

**PENGARUH MANAGEMENT CONTROL SYSTEM TERHADAP FIRM
PERFORMANCE MELALUI EMPLOYEE MOTIVATION SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING (STUDI KASUS PADA SEKTOR NON MANUFAKTUR DI
SURABAYA)**

Elliza Christiani dan Saarce Elsy Hatane
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
Email: elsyehat@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh penerapan *management control system* terhadap *firm performance* melalui *employee motivation* sebagai variabel intervening.

Penelitian ini berbentuk penelitian kuantitatif, dimana data diperoleh melalui penyebaran kuisioner. Teknik analisa yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dan perhitungan dilakukan dengan menggunakan alat bantu *Smart Partial least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *management control system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee motivation*, *management control system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *firm performance*, dan *employee motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *firm performance*. Namun, *employee motivation* tidak memberikan pengaruh yang signifikan sebagai variabel intervening antara *management control system* dan *firm performance*. Hal ini disebabkan karena pengaruh *management control system* terhadap *firm performance* secara langsung lebih besar dibanding dengan menggunakan variabel *employee motivation* sebagai mediasi antara *management control system* dengan *firm performance*. Selain itu, *employee motivation* dapat menjadi variabel yang berdiri sendiri atau variabel independen yang dapat mempengaruhi *firm performance*.

Kata kunci: *Management Control System, Employee Motivation, Firm Performance.*

ABSTRACT

This research was conducted to know the affect of the application of management control systems on firm's performance through employee's motivation as an intervening variable.

This research used quantitative research, whereas the data obtained through the distribution of questionnaires. The analysis technique used was Structural Equation Modeling (SEM) and the calculations done by using the Smart Partial least Square (PLS). The results showed that the application of management control systems had a positive and significant influence on the employee's motivation, management control systems had a affirmative and major influence on the firm's performance, and employee's motivation had a constructive and important influence on the firm's performance. However, employee's motivation didn't provide a considerable impact as the intervening variable between management control systems and the firm's performance. This was due to the influence of management control systems on firm's performance was much better than using employee's motivation as a mediating variable between management control system on the firm's performance. In addition, employee's motivation could be an individual variable or independent variables that may affect the firm's performance.

Keywords: *Management Control System, Employee Motivation, Firm Performance.*

PENDAHULUAN

Tingkat persaingan global yang semakin tajam merupakan tantangan bagi manajer untuk perlu mempertimbangkan cara yang lebih efektif dalam mencapai keunggulan kompetitif (Baines & Langfield-Smith, 2003). Hal ini ditandai dengan industri manufaktur dan industri non-manufaktur yang semakin berkembang dan semakin banyak memberikan kontribusi terhadap PDRB (Produk Domestik Regional Bruto) kota Surabaya terutama industri non-manufaktur. Dimana pada tahun 2010 kontribusi sektor industri dan pengolahan (manufaktur) sebanyak 23,26% sedangkan kontribusi sektor lainnya selain sektor industri dan pengolahan (non-manufaktur) sebanyak 76,74%, tahun 2011 kontribusi sektor industri dan pengolahan sebanyak 21,70% sedangkan kontribusi sektor lainnya selain sektor industri dan pengolahan sebanyak 78,30% dapat dilihat bahwa adanya peningkatan kontribusi sektor non manufaktur dari tahun 2010 ke 2011 (sumber: Badan Pusat Statistika Propinsi Jawa Timur, 2012). Menurut Matei (2012) karena persaingan global yang semakin ketat, manajer perusahaan harus memastikan tercapainya tujuan dan kinerja. Untuk mencapai ini, manusia, keuangan, dan sumber daya material harus digunakan secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia adalah aset penting bagi suatu organisasi (ICFAI (*Institute of Chartered Financial Analysts of India*), 2006) dan penting bagi manajemen kontrol di mana *management control system* (sistem pengendalian manajemen) dibutuhkan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa kegiatan berjalan sesuai dengan rencana dan akhirnya tujuan dapat tercapai (Matei, 2012).

Management control system merupakan sarana bagi manajer senior untuk memastikan bahwa manajemen bawah telah efisien dan efektif, dan berusaha untuk mencapai tujuan perusahaan (ICFAI, 2006). Dengan adanya *management control system* dapat mengarahkan anggota perusahaan agar memiliki satu tujuan yang sama dan bertindak sesuai dengan tujuan tersebut. Oleh karena itu, penggunaan *management control system* yang lebih komprehensif dan informatif akan dapat meningkatkan *firm performance* (kinerja perusahaan) (Peljhan dan Tekavcic, 2008).

Management control system berpartisipasi dalam proses untuk membimbing perilaku karyawan dengan motivasi (Matei, 2012). Motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang

bersemangat dengan termotivasi sehingga dapat bertindak dengan cara – cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal. *Employee motivation* (motivasi karyawan) juga merupakan salah satu kebijakan manajemen untuk meningkatkan efektifitas manajemen yaitu mempererat hubungan antara karyawan dengan organisasi (Manzoor, 2012). Seorang karyawan yang termotivasi adalah karyawan yang responsif akan tujuan yang ingin dicapai, karena itu karyawan akan mengarahkan upaya agar tujuan tersebut dapat tercapai dan akhirnya perusahaan mencapai keefektifan dalam organisasinya serta dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Manzoor, 2012).

Kinerja perusahaan dapat diukur melalui kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan (Chow dan Van Der Stede, 2006). Ukuran keuangan dapat diukur melalui Cost, Profitability, Sales, dan Market Share (Moorman dan Rust, 1999). Ukuran kinerja non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, inovasi produk dan lainnya (Davila dan Venkatachalam, 2001). Pengukuran kinerja menerjemahkan strategi ke dalam perilaku dan hasil yang diinginkan, juga mengkomunikasikan harapan perusahaan, memantau kemajuan, menyediakan umpan balik, dan memotivasi karyawan melalui penghargaan dan sanksi (Chow dan Van Der Stede, 2006). Oleh karena itu sangat diperlukan *management control system* yang komprehensif agar dapat meningkatkan motivasi karyawan sehingga kinerja perusahaan yang efektif dan efisien dapat tercapai.

Berdasarkan latar belakang diatas maka perumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah dampak sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan?
2. Apakah dampak sistem pengendalian manajemen terhadap motivasi karyawan?
3. Apakah dampak motivasi karyawan terhadap kinerja perusahaan?
4. Bagaimana keterkaitan antara sistem pengendalian manajemen melalui motivasi karyawan dan bagaimana dampaknya terhadap kinerja perusahaan?

Management Control System

Management Control System adalah proses dimana manajer memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien dalam pemenuhan tujuan organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2007). Armes dan Salarzahi (2010) mengatakan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang

digunakan dalam suatu organisasi yang mengumpulkan dan menggunakan informasi untuk mengevaluasi kinerja dari sumber daya organisasi yang pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku organisasi untuk menerapkan strategi organisasi. Simons (1995) membagi sistem pengendalian manajemen menjadi 4 tingkatan atau level yaitu:

1. *Beliefs Systems*

Belief systems adalah di mana manajer senior berkomunikasi secara formal untuk memperkuat sistem perusahaan dengan memberikan nilai-nilai dasar, tujuan, dan arah organisasi bagi karyawannya. Perusahaan yang memiliki *belief system* yang baik akan berdampak positif pada nilai-nilai yang dimiliki oleh manajer dan mengakibatkan meningkatnya fokus manajer pada kepentingan perusahaan (Marginson, 2002)

2. *Boundary Systems*

Mintzberg (1978) mengatakan bahwa *boundary control systems* adalah sistem yang ada di dalam perusahaan harus mendukung aktivitas perusahaan untuk pencapaian tujuan strategis dan mengantisipasi resiko yang mungkin terjadi (dalam Hidalgo dan Ramos, 2003). Resiko – resiko tersebut dapat dihindari melalui kode etik bisnis, sistem perencanaan strategis, sistem akuisisi aset, dan pedoman operasional perusahaan (Simon, 1995).

3. *Diagnostic Control Systems*

Diagnostic control systems mengacu pada sistem umpan balik formal (anggaran dan rencana bisnis) yang digunakan untuk memantau dan mengoreksi penyimpangan dari prosedur standar kinerja perusahaan (Hoque & Chia, 2012). Yang artinya pencapaian sasaran strategis perusahaan dapat dilihat dengan cara pengukuran yang menggunakan angka dengan kata lain dapat terukur (Fauzi, 2012).

4. *Interactive Control Systems*

Simons (1991) mengatakan bahwa manajer puncak memusatkan perhatian mereka pada ketidakpastian strategis yang bisa menggagalkan visi mereka untuk masa depan dan menggunakan sistem yang dipilih secara interaktif untuk memfokuskan perhatian seluruh organisasi pada ketidakpastian ini. Manajer senior menggunakan proses *interactive control system* sebagai alat untuk memaksa semua orang yang terlibat dalam organisasi memantau dinamika pasar yang terus

berubah untuk mendeteksi kesempatan dan ancaman (Iwardeen, Wiele, Williams & Dale, 2006).

Employee Motivation

Rutherford (1990) melaporkan bahwa motivasi menjadikan sebuah organisasi lebih sukses karena karyawan terprovokasi terus-menerus mencari praktek yang lebih baik untuk melakukan sebuah pekerjaan, sehingga sangat penting bagi organisasi untuk membujuk dan memotivasi karyawan mereka (dalam Manzoor, 2012).

Menurut *Self Determination Theory* (SDT, Ryan & Deci (2000)) mengenai motivasi, dalam rangka menciptakan dan memelihara tenaga kerja yang proaktif, inovatif dan bahagia, manajemen dalam organisasi harus mengadopsi desain organisasi yang menumbuhkan motivasi karyawan secara *autonomous* (vs *controlled*) (dalam Lan guo, 2007). Kecenderungan bawaan dari dalam diri manusia itu sendiri disebut sebagai "*autonomous motivation*", sebagai lawan dari "*controlled motivation*" (Lan Guo, 2007). Teori motivasi sendiri dibagi menjadi 2 menurut Deci & Ryan (2000) yaitu *intrinsic motivation* dan *extrinsic motivation*. "*Intrinsic motivation refers to doing something because it is inherently interesting or enjoyable, and extrinsic motivation, which refers to doing something because it leads to a separable outcome.*" *Self Determination Theory* terdapat berbagai bentuk motivasi ekstrinsik yang bervariasi dalam *autonomous* yang relatif. Dari *autonomous* yang paling sedikit sampai dengan *autonomous* yang paling banyak ada 4 jenis yaitu:

1. *External Regulation*

External regulation merupakan bentuk motivasi dengan *autonomous* yang paling sedikit, dan individu melakukan sesuatu hanya disebabkan karena ingin memenuhi permintaan eksternal atau untuk mendapatkan *reward* dari pihak external (Lan Guo, 2007). Deci & Ryan (2000) dalam *external regulation* individu biasanya mengalami perilaku eksternal yaitu diatur, dikendalikan atau diharuskan demikian.

2. *Introjected Regulation*

Introjected Regulation menjelaskan jenis peraturan internal yang masih cukup mengendalikan karena orang melakukan tindakan tersebut dengan perasaan tekanan untuk menghindari rasa bersalah atau kecemasan atau untuk mencapai ego pribadi dan kebanggaan (Deci & Ryan, 2000). Motivasi *introjected* melibatkan ego di mana orang

melakukan suatu tindakan dalam rangka meningkatkan atau mempertahankan harga diri dan perasaan berharga (Deci & Ryan, 2000).

3. *Identified Regulation*

Individu telah mengidentifikasi adanya hubungan antara kegiatan dengan kepentingan pribadinya sehingga dengan demikian individu telah menerima peraturan tersebut atau adanya keharusan melakukan kegiatan yang diperintahkan tadi sebagai miliknya sendiri (Deci & Ryan, 2000).

4. *Intrgration Regulation*

Integration terjadi ketika peraturan yang teridentifikasi telah sepenuhnya menyatu dengan diri individu, yaitu adanya hubungan antara kegiatan tersebut dengan nilai-nilai dan kebutuhan lainnya Deci & Ryan (2000). Menurut Wilson (2006) *integration regulation* terjadi ketika seseorang melakukan kegiatan untuk mendapatkan keuntungan yang berbeda dari aspek kehidupan bukan karena kesenangan pribadi.

Firm performance

Kinerja perusahaan adalah kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya dengan efisien dan efektif (Daft, 2010). Ini mencakup informasi tentang efisiensi dengan mana sumber daya yang diubah menjadi barang dan jasa (outcome), kualitas barang dan jasa (seberapa baik mereka dikirim ke pelanggan dan sejauh mana pelanggan puas), dan hasil (hasil program kegiatan dibandingkan dengan tujuan yang diinginkan), dan efektivitas operasional perusahaan, dalam hal kontribusi spesifik mereka untuk menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan (Gekonge, 2005). Kinerja perusahaan dapat diukur melalui 2 aspek yaitu kinerja keuangan dan non keuangan (Chow dan Van Der Stede, 2006). Menurut Moorman dan Rust (1999), kinerja perusahaan mempunyai 3 indikator yaitu kinerja keuangan (*financial performance*), kinerja hubungan pelanggan (*customer relationship performance*) dan kinerja produk baru (*new product performance*). Indikator *financial performance* yaitu:

1. *Costs*

Pendekatan internal biasanya ditemukan dalam operasi jasa atau manajemen kualitas, lebih mungkin untuk memiliki tujuan memaksimalkan efisiensi internal proses layanan dengan meningkatkan produktivitas

dan menurunkan biaya (Moorman dan Rust, 1999).

2. *Sales*

Mengevaluasi kinerja penjualan yang mengukur pencapaian kuota pada setiap produk dan persentase secara keseluruhan pencapaian untuk semua produk yang dikombinasikan (Zallocco, Pullins dan Mallin, 2008).

3. *Profitability*

Profitabilitas perusahaan adalah di mana kebutuhan untuk memperoleh sumber daya (biasanya dari pendapatan yang diperoleh dengan menjual barang dan jasa) pada tingkat yang lebih besar daripada menggunakan sumber daya tersebut (biasanya diwakili oleh biaya melakukan pembayaran kepada pemasok, karyawan, dan lain-lain) (Otley, 2002).

4. *Market share*

Pertumbuhan *market share* adalah salah satu indikator yang paling berguna untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan (Moorman dan Rust, 1999).

Indikator *customer relationship performance* yaitu:

1. *Customer satisfaction*

Fokusnya untuk memastikan bahwa pelanggan puas dengan pelayanan yang ditawarkan oleh perusahaan, mengukur kepuasan pelanggan dengan layanan, dan mengubah proses internal yang berdiri untuk memiliki yang terbesar dampak pada pelanggan (Moorman dan Rust, 1999).

2. *Customer retention*

Beberapa pelanggan dapat membeli dalam jumlah besar atau hanya pada promosi sementara sedangkan yang lain akan mengulang kembali pembelian atau dapat dikatakan sebagai pelanggan setia (Green, 2007).

Indikator *new product performance* yaitu:

1. *Speed of new product/ service development*

Pengembangan yang cepat sebagai faktor penting yang memberikan keuntungan bagi perusahaan (Wessel, 2004).

2. *Creativity of new product/ service development.*

Produk atau jasa yang kreatif dan inovatif akan mengarahkan pada pengembangan produk masa depan yang akan menciptakan keuntungan berkelanjutan bagi perusahaan (Wessel, 2004).

Pengaruh Management Control System terhadap Employee Motivation

ICFAI (2006) mengatakan bahwa Proses pengendalian manajemen melibatkan tiga kegiatan yang saling terkait - komunikasi,

motivasi dan evaluasi. Pertama, melibatkan komunikasi antara atasan dan bawahan. Komunikasi membantu bawahan memahami tujuan organisasi. Kedua, agar bawahan berusaha untuk memberikan upaya terbaik mereka dalam mencapai tujuan organisasi, mereka harus termotivasi. Ini adalah tanggung jawab manajemen untuk memotivasi bawahan. Yang terakhir, untuk kinerja yang efektif, atasan harus mengevaluasi pekerjaan bawahan dan memberi mereka umpan balik secara berkala.

Dengan demikian, hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *management control system* dengan *employee motivation* pada sektor non-manufaktur di Surabaya.

Pengaruh *Management Control System* terhadap *Firm Performance*

Sistem pengendalian manajemen dirancang untuk membantu manajer dalam perencanaan dan mengendalikan kegiatan organisasi (ICFAI, 2006). Armes & Salarzahi (2010) mengatakan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah sebuah sistem yang mengumpulkan dan menggunakan informasi untuk mengevaluasi kinerja sumber daya organisasi yang berbeda seperti manusia, fisik, keuangan dan juga organisasi secara keseluruhan dengan mempertimbangkan strategi organisasi. Sistem pengendalian manajemen yang baik menjamin keberhasilan bagi suatu organisasi (ICFAI, 2006).

Dengan demikian, hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H2: Terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *management control system* dengan *firm performance* pada sektor non-manufaktur di Surabaya.

Pengaruh *Employee Motivation* terhadap *Firm Performance*

Menurut Ramllal (2008) manajer perlu memotivasi karyawan untuk tampil baik di perusahaan, karena keberhasilan organisasi tergantung pada mereka (dalam Keijzers 2010). Jadi Annamalai (2010), menyimpulkan bahwa jika sebuah organisasi ingin meningkat dan menjadi sukses, kepercayaan memainkan peran penting sehingga harus selalu dipertahankan untuk menjamin eksistensi organisasi dan untuk meningkatkan motivasi karyawan (dalam Muogbo 2013).

Dengan demikian, hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H2: Terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *management control system* dengan *firm performance* pada sektor non-manufaktur di Surabaya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menganalisis hubungan antara *Management Control System* (X) sebagai *independent variable*, *Employee Motivation* (Y) sebagai *Intervening variable* dan Kinerja Perusahaan (Z) sebagai *dependent variable*. Jenis skala pengukuran yang digunakan adalah data dengan skala interval dan skala *likert*. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada para manajer. Data sekunder diperoleh dari berbagai buku, jurnal, literatur untuk menyusun teori – teori dan hipotesis. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah kuesioner dan studi pustaka.

Penelitian ini menggunakan populasi dari perusahaan – perusahaan non-manufaktur yang menerapkan *management control systems* di Surabaya. Di dalam penelitian ini, sampel yang diteliti adalah 40 perusahaan non-manufaktur. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*. Unit analisis dalam penelitian ini adalah para manajer perusahaan. Kuesioner terbagi menjadi 2 bagian yaitu: identitas responden (lama bekerja, jenis kelamin, jabatan dan nama perusahaan) dan isi kuesioner. Di dalam bagian ini, responden akan memberikan jawaban atas kelompok pernyataan yaitu:

1. Variabel independen

Management Control System yang terdiri dari 14 pernyataan, diadopsi dari Hoque & Chia (2012).

2. Variabel intervening

Employee Motivation yang terdiri dari 5 pernyataan, diadopsi dari Lan Guo (2007).

3. Variabel dependen

Kinerja perusahaan yang terdiri dari 8 pernyataan yang diambil dari Moorman dan Rust (1999).

Hipotesis dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan teknik PLS. Analisis PLS adalah teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda.

Evaluasi model PLS dilakukan dengan mengevaluasi *outer model* dan *inner model*.

Outer model merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas konvergen dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor*. Uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan *cross loading*. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan metode *Composite reliability*. *Inner model* merupakan proses struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Selain itu juga menghitung nilai Q^2 digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan 40 perusahaan non-manufaktur di Surabaya sebagai objek penelitian. Berikut adalah gambaran umum responden dalam penelitian ini:

Tabel 1. Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
Laki - laki	99	49,5%
Perempuan	101	50,5%

Tabel 2. Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
3 - 10 tahun	172	86%
11 - 20 tahun	24	12%
21 - 30 tahun	4	2%

Tabel 3. Kategori Mean dari Skor Interval

Interval	Kategori
$4,20 < \text{rata-rata} \leq 5,00$	Highest / Sangat Tercapai
$3,40 < \text{rata-rata} \leq 4,20$	High / Tercapai
$2,60 < \text{rata-rata} \leq 3,40$	Netral / Middle
$1,80 < \text{rata-rata} \leq 2,60$	Low / Tidak Tercapai
$1,00 < \text{rata-rata} \leq 1,80$	Lowest / Sangat Tidak Tercapai

Tabel 4. Penilaian Responden terhadap Variabel Management Control System

Indikator	Mean	Kategori
Belief System	3,4	Middle
	3,7	High

	3,94	High
	4,04	High
Mean Belief System	3,77	High
Boundary system	4,01	High
	4,09	High
	3,66	High
	3,96	High
Mean Boundary System	3,93	High
Diagnostic Control System	4,28	Highest
	4,07	High
	3,88	High
	4,08	High
Mean Diagnostic Control System	4,08	High
Interactive Control System	3,94	High
	3,96	High
Mean Interactive Control System	3,95	High
Mean Total	3,929	High

Berdasarkan tabel 4. menunjukkan bahwa pada variabel *management control system* nilai rata-rata secara keseluruhan sebesar 3,929 Hal ini menunjukkan bahwa praktik *management control system* dalam perusahaan non-manufaktur adalah tinggi. Selain itu, indikator *beliefs system*, *boundary system*, *diagnostic control system* dan *interactive control system* sudah baik dalam menjalankan perannya untuk menginterpretasikan *management control system* di perusahaan non-manufaktur di Surabaya, hal ini dilihat dari nilai mean tiap indikator yang tinggi. Indikator dengan nilai mean yang paling tinggi adalah indikator *diagnostic control system* dengan nilai 4,08 artinya, dalam praktik penggunaan *management control system*, indikator *diagnostic control system* merupakan indikator yang paling mendominasi.

Tabel 5. Penilaian Responden terhadap Variabel Employee Motivation

Indikator	Mean	Kategori
External Regulation	3,96	High
	3,86	High
Mean External Regulation	3,91	High
Mean Introjected Regulation	3,89	High
Mean Identified Regulation	3,80	High
Mean Integrated	3,89	High

Regulation		
Mean Total	3,88	High

Berdasarkan tabel 5. menunjukkan bahwa pada variabel *employee motivation* nilai rata-rata secara keseluruhan yang diperoleh sebesar 3,88. Hal ini menunjukkan bahwa *employee motivation* dalam perusahaan non-manufaktur adalah tinggi. Indikator *external regulation, introjected regulation, identified regulation dan integrated regulation* memiliki nilai mean yang tinggi artinya, sudah baik dalam menjalankan perannya untuk menginterpretasikan *employee motivation* di perusahaan non-manufaktur di Surabaya. Untuk indikator dengan nilai mean yang paling tinggi adalah indikator *external regulation* dengan nilai 3,91 artinya, dalam praktik *employee motivation*, indikator *external regulation* merupakan indikator yang paling mendominasi.

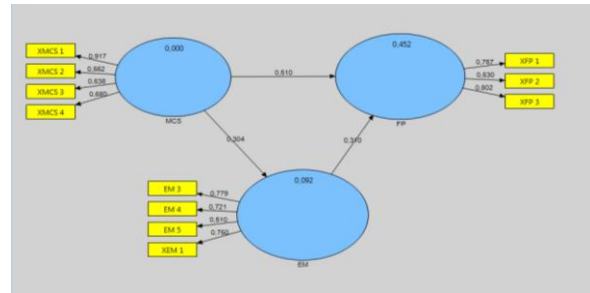
Tabel 6. Penilaian Responden terhadap Variabel Firm Performance

Indikator		Mean Total	Kategori
Financial Performance	Cost	4,07	High
	Sales	3,69	High
	Profitability	3,92	High
	Market Share	4,05	High
Mean Financial		3,93	High
Customer Relationship Performance	Customer Satisfaction	4,2	High
	Customer Retention	3,99	High
Mean Customer Relationship		4,095	High
New Product Performance	Speed of New Product / Service Development	3,92	High
	Creativity of New Product / service Development	3,94	High
Mean New Product		3,93	High
Mean Total		3,97	High

Berdasarkan table 6. menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel *firm performance* secara keseluruhan adalah sebesar 3,97. Hal ini menunjukkan bahwa *firm performance* yang di harapkan oleh perusahaan non-manufaktur di Surabaya telah tercapai. Masing-masing indikator yaitu *financial performance, customer relationship performance dan new product performance* memiliki nilai yang tinggi artinya setiap indikator yang dapat menginterpretasikan kinerja perusahaan yang

diharapkan telah tercapai. Untuk indikator dengan nilai mean yang paling tinggi adalah indikator *Customer Relationship Performance* dengan nilai 4,095 artinya, dalam praktik penilaian *firm performance* di perusahaan non-manufaktur di Surabaya indikator *Customer Relationship Performance* merupakan indikator yang paling mendominasi.

Analisa Partial Least Square (PLS)



Gambar 1. Output model pengukuran PLS

Evaluasi Outer Model

Tabel 7. Nilai Outer Loading

Indikator		MCS	EM	FP
MCS 1	Beliefs System	0,917		
MCS 2	Boundary System	0,562		
MCS 3	Diagnostic Control system	0,638		
MCS 4	Interactive Control System	0,680		
EM 1	External Regulation		0,750	
EM 2	Introjected Regulation		0,779	
EM 3	Identified Regulation		0,721	
EM 4	Integrated Regulation		0,510	
FP 1	Financial Performance			0,767
FP 2	Customer Relationship Performance			0,530
FP 3	New Product Performance			0,802

a. Uji Validitas

Uji validitas konvergen dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor*. Untuk *outer loading* > 0.50 dianggap telah signifikan secara praktikal. Berdasarkan tabel 7. Setiap indikator dari masing-masing variabel memiliki nilai *outer loading* di atas 0,5. Indikator *beliefs system* dalam variabel *management control system* memiliki nilai *outer*

loading yang paling tinggi yaitu 0,917. Indikator introjected regulation memiliki nilai yang tertinggi dalam variabel employee motivation sebesar 0,779. Sedangkan indikator new product performance memiliki nilai yang paling tinggi dalam variabel firm performance sebesar 0,802. Jadi, semua indikator tersebut sudah signifikan secara praktikal / sudah valid.

Uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan *cross loading*.

Tabel 8. Nilai Cross Loading

	MCS	EM	FP
MCS 1	0,9172	0,3584	0,5747
MCS 2	0,5622	0,0761	0,15
MCS 3	0,6383	0,0606	0,3736
MCS 4	0,6801	0,2263	0,4548
EM 1	0,2145	0,7504	0,4171
EM 2	0,2717	0,7793	0,3241
EM 3	0,1348	0,7206	0,2268
EM 4	0,1954	0,5104	0,2741
FP 1	0,5009	0,4071	0,7667
FP 2	0,2813	0,1138	0,5301
FP 3	0,4636	0,3846	0,802

Berdasarkan tabel 8. dapat diketahui bahwa secara umum setiap indikator yang menyusun masing-masing variabel dalam penelitian ini telah memiliki nilai *outer loading* lebih besar daripada variabel pembentuknya, sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa setiap indikator di masing-masing variabel dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity* atau telah valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat menggunakan dua metode, yaitu *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Nilai *composite reliability* harus > 0.7 dan nilai *Cronbach's alpha* harus >0.6. Namun yang lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk adalah *Composite reliability*.

Tabel 9. Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Management Control System	0,7987
Employee Motivation	0,7881
Firm Performance	0,7475

Tabel 9. menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini telah *reliable* telah terbukti

keandalannya karena tiap variabel nilainya lebih besar dari 0,7.

Evaluasi Inner Model

Tabel 10. Nilai R Square

Variabel	R Square
MCS	0
EM	0,0922
FP	0,452

Pada tabel 10. nilai R^2 0,452 menunjukkan bahwa variasi perubahan variabel firm performance dapat dijelaskan oleh variabel *management control system* dan *employee motivation* sebesar 45,2%

$$\begin{aligned} \text{Nilai } Q^2 &= 1 - (1 - 0.0922) \times (1 - 0.452) \\ &= 0.503 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan diketahui nilai Q^2 sebesar 0.503, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural ini sebesar 50.3%, sedangkan 49.7% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Sehingga, model struktural pada penelitian dapat dikatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

Tabel 11. Nilai Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Management Control System → Employee Motivation	0.3036	0.3066	0.0359	0.0359	8.455
Employee Motivation → Firm Performance	0.3097	0.3095	0.0297	0.0297	10.4401
Management Control System → Firm Performance	0.5101	0.5123	0.033	0.033	15.4361

Berdasarkan tabel 11. diatas nilai *original sample* sebesar 0.3036 sedangkan nilai *T Statistics* dari pengaruh *management control system* terhadap *employee motivation* sebesar 8.455 di mana nilai tersebut lebih besar dari 1.96, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *management control system* terhadap *employee motivation* pada obyek perusahaan sektor non-manufaktur yang menjadi sampel penelitian, dari hasil ini maka hipotesis pertama dari penelitian ini dapat diterima kebenarannya.

Nilai *original sample* sebesar 0.3097 dan nilai *T Statistics* dari pengaruh *employee motivation* terhadap *firm performance* sebesar 10.440 di mana nilai tersebut lebih besar dari 1.96, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara

employee motivation terhadap *firm performance* pada obyek perusahaan sektor non-manufaktur yang menjadi sampel penelitian, dari hasil ini maka hipotesis kedua dari penelitian ini dapat diterima kebenarannya.

Nilai *original sample* sebesar 0.5101 dan Nilai *T Statistics* dari pengaruh *management control system* terhadap *firm performance* sebesar 15.436 di mana nilai tersebut lebih besar dari 1.96, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *management control system* terhadap *firm performance* pada obyek perusahaan sektor non-manufaktur yang menjadi sampel penelitian, dari hasil ini maka hipotesis ketiga dari penelitian ini dapat diterima kebenarannya.

Untuk menguji pengaruh tidak langsung dari *management control system* terhadap *firm performance* melalui *employee motivation*, berikut ini disajikan tabel *Direct and Indirect Effect* yang menjelaskan besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari *management control system* terhadap kinerja perusahaan:

Tabel 12. Direct and Indirect Effect

Pengaruh	Direct Effect	Indirect Effect
MCS → EM	0,304	
EM → FP	0,310	
MCS → FP	0,510	
MCS → FP melalui EM		$0,304 \times 0,310 = 0,094$

Berdasarkan tabel 12. Pengaruh *management control system* secara langsung terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar 0.510, sedangkan pengaruh *management control system* terhadap kinerja perusahaan yang secara tidak langsung melalui motivasi karyawan adalah sebesar 0.094. Dikarenakan koefisien tidak langsung lebih kecil dibandingkan koefisien langsungnya, maka dapat dikatakan bahwa variabel motivasi karyawan tidak dapat memediasi hubungan antara variabel *management control system* terhadap kinerja perusahaan.

Analisis dan Pembahasan

Management control system berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan pada perusahaan non manufaktur di Surabaya. Pengaruh positif dan signifikan tersebut dapat dilihat dari nilai *original sample* yang menunjukkan nilai positif sebesar 0,304.

Artinya apabila terdapat *management control system* yang kuat di dalam perusahaan, maka akan membentuk motivasi karyawan yang baik pula. Davila dan Foster (2005) mengatakan bahwa sistem pengendalian manajemen yang baik harus menghasilkan motivasi terhadap karyawan.

Motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan non manufaktur di Surabaya. Pengaruh positif tersebut dapat dilihat dari nilai *original sample* yang menunjukkan nilai positif sebesar 0.310. hal ini didukung oleh pernyataan dari Fey, Jakoushev, Park dan Bjorkman (2007) yang mengatakan bahwa jika karyawan sangat termotivasi karyawan akan dapat bekerja lebih keras, kombinasi ini akan menghasilkan kinerja perusahaan yang unggul.

Management control system berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan non manufaktur di Surabaya. Pengaruh positif tersebut dapat dilihat dari nilai *original sample* yang menunjukkan nilai positif sebesar 0.510. Perusahaan yang menerapkan *management control system* akan mencapai peningkatan kinerja. *Management control system* harus dirancang untuk mendukung strategi yang dipilih perusahaan dalam rangka untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, dan kinerja perusahaan yang unggul (Gani & Jermias, 2010).

Motivasi karyawan tidak memberikan pengaruh signifikan sebagai variabel intervening antara *management control system* terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh *management control system* secara langsung terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar 0.510, sedangkan pengaruh *management control system* terhadap kinerja perusahaan secara tidak langsung melalui motivasi karyawan adalah sebesar 0.094. Oleh karena koefisien tidak langsung lebih kecil dibandingkan koefisien langsungnya, maka dapat dikatakan bahwa variabel motivasi karyawan tidak dapat memediasi hubungan antara variabel *management control system* terhadap kinerja perusahaan. Sehingga motivasi karyawan tidak perlu menjadi intervening variable antara *management control system* dengan kinerja perusahaan.

Indikator dalam motivasi karyawan terdiri dari 4 indikator yaitu *external regulation*, *introjected regulation*, *identified regulation* dan *integrated regulation*. Dari 4 indikator tersebut pengaruh motivasi karyawan yang seutuhnya berasal dari pihak external adalah indikator

external regulation. Sedangkan hasil yang didapatkan dari penelitian, indikator dari variabel motivasi karyawan yang paling besar nilainya adalah *introjected regulation* (dilihat dari nilai *outer loading* sebesar 0.7793). *Introjected regulation* menjelaskan bahwa motivasi karyawan bekerja dikarenakan untuk menghindari rasa bersalah atau kecemasan atau untuk mencapai ego pribadi dan kebanggaan. Yang artinya pendorong motivasi karyawan terbesar bukanlah murni seutuhnya dari pengaruh *external (external regulation)* tapi juga berasal dari diri sendiri (ego pribadi). Sedangkan pengaruh *management control system* terhadap motivasi karyawan merupakan pengaruh *external*. Faktor – faktor tersebut yang dapat menjadi alasan mengapa dalam penelitian ini, variabel motivasi karyawan tidak dapat memediasi antara variabel *management control system* dengan variabel kinerja perusahaan.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan *management control system* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
2. Penerapan *management control system* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan.
3. Motivasi karyawan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
4. Hubungan langsung antara *management control system* terhadap kinerja perusahaan lebih tinggi dibandingkan hubungan tidak langsungnya melalui motivasi karyawan sehingga motivasi karyawan tidak memadai untuk menjadi perantara antara *management control system* dengan kinerja perusahaan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian maka ada beberapa saran untuk perbaikan penelitian maupun untuk penelitian selanjutnya, yaitu :

1. Nilai *mean* indikator empirik yang paling rendah pada variabel *management control system* adalah indikator *boundary system*. Oleh karena itu, perusahaan seharusnya jelas dalam menetapkan kode etik karyawan. Pengawasan pelaksanaan kode etik karyawan seharusnya diperketat lebih lagi sehingga dapat meminimalkan resiko yang mungkin terjadi. Sedangkan *mean* indikator empirik dari variabel *management control system* yang paling tinggi

adalah *belief system* artinya perusahaan sudah baik dalam hal membagikan visi dan misi perusahaan kepada karyawan sehingga hal tersebut harus dipertahankan dan ditingkatkan lagi untuk mencapai *management control system* yang lebih maksimal.

2. Nilai *mean* indikator empirik yang paling rendah pada variabel motivasi karyawan adalah indikator *integrated regulation*. Dengan demikian seharusnya perusahaan membuat lingkungan pekerjaan yang dapat mendukung karyawannya sehingga karyawan dapat lebih termotivasi dalam melakukan pekerjaannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan nilai *mean* indikator empirik yang paling tinggi pada variabel motivasi karyawan adalah indikator *introjected regulation* artinya tekanan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya sudah baik dan dapat memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaannya.

3. Nilai *mean* indikator empirik yang paling rendah pada variabel kinerja perusahaan adalah *customer relationship performance*. Oleh karena itu, saran yang dapat diberikan oleh peneliti kepada perusahaan adalah perusahaan sebaiknya memikirkan strategi-strategi di mana perusahaan dalam menyediakan produk atau jasa, dapat memberikan nilai kepada pelanggannya sehingga kepuasan pelanggan dapat tercipta dan akhirnya perusahaan memiliki banyak pelanggan yang setia.

4. Penelitian selanjutnya masih diperlukan untuk mendukung penelitian ini. Dengan kategori industri yang berbeda dan lokasi yang berbeda pula dapat memperkaya hasil penelitian di bidang yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. and Govindarajan, V. (2007). *Management control system* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Armash, H., Salarzahi, H. (2010). Management Control System. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 2(6), 193-206.
- Baines, A. dan Langfield-Smith, K. (2003). Antecedents to management accounting change: a structural equation approach, 675-698.
- Chow, C. W. & Van Der Stede, W. A. (2006). The Use and Usefulness of NonFinancial Performance Measures. *Management Accounting*, 7(3)
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design*. (10th ed.). United States of America: South – Western Cengage Learning.

- Davila, A. & Venkatachalam, M. (2001). Non-financial Performance Measures and CEO Compensation an Analysis of Web Traffic.
- Davila, A. & Foster, G. (2005). Startup Firm's Growth, Management Control Systems Adoption and Performance.
- Fauzi, H. (2012). Management Control Systems and Contextual Variables in the Hospitality Industry. Forthcoming issue in Asia Pacific Management Accounting Journal (APMAJ).
- Fey, C. F., Jakoushev, S. M., Park, H. J., & Bjorkman, I. (2007). Opening the Black Box of the Relationship Between HRM and Firm Performance : A Comparison of USA, Finland, and Russia. Stockholm School of Economics in Russia Working Paper.
- Green, A. (2007). Should I target profits, sales or awareness? Does it matter?
- Gani, L. & Jermias, J. (2010). The Effects of Strategy-Management Control System Misfits on Firm Performance.
- Guo, L. (2007). Self-Determination Theory Of Motivation And Performance Management Systems.
- Hoque, Z. & Chia, M. (2012). Competitive Forces and The Levers of Control Framework in A Manufacturing Setting A Tale of Multinational Subsidiary. Qualitative Research in Accounting & Management, 9(2), 123-145.
- ICFAI. (2006). Principles of Management Control System. India: The Institute of Chartered Financial Analysts of India.
- Iwardeen, J. V. , Wiele, T. V. D., Williams, R., & Dale, B. (2006). A management control perspective of quality management: An example in the automotive sector. The International Journal of Quality & Reliability Management, 23(1), 102-112.
- Jogiyanto, H. M. and Abdillah, W. (2009). *Konsep dan aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk penelitian empiris*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Manzoor, Q.A. (2012). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. Business Management and Strategy, 3(1).
- Marginson, D. E. W. (2002). Management Control Systems and Their Effects on Strategy Formation at Middle-Management Levels: Evidence from a U.K. Organization. Strategic Management Journal, 23 (11), 1019-1031.
- Matei, N.C., Tole, M., & Nedelescu, D.M. (2012). The Impact of Management Control on The Human Factor And Consequently on Enterprise Performance, 1(19), 187-192.
- Moorman, C. & Rust, R. T. (1999). The Role of Marketing. Journal of Marketing 63, 180-197.
- Muogbo, U. S. (2013). The Impact of Employee Motivation On Organisational Performance (A Study Of Some Selected Firms In Anambra State Nigeria). The International Journal Of Engineering And Science (IJES), 2(7), 70-80.
- Peljhan, D., Tekavcic, M. (2008). Levers of Control: Analysis Of Management Control Systems In A Slovenian Company. The Journal of Applied Business Research, 24(4), 98-112
- Peljhan, D., Tekavcic, M. (2008). The Impact of Management Control Systems – Strategy Interaction on Performance Management: A Case Study, 41(5), 174-184.
- Ramos, M. M. & Hidalgo, F. G. (2003). From Diagnostic to Interactive Style of Management Control. Management Research News, 26(5), 21-31.
- Ryan, R. M. & Deci E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology, 25, 54-67.
- Sekaran, U. 2003. Research Methods for Business : A Skill Building Approach 2nd Edition, New York: John Wiley and Son.
- Shanks, N. H. (n.d.). Chapter 2, Management and Motivation. Retrieved November 17, 2013, from Web Site: www.jblearning.com/catalog/samplefile.aspx?isbn=076373473X&filename=3473X_CH02_4759.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. Strategic Management Journal, 12(1), 49-62.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Management Accounting, 77(1),
- Wessel, K. D. (2004, August). *New product development performance: using networks to access information*.
- Zallico, R., Pullins, E. B., & Mallin, M. L. (2009). A Re-examination of B2B Sales Performance. Journal of Business & Industrial Marketing, 24(8), 598-610.