

PENGARUH *INTERACTIVE CONTROL SYSTEM* TERHADAP *CUSTOMER-ORIENTED MEASURES* MELALUI *EMPLOYEE-ORIENTED MEASURES* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Mozes Yoshua Bizaliel Mainake dan Saarce Elsy Hatane

Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra

Email: elsyehat@gmail.com

ABSTRAK

Mainake, Mozes Yoshua Bizaliel:

Skripsi

Pengaruh Interactive Control System Terhadap Customer Oriented Measures Melalui Employee-Oriented Measures Sebagai Variabel Intervening.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung yang signifikan dari *Interactive Control System* terhadap *Employee-Oriented Measures*, *Employee-Oriented Measures* terhadap *Customer-Oriented Measures*, dan *Interactive Control System* terhadap *Customer-Oriented Measures* pada perusahaan-perusahaan terbuka di Surabaya. Selain itu juga untuk mengetahui pengaruh tidak langsung yang signifikan dari *Interactive Control System* terhadap *Customer-Oriented Measures* melalui *Employee-Oriented Measures* pada perusahaan-perusahaan TBK di Surabaya. Penelitian ini terbentuk penelitian kuantitatif, dimana data diperoleh melalui penyebaran kuisioner kepada perusahaan-perusahaan TBK di Surabaya. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan software smart PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan dari *Interactive Control System* terhadap *Employee-Oriented Measures*, *Employee-Oriented Measures* terhadap *Customer-Oriented Measures*, dan *Interactive Control System* terhadap *Customer-Oriented Measures* pada perusahaan-perusahaan TBK di Surabaya. Namun *Employee-Oriented Measures* memadai menjadi variabel perantara antara *Interactive Control System* dengan *Customer-Oriented Measures* karena hubungan langsung antara *Interactive Control System* terhadap *Customer-Oriented Measures* memiliki nilai yang lebih kecil daripada hubungan tidak langsungnya.

Kata Kunci :

Interactive Control System, Employee-Oriented Measures, Customer-Oriented Measures

ABSTRACT

Mainake, Mozes Yoshua Bizaliel :

Undergraduate Thesis

“The Influence Of Interactive Control System On Customer-Oriented Measures Through Employee-Oriented Measures As Intervening Variable.”

This study aimed to examine the direct and significant affect of Interactive Control System to Employee-Oriented Measures, Employee-Oriented Measures to Customer-Oriented Measures, and Interactive Control System to Customer-Oriented Measures in go public manufactures in Surabaya. This study also examined the indirect and asignificant influence of Interactive Control System to Customer-Oriented Measures through Employee-Oriented Measures as interening variable in go public manufactures in Surabaya. This study used a quantitative approach, and the data obtained by distributing questionnaires to go public manufactures in Surabaya and processed by using smartPLS software. This study showed that there was positive significant relationship of Interactive Control System to Employee-Oriented Measures; Employee-Oriented Measures to Customer-Oriented Measures; and Interactive Control System to Customer-Oriented Measures in go public manufactures in Surabaya. Employee-Oriented Measures was adequate to become as intervening variable between Interactive Control System and Customer-Oriented Measures because the direct relationship between Interactive Control System and Customer-Oriented Measures was smaller relationship than the indirect relationship.

Keywords :

Interactive Control System, Employee-Oriented Measures, Customer-Oriented Measures

PENDAHULUAN

Surabaya merupakan kota metropolitan terbesar kedua di Indonesia (Kompasiana, 2013). Menurut Badan Perencana Pembangunan Kota (Bappeko) Surabaya (n.d.), pertumbuhan ekonomi di Kota Surabaya menunjukkan tren yang terus meningkat dan secara konsisten berada di atas tingkat pertumbuhan Provinsi Jawa Timur dan Nasional.

Dalam bisnis tersebut, perusahaan pasti memiliki *Interactive Control System* di dalamnya. Papat, Ismail & Fajar (2012), *Interactive Control System* merupakan proses komunikasi dua arah yaitu antara manajer dengan karyawan bawahan pada tingkat organisasi. Ramirez et al. (2012) mengungkapkan bahwa penggunaan *Interactive Control System* biasanya dianalisis dalam konteks intra-perusahaan yang dimana akan ditemukannya bahwa sistem tersebut ditentukan oleh resiko yang dihadapi oleh perusahaan sendiri. Penggunaan *Interactive Control System* berfokus pada perhatian manajer dan meningkatkan dialog di seluruh anggota perusahaan.

Akbari et al. (2013) sebuah organisasi yang memberikan kepuasan lebih terhadap pelanggan adalah organisasi yang sukses dan memiliki kinerja yang baik. Soumokil dan Manputty (2013) menyatakan hal yang sama, kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan pelanggan selanjutnya kepuasan pelanggan berpengaruh kepada kepercayaan pelanggan sehingga dapat dikatakan juga mampu mempertahankan pelanggan. Di hari-hari ini kebanyakan perusahaan hanya menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas baik yang kemudian membentuk citra positif dan terpercaya sehingga cukup untuk memperoleh kepuasan pelanggan (Djati, 2008).

Berdasarkan latar belakang diatas maka perumusan masalah penelitian ini adalah:

- a. Apakah *interactive control system* berpengaruh terhadap *employee-oriented measures* pada perusahaan Tbk di Surabaya?
- b. Apakah *employee-oriented measures* berpengaruh terhadap *customer-oriented measures* pada perusahaan Tbk di Surabaya?
- c. Apakah *interactive control system* berpengaruh positif terhadap *customer-oriented measures* pada perusahaan Tbk di Surabaya?
- d. Bagaimana keterkaitan antara *interactive control system* melalui *employee-oriented measures* dan bagaimana dampaknya terhadap *customer-oriented measures* perusahaan?

MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

Menurut Simons (1995), *interactive control system* adalah sistem informasi formal yang digunakan manager puncak untuk melibatkan dirinya secara teratur dan *personal* di dalam pengambilan keputusan bawahan. Sedangkan di tahun 2000, Simons mengatakan bahwa *interactive control system* adalah proses komunikasi dua arah antara manajer dengan bawahan pada berbagai tingkat organisasi. Contoh dari *interactive control system* menurut Simons (1995) adalah profit planning systems, project management systems, dll.

EMPLOYEE-ORIENTED MEASURES

Menurut Chow dan Van Der Stede (2006), pengukuran performa perusahaan memainkan peranan penting dalam organisasi. pengukuran kinerja dapat dijelaskan melalui secara keuangan maupun non-keuangan. Performa non-keuangan dapat diukur melalui pengukuran yang berorientasi kepada karyawan. Mulyadi (2007) menyatakan bahwa pengukuran yang berorientasi pada karyawan merupakan pengukuran merupakan salah satu pengukuran yang penting bagi perusahaan.

Sistem penilaian yang berorientasi pada karyawan dapat diukur melalui indikator (Chow & Van Der Stede, 2006):

- Kepuasan Karyawan
- Kemampuan/*skill* karyawan
- Kemampuan dalam mengempower karyawan
- Kemampuan perusahaan dalam mengutamakan keselamatan karyawan dalam bekerja
- Frekuensi training yang diberikan kepada karyawan

CUSTOMER-ORIENTED MEASURES

Menurut Chow dan Van Der Stede (2006), pengukuran performa perusahaan memainkan peranan penting dalam organisasi. pengukuran kinerja dapat dijelaskan melalui secara keuangan maupun non-keuangan. Performa non-keuangan dapat diukur melalui pengukuran yang berorientasi kepada pelanggan/pasar. Yamin, Gunasekuran dan Marvondo (1999) menyatakan bahwa penilaian perusahaan yang baik harus juga berdasarkan orientasi pada pelanggan atau pasar.

Sistem penilaian yang berorientasi pada pelanggan atau pasar dapat diukur melalui indikator (Chow & Van Der Stede, 2006):

- *Market Share*
- Waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi pesanan pelanggan
- Kemampuan pengiriman pesanan pelanggan
- Kecepatan perusahaan untuk menanggapi masalah yang dihadapi oleh pelanggan
- Fleksibilitas produk
- Kepuasan pelanggan

- Kemampuan mendapatkan pelanggan baru
- Kemampuan untuk mempertahankan pelanggan lama

Pengaruh ICS terhadap EOM

Interactive Control System merupakan sistem informasi formal yang digunakan oleh manajer untuk terlibat langsung dalam pengambilan keputusan karyawan (Redda, 2007). Sistem pengendalian ini juga memberikan arahan kepada karyawan tentang aspek-aspek yang perlu diperhatikan, ide-ide baru harus diusulkan dan diuji (Langfield-Smith, 1997). Armesh, Salarzahi & Kord (2010) menyatakan bahwa *interactive control system* digunakan sebagai panduan dalam perubahan dalam perusahaan dengan pertemuan tatap muka atau komunikasi tatap muka antara manajer dengan karyawan dalam pengambilan keputusan. Simons (1995) menyatakan bahwa pertemuan tatap muka mampu memberdayakan performa karyawan guna mencapai tujuan perusahaan.

H1 : *Interactive Control System* berpengaruh terhadap *Employee-Oriented Measures*.

Pengaruh ICS terhadap EOM

Bulgarella (2005) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan erat kaitannya dengan kontribusi karyawan yang baik. Dimana ketika perusahaan memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggannya akan menimbulkan kepuasan pelanggan dalam bentuk pengalaman konsumsi yang positif (Djati, 2008). Menurut Payne (1993) para pelanggan semakin lama akan pandai berkaitan dengan permintaan mereka dan menuntut standar layanan yang semakin meningkat. Ibojo dan Odunlami (2015) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan juga memiliki dampak kepada kemampuan perusahaan mempertahankan pelanggan tetap. Soumokil dan Manputty (2013) menyatakan hal yang sama, kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan pelanggan selanjutnya kepuasan pelanggan berpengaruh kepada kepercayaan pelanggan sehingga dapat dikatakan juga mampu mempertahankan pelanggan.

H2 : *Employee-Oriented Measures* berpengaruh terhadap *Customer-Oriented Measures*

Pengaruh ICS terhadap COM

Peljhan & Tekavcic (2008) dimana ketika seringnya terjadi tatap muka manajemen puncak dan manajemen operasional, karyawan bisa mengutarakan ide-ide dan solusi bagaimana

meningkatkan kinerja demi memberi pelayanan dan produk baru yang diperlukan customer. Lekatompessy (2012) menyatakan bahwa bagaimana pun perusahaan tetap juga akan memiliki tujuan yang berorientasi pada pasar, sehingga sangat penting untuk mempertahankan pencapaian kepuasan pelanggan, *customer retention*, *market share* dan lainnya. Simons (1995) *interactive control system* dapat memotivasi semua karyawan menjadi kreatif dan mengejar peluang-peluang yang ada guna memenuhi kebutuhan pelanggan.

H3 : *Interactive Control System* berpengaruh terhadap *Customer-Oriented Measures*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menguji hubungan *management control system* terhadap *leverage* dengan *organizational performance* sebagai *intervening variable* dan *organizational life cycle* sebagai *moderating variable*.

Gambar 1. Model Analisis Hipotesis

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala pengukuran interval dan skala pengukuran likert. Dalam penelitian ini digunakan 5 skala likert. Skala yang digunakan adalah sebagai berikut:

- | | |
|---|--|
| 1 | = Sangat Tidak Jelas / Tidak Pernah / Sangat Rendah / <i>Existence</i> |
| 2 | = Tidak Jelas / Pernah / Rendah / <i>Survival</i> |
| 3 | = Kurang Jelas / Jarang / Sedang / <i>Success</i> |
| 4 | = Jelas / Sering / Tinggi / <i>Renewal</i> |
| 5 | = Sangat Jelas / Sangat Sering Sangat Tinggi / <i>Decline</i> |

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer yang diperoleh melalui kuisioner yang disebarkan kepada perusahaan-perusahaan terbuka dan data sekunder yaitu laporan keuangan publikasi. Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui studi pustaka, penyebaran kuisioner dan pemeriksaan laporan keuangan publikasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan TBK yang ada di Surabaya. Berdasarkan standart penentuan jumlah sampel oleh Sugiyono (2010), maka sampel dalam penelitian ini adalah 31

perusahaan terbuka di Indonesia.

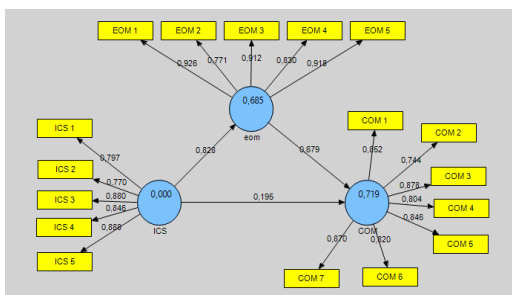
Unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan terbuka di Indonesia.

Kuisisioner yang dilampirkan terdiri dari empat bagian:

- Independent Variable : Management control system, yang diadopsi dari Simmons (1995).
- Intervening Variable : Organizational performance, yang diadopsi dari Chow & Van Der Stede (2006).
- Dependent Variable : Leverage, yang diadopsi dari Sandhieko (2007).
- Dependent Variable : Organizational life cycle, yang diadopsi dari Lester et al.,(2003).

Penelitian ini menggunakan teknik analisis statistika PLS (*Partial Least Square*) yang merupakan bagian, sekaligus alternatif dari SEM.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN



Kuisisioner yang berhasil dikumpulkan terdiri dari 31 perusahaan terbuka di Indonesia. Berikut profil responden yang menjadi sampel penelitian

Tabel 1. Deskriptif Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Presentase
Laki-Laki	54,8%
Perempuan	45,2%
Total	100%

Tabel 2. Deskriptif Profil Responden Berdasarkan jabatan

Responden Berdasarkan jabatan

Jabatan	Presentase
Staff	65,4%
Supervisor	18,3%
Manajer	14,4%
Director	1,9%
Total	100%

Data yang terkumpul kemudian ditabulasikan dan dicari nilai rata-ratanya. Untuk memperoleh rata-rata, sebelumnya peneliti menentukan interval kelas yang dicari dengan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{4}{5} = 0.8$$

Berdasarkan interval kelas diatas maka disusunlah kriteria rata-rata jawaban responden berikut ini:

Tabel 3. Kategori Rata-Rata Jawaban Responden

Interval	Kategori
4,20 < rata- rata ≤ 5,00	Sangat Jelas / Sangat Sering / Sangat Tinggi / Decline
3,40 < rata- rata ≤ 4,20	Jelas / Sering / Tinggi / Renewal
2,60 < rata- rata ≤ 3,40	Kurang Jelas / Jarang / Sedang / Success
1,80 < rata- rata ≤ 2,60	Tidak Jelas / Pernah / Rendah / Survival
1,00 < rata- rata ≤ 1,80	Sangat Tidak Jelas / Tidak Pernah / Sangat Rendah / Existence

Tabel 4. Penilaian Responden Terhadap Variabel Interactive Control System

	Total Mean	Total Mean Per Indikator	Kategori
Interactive Control Sytem			
Divisi (manajemen) operasional memiliki interaksi yang intensif dengan menajer senior (atau pimpinan di atasnya)	4.04	4.04	Sering
Manajer senior mengontrol	4.00		

kinerja manajemen (divisi) operasional melalui pertemuan tatap muka yang terjadwal			
Pertemuan tatap muka dilakukan oleh senior manajer dan manajemen operasional untuk mendiskusikan perubahan yang terjadi dalam unit bisnis	4.12		
Pertemuan tatap muka antara senior manajer dan manajer operasional menghasilkan informasi yang digunakan untuk menyusun agenda penting dan berkelanjutan dalam setiap pertemuan/diskusi	4.02		
Pertemuan tatap muka antara menejer senior dan manajemen operasional merupakan alat yang digunakan untuk mengembangkan <i>action plans</i>	4.00		

Berdasarkan rata-rata variabel pada tabel 4.5 yang menunjukkan angka 4.04 dengan kategori jelas / sering yang artinya perusahaan sudah menerapkan *interactive control system* dalam perusahaan. *Interactive control system* berdasarkan penilaian responden juga menunjukkan hasil yang baik, dari *ICS1*, *ICS2*, *ICS3*, *ICS4*, *ICS5*. Rata-rata paling tinggi ditunjukkan oleh *ICS3*, dan rata-rata terendah terdapat pada *ICS2* dan *ICS5*. Secara keseluruhan, rata-rata variabel *interactive control system* adalah 4.04 sehingga termasuk dalam kategori jelas / sering.

Tabel 5. Penilaian Responden Terhadap Variabel Employee-Oriented Measures

	Total Mean	Total Mean Per Indikator	Kategori
Employee-Oriented Measures (EOM)			
Kepuasan karyawan perusahaan kami	3.77	3.97	Tinggi
Kemampuan karyawan perusahaan kami	4.03		
Kemampuan pimpinan di perusahaan kami dalam mengempower karyawan	4.08		
Kemampuan perusahaan kami dalam mengutamakan keamanan (safety)	4.23		
Frekuensi training yang diberikan kepada karyawan	3.73		
Customer-Oriented Measures (COM)			
Market share perusahaan kami	4.00	3.46	Tinggi
Waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi pesanan pelanggan perusahaan kami	3.92		
Kemampuan pengiriman pesanan perusahaan kami	4.12		
Kecepatan perusahaan menanggapi masalah customer	4.11		
Product flexibility perusahaan kami	3.93		
Kepuasan customer kami	4.16		
Kemampuan perusahaan kami	3.98		

mendapatkan pelanggan baru			
----------------------------	--	--	--

Dari penilaian responden terhadap variable *employee-oriented measures* pada tabel 4.6 tampak bahwa

	AVE
COM	0,691978
ICS	0,701291
EOM	0,763231

penerapan *employee-oriented measures* terhadap perusahaan terbuka di Indonesia sudah baik. Rata-rata yang lebih tinggi diraih oleh *EOM4* dan terendah diraih *EOM2*. Secara keseluruhan, rata-rata variable *organizational performance* adalah 3.97 sehingga termasuk dalam kategori tinggi yang artinya perusahaan telah mencapai hasil yang tinggi dalam pencapaian *employee-oriented measures*.

Dari penilaian responden terhadap variable *customer-oriented measures* pada tabel 4.6 tampak bahwa penerapan *customer-oriented measures*

	COM	ICS	EOM
COM 1	0,852188	0,632657	0,74078
COM 2	0,743576	0,603837	0,630391
COM 3	0,877638	0,533155	0,598284
COM 4	0,80447	0,471412	0,535241
COM 5	0,846446	0,763946	0,818777
COM 6	0,820458	0,502608	0,623273
COM 7	0,870444	0,786846	0,838691
EOM 1	0,732085	0,806118	0,926228
EOM 2	0,600733	0,576681	0,771402
EOM 3	0,795093	0,803453	0,911572
EOM 4	0,756636	0,569527	0,830444
EOM 5	0,775448	0,817432	0,91793
ICS 1	0,548753	0,796628	0,651771
ICS 2	0,473215	0,770233	0,61902
ICS 3	0,70046	0,879858	0,684816
ICS 4	0,70101	0,846252	0,63896
ICS 5	0,71165	0,887856	0,84567

terhadap perusahaan terbuka di Indonesia sudah baik. Rata-rata yang lebih tinggi diraih oleh *COM6* dan terendah diraih *COM2*. Secara keseluruhan, rata-rata variable *organizational performance* adalah 3.46 sehingga termasuk dalam kategori tinggi yang artinya perusahaan telah mencapai hasil yang tinggi dalam pencapaian *customer-oriented measures*.

Tabel 6. Nilai Outer Loading

	COM	ICS	EOM
--	-----	-----	-----

COM 1	0,852188		
COM 2	0,743576		
COM 3	0,877638		
COM 4	0,80447		
COM 5	0,846446		
COM 6	0,820458		
COM 7	0,870444		
EOM 1			0,926228
EOM 2			0,771402
EOM 3			0,911572
EOM 4			0,830444
EOM 5			0,91793
ICS 1		0,796628	
ICS 2		0,770233	
ICS 3		0,879858	
ICS 4		0,846252	
ICS 5		0,887856	

Table 7 di atas menunjukkan bahwa semua *outer loading* >0.50 sehingga. Table 4.10 di atas menunjukkan bahwa semua *outer loading* >0.50 sehingga dapat dinilai signifikan secara praktikal. Pada variable *interactive control system*, *outer loading* tertinggi tampak pada dimensi *ICS5*. Pada variable *employee-oriented measures*, *outer loading* tertinggi tampak pada indikator *EOM1*. Sedangkan pada variable *customer-oriented measures*, *outer loading* tertinggi terdapat pada variabel *COM3*.

Tabel 7. Average Variance Extracted (AVE)

Berdasarkan tabel 4.11, nilai *AVE* variabel *interactive control system* adalah 0,701291, *customer-oriented measures* sebesar 0,691978, dan *employee-oriented measures* sebesar 0,763231. Nilai *AVE* dari masing-masing variabel >0,5, sehingga variabel yang digunakan dalam penelitian ini sudah memenuhi validitas diskriminan.

Tabel 8. Nilai Cross Loading

Berdasarkan table *cross loading* pada tabel 9 diatas dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator yang ada di suatu variabel laten memiliki perbedaan dengan indikator di variabel lain yang ditunjukkan dengan skor loadingnya yang lebih tinggi di konstruksya sendiri. Dengan demikian, model telah mempunyai validitas diskriminan yang baik.

Tabel 9 Nilai Composite Reliability

	Composite Reliability
COM	0,940062
ICS	0,92128
EOM	0,941313

Tabel 9 menunjukkan bahwa *composite reliability* variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *rule of thumb*. *Composite reliability* variabel *interactive control system* sebesar 0,921, *employee-oriented measures* sebesar 0,941, dan *customer-oriented measures* sebesar 0,940. Kelima nilai *composite reliability* tersebut di atas 0.7. Hasil ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini telah *reliable*.

Tabel 10 Nilai Cronbach's Alpha

	Cronbachs Alpha
COM	0,925821
ICS	0,893188
EOM	0,921458

Selain itu, tabel 10 menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* juga telah memenuhi *rule of thumb*. *Cronbach's alpha* variabel *interactive control system* sebesar 0,893, *employee-oriented measures* sebesar 0,921, dan *customer-oriented measures* sebesar 0,926. Ketiga variabel tersebut telah >0.6. Hasil ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini telah *reliable*.

Tabel 11 Nilai R Square

	R Square
COM	0,719222
ICS	
EOM	0,685489

Total nilai R^2 di atas dapat digunakan untuk menghitung secara manual *goodness of fit (GOF)* model karena aplikasi perangkat lunak PLS tidak menyediakan menu khusus untuk menghitung GOF. Dari nilai R^2 di atas, maka nilai $Q^2 = 1 - ((1 - 0,719222) \times (1 - 0,685489)) = 0,912 = 91\%$. Dengan demikian model yang digunakan dalam penelitian ini dapat

menjelaskan informasi yang terkandung dalam data sebesar 91.2%.

Table 12 Hasil Inner Weight

	Original Sample (O)	T Statistics ((O/STERR))
ICS -> COM	0,195474	2,538198
ICS -> EOM	0,827943	33,32158
EOM -> COM	0,679114	8,499037

Tabel 13 Direct dan Indirect Effect

Pengaruh	Direct Effect	Indirect Effect
<i>Interactive Control System -> Employee-Oriented Measures</i>	0,828	-
<i>Interactive Control System -> Customer-Oriented Measures</i>	0,195	-
<i>Employee-Oriented Measures -> Customer-Oriented Measures</i>	0,679	-
<i>Interactive Control System terhadap Customer-Oriented Measures melalui Employee-Oriented Measures</i>		$0,828 \times 0,679 = 0,562$

Tabel 14 Koefisien Path dan T-Statistic

Hipotesis	Pengaruh	Koefisien Path	T-Statistic	Keterangan
H1	Interactive Control System (ICS) → Employee-Oriented Measures (EOM)	0,828	33,32158	Diterima

H2	Employee-Oriented Measures (EOM) → Customer-Oriented Measures (COM)	0,679	8,499037	Diterima
H3	Interactive Control System (ICS) → Customer-Oriented Measures (COM)	0,195	2,538198	Diterima

Berdasarkan tabel 14 nilai *T-statistic* pengaruh *interactive control system* terhadap *customer-oriented measures* sebesar 2.54, dimana lebih besar dari 1.96 sehingga menunjukkan hubungan yang signifikan. *Original sample* adalah sebesar 0,195474 yang berarti terdapat hubungan positif antara *interactive control system* dengan *customer-oriented measures*. Dengan demikian, semakin sering para manajer bertatap muka dan mengontrol dengan karyawan akan berdampak pada tindakan orientasi pelanggan. Dengan demikian, hipotesis terdapat pengaruh langsung yang signifikan *interactive control system* terhadap *customer-oriented measures* pada perusahaan-perusahaan Tbk di Surabaya diterima.

Pengaruh *employee-oriented measures* terhadap *interactive control system* memiliki *t-statistic* sebesar 33.3 dimana lebih besar dari 1.96 sehingga dapat dikatakan signifikan. Selain itu *original sample* sebesar 0,827943 menunjukkan adanya hubungan positif antara *interactive control system* dengan *employee-oriented measures*. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis terdapat pengaruh langsung yang signifikan *interactive control system* terhadap *employee-oriented measures* pada perusahaan-perusahaan Tbk di Surabaya juga diterima.

Hal serupa ditunjukkan oleh hubungan antara *interactive control system* dengan *customer-oriented measures*. Hubungan signifikan dapat terlihat dari *original sample* sebesar 0,195474. Sedangkan hubungan signifikan ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* sebesar 2,538198. Dengan demikian hipotesa terdapat pengaruh langsung yang signifikan *interactive control system* terhadap *customer-oriented measures* pada perusahaan-perusahaan Tbk di Surabaya juga diterima.

Hubungan tidak langsung antara *interactive control system* terhadap *customer-oriented measures* melalui *employee-oriented measures* memiliki nilai *path coefficient* yang lebih

besar dibandingkan hubungan langsung antara masing-masing variable. Dengan demikian dapat disimpulkan, *employee-oriented measures* memberikan pengaruh yang signifikan sebagai perantara antara *interactive control system* dengan *customer-oriented measures*.

Di antara variable *interactive control system* dan *employee-oriented measures*, *employee-oriented measures* memberi pengaruh yang lebih besar terhadap *customer-oriented measures*. Hal ini tampak pada *direct effect employee-oriented measures* terhadap *customer-oriented measures* sebesar 0,679 yang lebih besar bila dibandingkan dengan *direct effect interactive control system* terhadap *customer-oriented measures* yang hanya sebesar 0,195.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan *interactive control system* terhadap *employee-oriented measures*. Semakin seringnya manajer dalam sebuah perusahaan berinteraksi dengan karyawan secara langsung, semakin tinggi kemampuan sebuah perusahaan mengelola employee. Hal ini mendukung penelitian terdahulu yang diungkapkan oleh Armesh, Salarzahi & Kord (2010), *interactive control system* digunakan sebagai panduan dalam perubahan dalam perusahaan dengan pertemuan tatap muka atau komunikasi tatap muka antara manajer dengan karyawan dalam pengambilan keputusan dan hal lainnya. Langfield-Smith (1997) yang menyatakan bahwa sistem pengendalian ini berguna ketika karyawan dituntun dan diberi arahan oleh manajer puncak tentang aspek-aspek perusahaan yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan. Karyawan juga dituntut untuk bebas berpikir secara kritis dalam hal mengusulkan ide-ide baru dalam meningkatkan performa perusahaan. Rahman (2012) mengungkapkan dengan adanya keterlibatan manajer secara terus menerus dalam menampung dan mengolah keputusan karyawan, maka kontribusi kerja karyawan akan meningkat dalam hal berpikir lebih kritis lagi dalam mengeluarkan ide-ide baru, pembelajaran baru, dan pengaturan strategi perusahaan untuk masa depan. Pernyataan serupa diungkapkan oleh Henri (2006) menyatakan bahwa *interactive control system* dapat merangsang pengembangan ide-ide baru sehingga kinerja dan motivasi karyawan dapat meningkat ketika pertemuan tatap muka langsung dengan manajemen senior. Simons (1995) yang menyatakan bahwa pertemuan tatap muka mampu mengempower karyawan lebih lagi. Manajer menggunakan *interactive control system* dengan cara melibatkan semua orang di perusahaan sebagai alat pemantau dinamika pasar yang terus berubah dan pendeteksi kesempatan dan ancaman yang akan datang (Christiani & Hatane, 2014).

Dari pengolahan data diketahui bahwa hipotesis kedua, yaitu *employee-oriented measures*

berpengaruh positif dan signifikan terhadap *customer-oriented measures*. Semakin tinggi kualitas karyawan dalam sebuah perusahaan akan diikuti semakin tingginya kepuasan pelanggan. Hal tersebut mendukung penelitian Cronin dan Taylor (1992) yang mengatakan bahwa kualitas pelayanan sebuah perusahaan mempengaruhi kepuasan pelanggan. Gregory (2013) mengatakan bahwa semakin tinggi kepuasan karyawan dalam bekerja akan menyebabkan semakin tingginya jumlah pelanggan dan retensi pelanggan. Di samping itu, kepuasan pelanggan erat kaitannya dengan kontribusi karyawan yang baik (Bulgarella, 2005). Jika karyawan sangat termotivasi, karyawan akan dapat bekerja lebih keras dan akan menghasilkan kepuasan pelanggan pada produk dan layanan yang tersedia (Christiani, 2013). Ibojo dan Odunlami (2015) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan juga memiliki dampak kepada kemampuan perusahaan mempertahankan pelanggan tetap. Soumokil dan Manputty (2013) menyatakan hal yang sama, kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan pelanggan selanjutnya kepuasan pelanggan berpengaruh kepada kepercayaan pelanggan sehingga dapat dikatakan juga mampu mempertahankan pelanggan.

Hubungan *interactive control system* terhadap *customer-oriented measures* adalah positif dan signifikan, dilihat dari *original sample* sebesar 0,195474 dan hasil *t-statistic* sebesar 2,538198. Semakin seringnya terjadi interaksi antara manajer dan bawahan, maka penyampaian kebutuhan konsumen akan tercapai. Dimana Hal tersebut mendukung penelitian Peljhan & Tekavcic (2008) dimana ketika seringnya terjadi tatap muka manajemen puncak dan manajemen operasional, karyawan bisa mengutarakan ide-ide dan solusi bagaimana meningkatkan kinerja demi memberi pelayanan dan produk baru yang diperlukan customer. Lekatompessy (2012) menyatakan bahwa bagaimana pun perusahaan tetap juga akan memiliki tujuan yang berorientasi pada pasar, sehingga sangat penting untuk mempertahankan pencapaian kepuasan pelanggan, *customer retention*, *market share* dan lainnya. Simons (1995) *interactive control system* dapat memotivasi semua karyawan menjadi kreatif dan mengejar peluang-peluang yang ada guna memenuhi kebutuhan pelanggan.

KESIMPULAN

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *interactive control system* terhadap *employee-oriented measures*. Dengan *interactive control system* yang tinggi di suatu perusahaan, maka akan meningkatkan *employee-oriented*

measures. Dengan demikian hipotesis pertama diterima.

2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee-oriented measures* terhadap *customer-oriented measures*. Dengan meningkatnya *employee-oriented measures* di dalam perusahaan, maka akan meningkatkan *customer-oriented measures*. Dengan demikian hipotesis kedua diterima.
3. Penerapan *employee-oriented measures* sebagai perantara hubungan *interactive control system* dan *customer-oriented measures* mempunyai pengaruh positif dan signifikan. *Interactive control system* mampu meningkatkan orientasi kerja karyawan, dimana orientasi kerja karyawan yang tinggi akan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Saran

1. Perusahaan seharusnya lebih meningkatkan eksistensi para manajer senior dalam bertatap muka dengan manajemen operasional guna meningkatkan *action plans* dalam perusahaan dan eksistensi manajer senior mengontrol kinerja manajemen (divisi) melalui tatap muka yang terjadwal.

2. Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, maka perusahaan harus lebih memperhatikan *interactive control system*, karena semakin seringnya manajer mengontrol secara langsung terhadap karyawan dengan cara tatap muka. Hal tersebut akan berdampak pada orientasi kerja karyawan akan lebih meningkat dimana karyawan dapat menimbulkan ide-ide baru, pembelajaran baru, rencana strategi yang akan diikuti oleh meningkatkan kepuasan pelanggan.

DAFTAR REFERENSI

- 10 Kota Terbesar di Indonesia (2015), Kompasiana. Retrieved August 21, 2015 from http://www.kompasiana.com/tholo/10-kota-terbesar-di-indonesia-valid_552047a9813311f77319f72b
- Adizes, I. (1979), "Organizational passages: diagnosing and treating life cycle problems in organizations", *Organizational Dynamics*, Vol. 8, pp. 3-24.

- Anthony, R.N. dan V. Govindarajan. 1995. *Management Control Systems. Mc Graw-Hill. New York. Terjemahan K. Tjakrawala. 2003. Sistem Pengendalian Manajemen. Salemba Empat. Jakarta*
- Armash, H., Salarzahi, H., and Kord, B. (2010), "Managament Control System." *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business October 2010 Vol 2, No 6.*
- Bulgarella, C. C. (2005), "Employee Satisfaction & Customer Satisfaction: Is There a Relationship?"
- Chow, C. W., and Van Der Stede, W. (2006), "The Use and Usefulness of Nonfinancial Performance Measures", *Management Accounting Quarterly, Vol. 7, No. 3, Spring 2006*
- Crombie and Geekie (2010), "The levers of control in the boardroom"
- IBOJO and Odunlami, B. (2015). "Impact of Customer Satisfaction on Customer Retention: A Case Study of a Reputable Bank in Oyo, Oyo State. Nigeria." *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), Volume 3, Issue 2, February 2015, PP 42-53.*
- Jamil, C. Z. M., and Mohamed, R. (2013), "The Effect of Management Control System on Performance Measurement System at Small Medium Hotel in Malaysia." *International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 4, No. 4, August 2013.*
- Kariyawasam, A.H.N and Kevin Low L. T. (2014), "Impact Of Management Control Systems On The Normalized Profits Of Manufacturing Companies In Sri Lanka." *International Journal of Arts and Commerce Vol. 3 No. 1 January, 2014.*
- Khan, I. (2012), "Impact of Customers Satisfaction And Customers Retention on Customer Loyalty." *International Journal of Scientific & Technology Research Volume 1, Issue 2, March 2012*
- Langfield-Smith, K. (1997). "Management Control Systems and Strategy: A Critical" *Review. Accounting, Organizations and Society, Vol. 22, No. 2, pp. 207-232.*
- Lekatompessy, J.E. (2012), Peran sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja perusahaan : analisis kontijensi dan resource-based view.
- Lily (2005), Pengaruh Kinerja Keuangan Berdasarkan Return On Investment Dan Total Asset Turnover Terhadap Investasi Aktiva Tetap
- Papat, N. dan Ismail, T. (2012), "Pengaruh Kerangka Levers Of Control (LOC) Dan Organizational Learning Terhadap Peningkatan Organizational Performance (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Provinsi Banten)."
- Peljhan, D. and Tekavcic, M. (2008), The Impact of Management Control Systems - Strategy Interaction on Performance Management: A Case Study." *Organizacija, Volume 41 Research papers Number 5, September-October 2008.*
- Simons, R. (1994), "How top manager use control systems as levers of strategic renewal", *Strategic Management Journal, Vol. 15, 169-189 (1994)*
- Simons , R.(1995), "Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal", *Harvard Business School Press, 1995*
- Simons, R., (2000). "Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy". *Prentice Hall, New Jersey.*
- Sophia Su, Kevin Baird, Herb Schoch (2015), The moderating effect of organisational life cycle stages onthe association between the interactive and diagnosticapproaches to using controls with organisational performance. *Management Accounting Research 26 (2015) 40–53*
- Soumokil, T. A. dan Manuputty, A. D. (2013), "Perencanaan Sistem Informasi Kepuasan Pelanggan untuk Pelayanan Pemasangan Baru dan Handling Complaint Berbasis Web (Studi Kasus: PDAM Kota Salatiga)" *Artikel Ilmiah S1 Universitas Kristen Satya Wacana*
- Widener, S.K. (2007). "An empirical analysis of the levers of control frame-work." *Account. Organ. Soc. 32, 757–788.*

Zecher, C., Schäffer, U., and Erik, S. (2015), " The role of management control systems insituations of institutional complexity ", *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 12 Iss 4 pp. 395 – 424