk mengetahui sejauh mana sebuah konstruk laten mendiskriminasikan dirinya dengan konstruk laten lainnya. Hasil pengujian menemukan bahwa seluruh indikator tiap variabel menunjukkan interaksi nilai *cross loading* lebih besar daripada interaksi nilai *cross loading* pada indikator variabel lain. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan konstruk laten memiliki kemampuan prediksi yang baik.

Cara lain untuk menilai validitas dari konstruk adalah dengan melihat nilai AVE pada Tabel 2. Pada Tabel 2 dapat dilihat bahwa hasil *output* menunjukkan nilai AVE antara indikator dengan konstraknya lebih dari 0.5. Artinya, terdapat korelasi antara indikator yang memiliki *discriminant validity* yang baik untuk setiap konstraknya.

Di samping melakukan uji validitas, dilakukan uji reliabilitas dengan melihat nilai *composite reliability* untuk mengukur apakah indikator-indikator yang membangun

konstruk penelitian sudah reliabel atau belum. Pada Tabel 2 dapat dilihat bahwa seluruh konstruk menunjukkan nilai *composite reliability* diatas 0.7, artinya seluruh konstruk memiliki nilai reliabilitas yang tinggi.

Tabel 2. Construct Reliability and Validity

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Result Control</i>	0.841	0.905	0.760
<i>Action Control</i>	0.834	0.890	0.670
<i>Personal Control</i>	0.916	0.947	0.857
<i>Cultural Control</i>	0.891	0.921	0.701
<i>Moderating Effect 1</i>	1.000	1.000	1.000
<i>Moderating Effect 2</i>	1.000	1.000	1.000
<i>Moderating Effect 3</i>	1.000	1.000	1.000
<i>Moderating Effect 4</i>	1.000	1.000	1.000
Motivasi	0.844	0.888	0.618
Kinerja Perusahaan	0.924	0.935	0.572

Pengujian reliabilitas juga dapat diperkuat dengan melihat nilai *Cronbach's alpha*. Dari Tabel 4 dapat diketahui bahwa seluruh konstruk penelitian menunjukkan nilai *cronbach's alpha* diatas 0.7. Sehingga dapat disimpulkan jika semua konstruk pada penelitian ini memiliki nilai reliabilitas yang tinggi karena telah memenuhi kriteria atau memiliki nilai diatas 0.7.

Dalam menguji *inner model*, ukuran nilai dapat dilihat pada nilai *R Square* (R^2). Pengukuran dalam tahap ini memiliki tujuan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen dalam model struktural. Apabila

nilai *R Square* menunjukkan angka yang tinggi, maka dapat dikatakan bahwa variabel independen dalam penelitian dapat menjelaskan variabel dependen dengan baik. Adapun hasil R^2 dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3. Tabel 3 menunjukkan bahwa R^2 untuk model Kinerja Perusahaan adalah 0.779, artinya variabel Kinerja Perusahaan dapat dijelaskan oleh variabel *result control*, *action control*, *personnel control*, *cultural control* dengan motivasi sebagai variabel moderasi sebesar 77.9%, sedangkan sisanya 22.1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk ke dalam penelitian.

Tabel 3. Nilai R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Perusahaan	0.779	0.752

Tabel 4. Hasil Blindfolding Calculation

	SSO	SSE	Q² (=1-SSE/SSO)
<i>Result Control</i>	252.000	252.000	
<i>Action Control</i>	336.000	336.000	
<i>Personnel Control</i>	252.000	252.000	
<i>Cultural Control</i>	420.000	420.000	
Kinerja Perusahaan	924.000	545.156	0.410
<i>Moderating Effect 1</i>	84.000	84.000	

<i>Moderating Effect 2</i>	84.000	84.000
<i>Moderating Effect 3</i>	84.000	84.000
<i>Moderating Effect 4</i>	84.000	84.000
Motivasi	420.000	420.000

Nilai 0.779 pada uji ini juga menunjukkan hubungan yang valid dan kuat karena memiliki nilai lebih dari 0.670.

Tahap selanjutnya dilakukan pada *predictive relevance* (Q^2) untuk mengetahui kapabilitas prediksi variabel yang diteliti pada estimasi parameter konstruk dengan prosedur *blindfolding* dengan kriteria nilai 0.02 (yang berarti kecil), 0.15 (yang berarti sedang), dan 0.35 (yang berarti besar) [12]. Berdasarkan Tabel 6, hasil Q^2 menunjukkan angka sebesar 0.410. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa *Result Control*, *Action Control*, *Personnel Control*, *Cultural Control*, *Moderating effect 1*, *Moderating effect 2*, *Moderating effect 3*, *Moderating effect 4*, dan Motivasi memiliki nilai relevansi prediktif besar terhadap Kinerja Perusahaan. Parameter signifikansi yang diestimasi akan memberikan informasi mengenai hubungan antar variabel. Dasar yang dapat digunakan dalam menguji hipotesis yaitu dengan melihat hasil output uji hipotesis pada *path coefficient* dengan menggunakan teknik *bootstrapping*. Untuk mengukur hubungan antar variabel dapat dilihat pada Tabel 5. Dalam rangka membuktikan adanya hubungan dari hipotesis yang dirumuskan dilakukan prosedur *bootstrapping* terhadap sampel. Pengujian yang dilakukan dengan *bootstrapping* juga berguna dalam meminimalkan masalah ketidaknormalan

penelitian. Ukuran signifikansi pada hipotesis dapat menggunakan dengan cara membandingkan antara nilai t-tabel dan t-*statistic*. Pada penelitian ini menggunakan tingkat keyakinan sebesar 95% (alpha 5%). Jika t-*statistic* lebih tinggi dibandingkan dengan nilai t-tabel berarti hipotesis tersebut diterima.

Pengaruh *Result Control* terhadap Kinerja Perusahaan. Berdasarkan hasil *bootstrapping calculation* yang tercantum pada Tabel 5, diperoleh nilai *original sample* sebesar -0.027. Angka tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif *result control* terhadap kinerja perusahaan. Hal ini berarti, semakin tinggi implementasi *result control*, maka akan menurunkan kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan karena target yang telah ditetapkan Perum Perindo pada RKAP belum dapat tercapai secara maksimal dikarenakan beberapa faktor eksternal yang tidak dapat diantisipasi secara pasti yaitu, fluktuasi dari harga hasil laut, kondisi cuaca, dan kendala-kendala lainnya dalam usaha budidaya yang dapat mengurangi hasil tambak. Selanjutnya jika dilihat pada kolom t-*statistic* angka yang dihasilkan adalah 0.151. Angka tersebut menunjukkan nilai yang lebih kecil dibandingkan dengan kriteria t-tabel yaitu $0.151 < 1.96$ dengan nilai p-value sebesar 0.880 lebih tinggi dari kriteria p-value yang seharusnya yaitu $0.880 > 0.05$.

Tabel 5. Hasil *Bootstrapping Calculation*

Hypothesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
RC -> KP	-0.027	-0.027	0.178	0.151	0.880
AC -> KP	0.352	0.356	0.174	2.021	0.044
PC -> KP	0.008	0.017	0.157	0.054	0.957
CC -> KP	0.347	0.346	0.120	2.882	0.004

ME 1 -> KP	0.373	0.356	0.175	2.128	0.034
ME 2 -> KP	-0.199	-0.177	0.175	1.139	0.255
ME 3 -> KP	0.101	0.074	0.138	0.731	0.465
ME 4 -> KP	-0.278	-0.261	0.104	2.670	0.008
Motivasi -> KP	0.233	0.227	0.109	2.132	0.034

Dari uraian diatas, dapat ditarik kesimpulan apabila variabel *result control* (RC) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hasil analisis berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan jika upaya perusahaan dalam melakukan evaluasi terhadap kualitas produk dan jasa yang akan diberikan kepada konsumen masih kurang optimal, padahal dengan adanya evaluasi secara komprehensif yang dilakukan dengan baik terhadap hasil produk atau jasa yang akan dipasarkan dapat meminimalisir kemungkinan terjadinya *cost* yang akan dikeluarkan oleh perusahaan akibat dari kegagalan produksi dan meningkatkan loyalitas pelanggan yang akan memengaruhi tercapainya kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil *survey* serta informasi yang didapatkan, *result control* yang masih belum dijalankan Perum Perindo yaitu rendahnya kemampuan perusahaan dalam mengapresiasi hasil kerja karyawan yang telah mencapai target perusahaan. Selain itu, Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah ditetapkan Perum Perindo masih belum dapat dijadikan sebagai alat untuk mengukur tingkat efektivitas dan efisiensi hasil kerja karyawan. Hal ini dikarenakan perusahaan baru merancang SOP sebagai pedoman atau acuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan khusus dan mengukur standar kinerja karyawan guna meminimalisir terjadinya kesalahan yang akan terjadi. Sehingga penerapannya belum dapat dilaksanakan secara menyeluruh.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sani dan Novita [5] yang menyatakan bahwa adanya batasan-batasan yang ditetapkan oleh perusahaan dalam

pengendalian hasil memungkinkan kurang maksimalnya pencapaian kinerja. Selain itu didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Panjaya [13] yang menyatakan bahwa dalam melakukan *result control* khususnya dalam memengaruhi tujuan yang diinginkan, perusahaan harus memberikan *reward* secara adil dan merata karena mengharuskan perusahaan mengeluarkan biaya yang lebih besar maka tidak semua perusahaan menekankan pada *result control* dalam pencapaian kinerja perusahaan. Penelitian Randy [8] juga mengatakan jika dengan adanya *result*, *action*, dan *personnel control* dapat menimbulkan *direct control cost* berupa biaya *reward* dan *indirect control cost* berupa *gamesmanship*.

Pengaruh Action Control terhadap Kinerja Perusahaan. Hasil *bootstrapping calculation* pada Tabel 5 menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0.352. Nilai 0.352 mengindikasikan adanya pengaruh positif antara *action control* terhadap kinerja perusahaan. Semakin tinggi implementasi *action control*, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan Perum Perindo. Hal tersebut menggambarkan bahwa implementasi pengendalian tindakan karyawan dapat dilaksanakan dengan baik. Selanjutnya kolom *t-statistic* menunjukkan angka 2.021. Angka tersebut menunjukkan nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan kriteria *t-tabel* yaitu $2.021 > 1.96$. Selain itu nilai *p-value* menunjukkan angka sebesar 0.044 lebih kecil dari kriteria *p-value* yaitu $0.044 < 0.05$. Sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis kedua diterima dan menggambarkan jika variabel *action control* (AC) berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Adanya pengaruh signifikan tersebut menandakan bahwa penerapan *action control* yang dilakukan

oleh Perum Perindo sudah memenuhi keempat bentuk *action control* diantaranya yaitu (1) pembatasan perilaku, (2) penilaian pratindakan, (3) akuntabilitas tindakan, dan (4) redundansi [3].

Hasil analisis menunjukkan jika Perum Perindo sudah melakukan pembatasan perilaku karyawan baik secara fisik dan administratif. Pembatasan administratif dilakukan dengan membuat struktur organisasi dan *job description* yang memuat secara jelas tanggung jawab sesuai dengan fungsi, divisi, serta jabatan karyawan. Sedangkan dalam pembatasan fisik, Perum Perindo membatasi akses karyawan dalam menjangkau informasi-informasi penting yang bersifat rahasia dengan menggunakan *fingerprint* secara *online* dan *offline* untuk mengontrol kehadiran (absensi) karyawan dan memberikan *password* pada setiap komputer serta *software* yang memuat file/data penting milik perusahaan. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mencegah terjadinya kebocoran informasi yang memungkinkan adanya penyalahgunaan oleh pihak yang tidak bertanggung jawab sehingga Perum Perindo tidak mengalami kerugian. Perusahaan juga melakukan penilaian pratindakan dengan membuat perencanaan atau anggaran untuk setiap program kerja yang akan dilakukan dan mengkomunikasikan perencanaan tersebut kepada para eksekutif atau manajer yang bersangkutan.

Dalam akuntabilitas tindakan, perusahaan memiliki SOP yang dapat membantu manajemen dalam melakukan pengawasan kepada karyawan secara menyeluruh dan juga dapat dijadikan sebagai dasar hukum apabila terjadi suatu tindakan yang menyimpang sehingga perusahaan dapat memberikan punishment terhadap karyawan yang bertindak di luar koridor perusahaan. selanjutnya dalam redundansi, perusahaan juga telah memiliki teknologi informasi yang mendukung pekerjaan karyawan sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan lebih

cepat dan akurat.

Hasil analisa dan pengujian tersebut sejalan dengan teori Merchant dan Van der Stede [3] yang menjelaskan bahwa pengendalian tindakan merupakan bentuk pengendalian manajemen secara langsung karena didalamnya mengatur karyawan dalam bertindak sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Perum Perindo merasakan pengaruh dari adanya pengendalian tindakan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sani dan Novita [5] yang membuktikan bahwa pengendalian tindakan berpengaruh signifikan secara positif dengan kinerja perusahaan. Selanjutnya penelitian Sandanafu dan Tjokro [2] yang menyebutkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Tjiang [6] pada penelitiannya juga menyatakan bahwa *action control* efektif dalam mengendalikan karyawan agar melakukan pekerjaan sesuai dengan peraturan dan standar yang ada, selain itu dengan adanya *action control* juga dapat memantau karyawan dalam bertindak.

Pengaruh *Personnel Control* terhadap Kinerja Perusahaan. Berdasarkan hasil *bootstrapping calculation* pada Tabel 5, nilai *original sample* ditunjukkan sebesar sebesar 0.008. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh positif antara *personnel control* terhadap kinerja perusahaan. Semakin tinggi implementasi *personnel control*, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan Perum Perindo. Pada kolom *t-statistic* terdapat nilai 0.054 yang lebih kecil dibandingkan dengan kriteria t-tabel yaitu $0.054 < 1.96$ dengan nilai *p-value* sebesar 0.957 lebih tinggi dari kriteria *p-value* yang seharusnya yaitu $0.957 > 0.05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *personnel control* (PC) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa masih adanya keterbatasan pengendalian personel. Menurut Merchant dan Van der Stede [3] terdapat tiga upaya dalam mengontrol pengendalian personel, yaitu melalui seleksi dan penempatan, pelatihan, dan desain pekerjaan dan *resourcing*. Pada Perum Perindo dalam melakukan penyeleksian karyawan baru dimulai dari seleksi administrasi, tes tertulis (*psikotest*), *interview*, tes kesehatan, sampai dengan penandatanganan perjanjian kerja. Namun, realisasinya karyawan yang direkrut masih belum sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Berdasarkan hasil kuesioner juga menunjukkan bahwa penempatan terhadap karyawan masih belum sesuai dengan bidang dan keahlian yang dimiliki. Ketidaksiesuaian penempatan tersebut dapat membatasi karyawan dalam mengeksplor kemampuan dan *passion* yang dapat menyebabkan menurunnya tingkat produktivitas karyawan. Selanjutnya dalam pelatihan juga masih kurang dimana karyawan menilai jika program pelatihan yang diberikan belum dapat memberikan efek secara langsung kepada karyawan dikarenakan program pelatihan tersebut tidak diikuti dengan praktik secara langsung. Padahal berjalannya program pelatihan tersebut dengan baik dapat dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Selain itu dalam mendesain pekerjaan, Perum Perindo telah menyediakan sumber daya yang mendukung kegiatan karyawan dalam bekerja, namun karyawan masih merasa penyediaan tersebut belum memadai secara maksimal. Karyawan menilai jika sistem teknologi informasi yang dimiliki perusahaan masih belum mendukung pertukaran informasi antar divisi sehingga dapat menghambat waktu pengerjaan suatu pekerjaan dengan cepat.

Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga pada penelitian ini ditolak sehingga menggambarkan bahwa tidak adanya pengaruh antara *personnel control* terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Randy [8] yang

membuktikan bahwa *result*, *action*, dan *personnel control* dapat menimbulkan *direct control cost* dan *indirect control cost*.

Pengaruh *Cultural Control* terhadap Kinerja Perusahaan. Hasil *bootstrapping calculation* pada Tabel 5 menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0.347. Hasil tersebut menjelaskan jika terdapat pengaruh positif antara *cultural control* terhadap kinerja perusahaan. Semakin tinggi implementasi *cultural control*, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan Perum Perindo. Hal tersebut menggambarkan bahwa implementasi pengendalian budaya karyawan dapat dilaksanakan dengan baik. Kolom *t-statistic* menunjukkan angka 2.882 yang berarti nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan kriteria *t-tabel* yaitu $2.882 > 1.96$. Selain itu nilai *p-value* menunjukkan angka sebesar 0.004 lebih kecil dari kriteria *p-value* yaitu $0.004 < 0.05$. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *cultural control* (CC) berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Adanya pengaruh signifikan tersebut menandakan bahwa penerapan Sistem Pengendalian Manajemen melalui *cultural control* dapat meningkatkan kinerja perusahaan baik kinerja keuangan maupun non keuangan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa karyawan Perum Perindo sudah memiliki dan menerapkan nilai-nilai budaya perusahaan dengan baik sesuai dengan *code of conduct* perusahaan. *Code of conduct* (kode etik) dapat dijadikan sebagai pedoman bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya agar karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan norma yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan. Kemudian, perusahaan telah memberikan apresiasi kepada imbalan kelompok/divisi terhadap karyawan yang mencapai target sudah dilakukan dengan baik sehingga karyawan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Perum Perindo juga melakukan kebijakan rotasi karyawan yang bertujuan untuk membantu karyawan dalam memperluas *networking* di lingkungan kerja

dan menambah pengalaman karyawan dalam bekerja. Selain itu dalam pengaturan fisik dan sosial, perusahaan juga telah menetapkan aturan cara berpakaian dan berbahasa yang sopan dan baik dalam lingkungan perusahaan. Dalam *tone at the top*, perilaku yang ditunjukkan oleh setiap manajer atau eksekutif sudah menunjukkan sikap yang konsisten dengan pernyataan yang dibuat dan dapat dijadikan teladan dalam bertugas. Hal ini dikarenakan manajer sendiri memiliki peranan penting dalam mengorganisir karyawan dalam meningkatkan kinerja di dalam perusahaan, sehingga perilaku yang ditunjukkan harus sesuai dan dapat dijadikan contoh oleh bawahannya.

Penelitian ini mengindikasikan bahwa *cultural control* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. sehingga, implementasi pengendalian budaya (*cultural control*) dalam Perum Perindo dapat dikatakan sudah baik. Di samping itu, karyawan Perum Perindo sudah mengamalkan nilai-nilai budaya yang ditetapkan sesuai dengan kode etik yang berlaku di lingkungan sekitar. Randy [8] dalam penelitiannya juga menyampaikan bahwa penerapan SPM terkait dengan budaya organisasi melalui media *cultural control* dapat meningkatkan pencapaian kinerja karyawan yang pada akhirnya dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi baik kinerja keuangan maupun non-keuangan. Penelitian lain juga mengungkapkan hal serupa seperti yang dilakukan oleh Sani dan Novita [5] yang mengatakan bahwa adanya kode etik perusahaan dapat dijadikan pedoman karyawan dalam bekerja sesuai dengan norma yang ada dalam mencapai tujuan perusahaan, sehingga *cultural control* berpengaruh pada kinerja perusahaan. Praptapa dan Rokhayati [4] dalam penelitiannya juga menyebutkan bahwa pengendalian budaya berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh Motivasi dalam

memoderasi result, action, personnel dan cultural control terhadap Kinerja Perusahaan. Berdasarkan hasil pengujian data yang disajikan pada Tabel 5, tampak bahwa motivasi memoderasi hubungan *result, action, personnel* dan *cultural control* terhadap kinerja perusahaan. Hal ini terlihat pada hasil *bootstrapping* yang menunjukkan nilai *p-values* atas hubungan Motivasi terhadap Kinerja Perusahaan sebesar $0.034 < 0.050$ yang berarti semakin tinggi motivasi karyawan maka akan memperkuat pengaruh implementasi pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Dalam interaksi pengujian variabel moderasi yang pertama yakni ME 1 (interaksi hubungan variabel motivasi dalam memoderasi *result control* terhadap kinerja perusahaan) menunjukkan nilai yang signifikan secara positif yaitu nilai *p-values* sebesar $0.034 < 0.050$. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya motivasi dapat memperkuat implementasi *result control* dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini sesuai dengan teori Merchant dan Van der Stede [3] yang menyatakan bahwa pengaruh motivasi muncul ketika insentif yang didapatkan oleh karyawan juga mampu meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri dalam mencapai target yang diinginkan perusahaan. Pemberian insentif juga dapat mendorong karyawan dalam mengembangkan kemampuan dan memposisikan dirinya untuk memperoleh hasil sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Namun, dalam interaksi ME 2 (interaksi hubungan variabel motivasi dalam memoderasi *action control* terhadap kinerja perusahaan) dan ME 3 (interaksi hubungan variabel motivasi dalam memoderasi *personnel control* terhadap kinerja perusahaan) menunjukkan nilai *p-values* > 0.050 , maka dapat dikatakan bahwa variabel motivasi tidak signifikan atau tidak bermakna dalam memoderasi hubungan *action* dan *personnel control* terhadap kinerja perusahaan. Kemudian, dalam interaksi ME 4 (interaksi hubungan variabel motivasi dalam

memoderasi *cultural control* terhadap kinerja perusahaan) menunjukkan signifikansi secara negatif yaitu *p-values* sebesar $0.008 < 0.050$ dan nilai *original sample* sebesar (-0.278). Hal ini mengandung pengertian jika motivasi memperlemah hubungan antara *cultural control* terhadap kinerja perusahaan.

4. Simpulan

Penelitian ini menemukan adanya dua praktik sistem pengendalian manajemen yang berpengaruh yaitu *action* dan *cultural control* terhadap kinerja perusahaan dari sebanyak empat *tools of control*. Ditemukan bahwa *result* dan *personnel control* tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dikarenakan upaya perusahaan dalam memengaruhi karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan lebih ditekankan pada *action control* yang merupakan bentuk pengendalian manajemen secara langsung karena didalamnya mengatur karyawan dalam bertindak sesuai dengan yang diinginkan perusahaan dan *cultural control* (pengendalian budaya) dimana perusahaan telah membuat *code of conduct* untuk dipatuhi dan diamalkan nilai-nilai yang terkandung dalam budaya perusahaan yang dapat mendorong produktivitas karyawan dan memotivasi karyawan dalam bekerja. Terkait *result* dan *personnel control*, sebenarnya perusahaan telah memiliki visi, misi dan tujuan perusahaan yang jelas, akan tetapi ketatnya pengendalian hasil memungkinkan perusahaan untuk dapat mengkomunikasikan target kinerja secara efektif dan dapat diinternalisasi oleh karyawan yang diberikan tanggung jawab. Pada Perum Perindo, proses internalisasi terjadi sangat rendah di mana mereka menganggap jika hasil yang diinginkan dipengaruhi oleh faktor eksternal yang tidak dapat diantisipasi secara pasti, seperti faktor cuaca, fluktuatif harga pasar akan hasil laut, dan kendala-kendala pada tambak. Selanjutnya dalam *personnel control*, program pelatihan yang disediakan oleh perusahaan masih belum dapat terealisasi

dengan baik, sehingga perusahaan perlu melakukan sosialisasi secara menyeluruh berkenaan dengan program pelatihan dan pendidikan serta memperluas kerjasama dengan instansi-instansi penyelenggara Pendidikan dan program pelatihan yang kompeten yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Penelitian ini juga menemukan bahwa variabel Motivasi memperkuat hubungan *result control* dan memperlemah hubungan *cultural control* dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa terpenuhinya motivasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya mampu meningkatkan implementasi dari pengendalian hasil yang dapat berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan. Sebaliknya, motivasi dapat menurunkan kinerja perusahaan ketika implementasi pengendalian budaya kurang optimal. Lebih lanjut, motivasi menunjukkan hubungan tidak signifikan antara implementasi *action* dan *personnel control* dalam memengaruhi kinerja perusahaan.

Daftar Rujukan

- [1] Hardiana I, Trixie B. Menuju Indonesia sebagai Negara Poros Maritim. Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. 2014. <https://setkab.go.id/en>. (accessed July 13, 2019)
- [2] Sandanafu SP, Tjokro C. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Teknologi Informasi Sebagai Pemoderasi (Studi Pada UMKM Sektor Kuliner di Kota Ambon). *Jurnal Maneksi (Management Ekonomi dan Akuntansi)* 2017;6(2). doi:10.31959/jm.v6i2.14.g11
- [3] Merchant KA, Van der Stede WA. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 4th ed., Pearson Education; 2014. doi:10.4018/978-1-4666-5011-4.ch008
- [4] Praptapa A, Rokhayati H. Intervensi

- Pengendalian dalam Sistem Pengendalian Manajemen dan Kaitannya dengan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan* 2012;2(2).
doi:[10.22219/jrak.v2i2.1074](https://doi.org/10.22219/jrak.v2i2.1074)
- [5] Sani AH, Novita. Efektivitas Tool of Control terhadap Kinerja FinTech Company. *Simposium Nasional Akuntansi XXI*. 2018.
- [6] Tjiang EH, Alimbudiono DRS. Implementasi Action Control dan Result Control Untuk Mengurangi Employee Turnover dan Motivational Problem PT Sumber Rejeki Gamalama Bagian Penjualan. *Calyptra Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya* 2017;Vol. 6, No. 2
- [7] Lasakar MF. Penerapan Action Control Untuk Mengatasi Motivational Problem Karyawan di PT Pundimas Bahagia di Atambua. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya* 2013;2(1).
doi:[10.1007/978-1-4020-8265-8_8](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-8265-8_8)
- [8] Randy. Peranan Cultural Control Dalam Mendukung Implementasi Code of Conduct Karyawan (Studi Kasus di Radio Suara Surabaya). *Calyptra Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya* 2013;Vol. 2, No. 2
- [9] Wibowo. *Manajemen Kinerja*. 5th ed. Depok: PT RajaGrafindo Persada; 2017.
- [10] Maslow AH. *A Theory of Human Motivation*. 2009.
doi: [10.1037/h0054346](https://doi.org/10.1037/h0054346)
- [11] Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta; 2018.
- [12] Ghozali I, Latan H. *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. 2nd ed. Semarang: Universitas Diponegoro; 2015.
- [13] Panjaya E, Pontjoharyo W. *Aplikasi Filosofi Sun Zi dalam Action dan Result Control untuk Mengatasi Motivational Problem Pada PT Makassar Marmer Mulia Indah*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya* 2015.