

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

Yohanes Rudolf Benu dan Saarce Elsy Hatane
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
Email: elsyehat@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *diagnostic control system* terhadap *customer-oriented measures* melalui *employee-oriented measures*. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 31 perusahaan Tbk yang terletak di Surabaya, dengan sampel sebanyak 104 orang. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *partial least square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *diagnostic control system* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee-oriented measures*, *employee-oriented measures* berpengaruh positif signifikan terhadap *customer-oriented measures*, dan *diagnostic control system* berpengaruh positif signifikan terhadap *customer-oriented measures*.

Kata kunci :

Diagnostic control system, employee-oriented measures, customer-oriented measures

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the impact of diagnostic control system on customer-oriented measures towards employee-oriented measures as an intervening variable. The population used in this study are 31 public companies which operated in Surabaya, with a sample size of 104. The analysis technique used in this study is a partial least square. The result of the study shows that the diagnostic control system has a significant positive effect on employee-oriented measures, employee-oriented measures has a significant positive effect on customer-oriented measures, and diagnostic control system has a positive significant effect on customer-oriented measures.

Keywords:

Diagnostic control sistem, employee-oriented measures, customer-oriented measures

PENDAHULUAN

Pertumbuhan bisnis di Indonesia sudah semakin maju dan baik, dan ditambah dengan melihat kejadian dimana presiden Jokowi mengajak investor asing untuk menanamkan modal pada Konferensi Tingkat Tinggi APEC (liputan6.com), membuat pertumbuhan bisnis Indonesia akan semakin kuat karena banyak investor yang akan menanamkan modal di Indonesia. Surabaya sebagai kota terbesar kedua di Indonesia setelah Jakarta akan menjadi salah satu perhatian para investor untuk menanamkan modal. Untuk itu perusahaan dituntut untuk memperhatikan dan meningkatkan kinerjanya.

Chow dan Van Der Stede (2006) menyatakan bahwa pengukuran kinerja secara non-keuangan dapat diorientasikan kepada karyawan/*employee* dan pelanggan/*customer*. Penelitian Chow dan Van Der Stede mendukung penelitian yang menjelaskan bahwa karyawan merupakan salah satu komponen penting dalam pengukuran kinerja organisasi (Mulyadi, 2007) dan organisasi yang memberikan lebih banyak kepuasan pelanggan akan lebih sukses dan memiliki kinerja yang lebih baik karena sebuah organisasi tergantung pada pelanggan mereka (Akbari et al, 2013) yang mengutip dari (Heinonen and Korvela, 2003).

Dalam meningkatkan kinerja perusahaan yang diorientasikan pada *employee* dan *customer*, *management control system* berperan penting seperti yang dijelaskan Langfield-Smith (1997) bahwa *management control system* (MCS) diperlukan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi. Dengan demikian, untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan, setiap perusahaan berusaha untuk menerapkan *management control system* yang dapat menunjang pemilihan strategi sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini didukung

oleh Merchant dan Van der Stede (2012) yang dikutip oleh (Zecher, 2015) yang menyatakan bahwa MCS adalah sebuah mesin bagi organisasi untuk mencapai target/*goals*. Pada penelitian kali ini akan dibahas secara khusus mengenai *diagnostic control system* dan perannya terhadap *employee-oriented measures* dan *customer-oriented measures*, dimana *diagnostic control system* merupakan salah satu indikator dari *management control system* yang digunakan untuk memantau manfaat organisasi serta mengoreksi kesalahan apakah sesuai dengan standar kinerja organisasi. Bagi pihak management, *diagnostic control system* merupakan suatu alat untuk memonitor dengan cara membandingkan *output/hasil* dengan *goal* yang telah ditentukan sebelumnya Simons (1994).

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat dirumuskan beberapa masalah dalam penelitian antara lain :

- Apakah *diagnostic control system* berpengaruh terhadap *employee-oriented measures* pada perusahaan terbuka (Tbk) di kota Surabaya?
- Apakah *employee-oriented measures* berpengaruh terhadap *customer-oriented measures* pada perusahaan terbuka (Tbk) di kota Surabaya?
- Apakah *diagnostic control system* berpengaruh terhadap *customer-oriented measures* pada perusahaan terbuka (Tbk) di kota Surabaya?

Diagnostic Control System

Menurut Simons (1994), *diagnostic control system* merupakan suatu sistem yang digunakan untuk memantau manfaat organisasi serta mengoreksi kesalahan apakah sesuai dengan standar kinerja organisasi. Bagi pihak management, *diagnostic control system* merupakan suatu alat untuk memonitor dengan cara membandingkan *output/hasil* dengan *goal* yang telah ditentukan sebelumnya. *diagnostic control system* memotivasi karyawan untuk melakukan serta menyalurkan perilaku karyawan dengan

tujuan organisasi, dan menyediakan mekanisme pemantauan (Simmon, 2000).

Employee-Oriented Measures

Chow dan Van Der Stede (2006) menyatakan bahwa pengukuran kinerja secara non-keuangan dapat diorientasikan kepada *employee* dan *customer*. Hal tersebut mendukung penelitian Mulyadi (2007) yang menjelaskan bahwa karyawan merupakan salah satu komponen penting dalam pengukuran keberhasilan kinerja organisasi.

Customer-Oriented Measures

Chow dan Van Der Stede (2006) menyatakan bahwa pengukuran kinerja secara non-keuangan dapat diorientasikan kepada *customer*. Menurut Akbari et al. (2013) sebuah organisasi yang memberikan kepuasan lebih terhadap pelanggan adalah organisasi yang sukses dan memiliki kinerja yang baik. Menurut Heinonen dan Korvela (2003) organisasi dapat lebih sukses dan mempunyai kinerja lebih baik dengan memenuhi kepuasan pelanggan karena organisasi bergantung kepada pelanggannya.

Pengaruh Diagnostic Control System terhadap Employee-Oriented Measures

Armash, Salarzehii and Kord (2010) yang menyatakan bahwa dengan adanya sistem pengendalian manajemen yang baik maka akan meningkatkan kreatifitas, kepuasan, kerjasama antar karyawan, *empower* dan memotivasi karyawan. Selain itu, penelitian Simon (1994, 2000) menjelaskan bagaimana *diagnostic control system* mampu meningkatkan motivasi para karyawan untuk berkinerja dan menyesuaikan perilaku mereka dengan tujuan-tujuan organisasi/perusahaan. Sistem pengendalian diagnostik merupakan sistem umpan balik formal yang

digunakan untuk memantau hasil organisasi dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dari standar kinerja yang ditetapkan sebelumnya serta efektif untuk mendukung pengimplementasian *reward system* dengan membandingkan kinerja karyawan dengan standard yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dengan demikian, hipotesa pertama dalam penelitian ini adalah:

H1: *Diagnostic Control System* memiliki pengaruh terhadap *Employee-Oriented Measures*.

Pengaruh Employee-Oriented Measures terhadap Customer-Oriented Measures

Bulgarella (2005) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepuasan pelanggan erat kaitannya dengan kontribusi karyawan yang baik. Soumokil dan Manputty (2013) juga 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. Hal ini sependapat dengan penelitian Peljhan & Tekavic (2008) kinerja dan performa karyawan yang baik dalam menghadapi pelanggan mampu menciptakan kepuasan pelanggan dan mempertahankan kepuasan pelanggan.

Dengan demikian, hipotesa kedua dalam penelitian ini adalah:

H2: *Employee-Oriented Measures* memiliki pengaruh terhadap *Customer-Oriented Measures*.

Pengaruh Diagnostic Control System terhadap Customer-Oriented Measures

Peljhan and Tekavic (2008) mengatakan bahwa *diagnostic control system* yang kuat akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan jumlah pelanggan baru dan bertahannya pelanggan tetap. Secara lanjut Peljhan and Tekavic (2008) menjelaskan bahwa *diagnostic control system* berdampak

positif terhadap pencapaian dan mempertahankan kepuasan pelanggan dengan cara meningkatkan kinerja demi memberikan pelayanan dan produk yang memberikan solusi yang diperlukan oleh *customer*. Dengan adanya *diagnostic control system* sebagai sistem umpan balik untuk menilai dan mengevaluasi kinerja yang berorientasi pada pasar dan pelanggan apakah sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, hipotesa pertama dalam penelitian ini adalah:

H3: *Diagnostic Control System* memiliki pengaruh terhadap *Customer-Oriented Measures*.

Kajian Penelitian Terdahulu

Dalam penelitiannya, Simon (1994, 2000) menjelaskan bagaimana *diagnostic control system* mampu meningkatkan motivasi para karyawan untuk berkinerja dan menyesuaikan perilaku mereka dengan tujuan-tujuan organisasi/perusahaan. Sistem pengendalian diagnostik merupakan sistem umpan balik formal yang digunakan untuk memantau hasil organisasi dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dari standar kinerja yang ditetapkan sebelumnya serta efektif untuk mendukung pengimplementasian *reward system* dengan membandingkan kinerja karyawan dengan standard yang telah ditetapkan sebelumnya.

Manputty (2013) menyatakan kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan pelanggan selanjutnya kepuasan pelanggan berpengaruh kepada kepercayaan pelanggan sehingga dapat dikatakan juga mampu mempertahankan pelanggan, penelitian tersebut sependapat dengan Bulgarella (2005) yang menyatakan bahwa kepuasan pelanggan erat kaitannya dengan kontribusi karyawan yang baik.

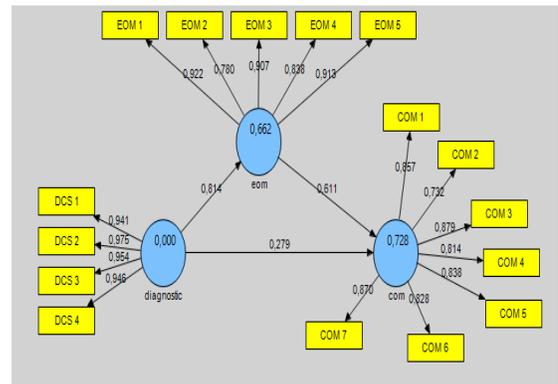
Peljan and Tekavic (2008) mengatakan bahwa *diagnostic control*

system yang kuat akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan jumlah pelanggan baru dan bertahannya pelanggan tetap.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menguji hubungan *diagnostic control system* terhadap *customer-oriented measures* dengan *employee-oriented measures* sebagai *intervening 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 / *Existence*
- 2 = Tidak Jelas / Pernah / Rendah / *Survival*
- 3 = Kurang Jelas / Jarang / Sedang / *Success*
- 4 = Jelas / Sering / Tinggi / *Renewal*
- 5 = Sangat Jelas / Sangat Sering / Sangat Tinggi / *Decline*

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer yang diperoleh melalui kuisisioner yang disebarkan kepada perusahaan-perusahaan terbuka. Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui studi pustaka, dan

penyebaran kuisioner.

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 Surabaya.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan terbuka di Surabaya.

Kuisioner yang dilampirkan terdiri dari tiga bagian:

- a. Independent Variable :
Diagnostic Control System, yang diadopsi dari Sophia Su et al (2014)
- b. Intervening Variable :
Employee-oriented measures, yang diadopsi dari Chow dan Van Der Stede (2006)
- c. Dependent Variable :
Customer-oriented measures, yang diadopsi dari Chow dan Van Der Stede (2006).

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

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kuisioner 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

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
$4,20 < \text{rata-rata} \leq 5,00$	Sangat Jelas / Sangat Sering / Sangat Tinggi / <i>Decline</i>
$3,40 < \text{rata-rata} \leq 4,20$	Jelas / Sering / Tinggi / <i>Renewal</i>
$2,60 < \text{rata-rata} \leq 3,40$	Kurang Jelas / Jarang / Sedang / <i>Success</i>
$1,80 < \text{rata-rata} \leq 2,60$	Tidak Jelas / Pernah / Rendah / <i>Survival</i>
$1,00 < \text{rata-rata} \leq 1,80$	Sangat Tidak Jelas / Tidak Pernah / Sangat Rendah / <i>Existence</i>

Tabel 4. Penilaian Responden Terhadap Variabel Diagnostic Control System

	Total Mean	Total Mean Per Indikator	Kategori

Diagnostic Control System			
Sistem penilaian kinerja digunakan untuk memonitor hasil kerja karyawan dan pencapaian tujuan perusahaan	4.148515	4.1311881	Sering
Sistem penilaian kinerja digunakan untuk merencanakan bagaimana kegiatan operasional harus dilakukan sesuai dengan rencana strategis	4.138614		
Sistem penilaian kinerja digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan	4.09901		
Sistem penilaian kinerja digunakan untuk mengidentifikasi hal-hal yang tidak sesuai dengan harapan/target perusahaan dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk	4.1386139		

Secara keseluruhan, rata-rata variable *diagnostic control system* adalah 4.1311881 sehingga termasuk dalam kategori sering.

Tabel 5. Penilaian Responden Terhadap Variabel Employee-Oriented Measures dan Customer-Oriented Measures

	Total Mean	Total Mean Per Indikator	Kategori
EOM			
Kepuasan karyawan perusahaan kami	3.772277	3.97	Tinggi
Kemampuan karyawan perusahaan kami	4.029703		
Kemampuan pimpinan di	4.079208		

perusahaan kami dalam mengempower karyawan		4	3.46	Tinggi
Kemampuan perusahaan kami dalam mengutamakan keamanan (safety)	4.227723			
Frekuensi training yang diberikan kepada karyawan	3.732673			
COM				
Market share perusahaan kami	4	3.46	Tinggi	
Waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi pesanan pelanggan perusahaan kami	3.920792			
Kemampuan pengiriman pesanan perusahaan kami	4.118812			
Kecepatan perusahaan menanggapi masalah customer	4.108911			
Product flexibility perusahaan kami	3.930693			
Kepuasan customer kami	4.158416			
Kemampuan perusahaan kami mendapatkan pelanggan baru	3.980198			

Secara keseluruhan rata-rata variable *employee-oriented measures* adalah 3.97 dimana termasuk dalam kategori tinggi yang artinya perusahaan telah mencapai hasil yang tinggi dalam pencapaian *employee-oriented measures*.

Secara keseluruhan rata-rata variable *customer-oriented measures* adalah 3.46 dimana termasuk dalam kategori tinggi yang artinya perusahaan telah mencapai hasil yang tinggi dalam pencapaian *customer-oriented measures*.

Tabel 6. Nilai Outer Loading

	Com	diagnosti	eom
COM 1	0.856837		
COM 2	0.732287		
COM 3	0.879238		
COM 4	0.813519		
COM 5	0.838032		
COM 6	0.828027		
COM 7	0.869911		
DCS 1		0.941152	
DCS 2		0.975415	
DCS 3		0.95444	
DCS 4		0.946037	
EOM 1			0.922345
EOM 2			0.78014
EOM 3			0.906838
EOM 4			0.83836
EOM 5			0.912533

Table 7 di atas menunjukkan bahwa semua *outer loading* >0.50 sehingga dapat dinilai signifikan secara praktis. Pada variabel *customer-oriented measures*, *outer loading* tertinggi tampak pada dimensi COM 3. Pada variabel *diagnostic control system* tertinggi tampak pada indikator DCS 2, pada variabel *employee-oriented measures*, *outer loading* tertinggi terdapat pada dimensi EOM 1.

Tabel 7. Average Variance Extracted (AVE)

	AVE
com	0.692851
diagnostic	0.910786
eom	0.763452

Berdasarkan tabel 7, nilai AVE variabel *Customer-Oriented Measures* adalah 0.692851, *diagnostic control system* adalah 0.910786, *Employee-Oriented Measures* adalah 0.763452. Nilai AVE dari masing-masing variabel >0,5, sehingga variabel yang digunakan dalam penelitian ini sudah memenuhi validitas diskriminan.

Tabel 8. Nilai Cross Loading

	Com	diagnosti	eom
COM 1	0.856837	0.646985	0.746134
COM 2	0.732287	0.485521	0.625224
COM 3	0.879238	0.544651	0.600994
COM 4	0.813519	0.661339	0.537151
COM 5	0.838032	0.682611	0.81274
COM 6	0.828027	0.64474	0.631693
COM 7	0.869911	0.793626	0.836865
DCS 1	0.795657	0.941152	0.792539
DCS 2	0.802252	0.975415	0.809967
DCS 3	0.647451	0.95444	0.771944
DCS 4	0.703236	0.946037	0.726837
EOM 1	0.726603	0.721403	0.922345
EOM 2	0.603105	0.667793	0.78014
EOM 3	0.786975	0.773922	0.906838
EOM 4	0.757658	0.666937	0.83836
EOM 5	0.770574	0.719965	0.912533

Berdasarkan table *cross loading* pada tabel 8 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	0.940272
Diagnostic	0.976093
Eom	0.941432

Ketiga 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
diagnostic	0.967329
Eom	0.921458

Ketiga variabel tersebut telah >0.6. Hasil ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini telah *reliable*.

Tabel 11. Nilai R Square

	R Square
Com	0.728078
Diagnostic	
Eom	0.662267

Tabel 11 menunjukkan bahwa nilai R² 0.662267 menunjukkan bahwa variasi perubahan variabel *diagnostic control system* dapat dijelaskan oleh variabel *employee-oriented measures* sebesar 66%. Nilai R² 0.728078 menunjukkan bahwa variasi perubahan variabel *diagnostic control system* dapat dijelaskan oleh variabel *customer-oriented measures* sebesar 72.8%.

Total nilai R² 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 R² di atas, maka nilai Q² = 1-((1 - 0.662267) x (1 - 0.728078)) = 0.908163 = 90.81%. Dengan demikian model yang digunakan dalam penelitian ini dapat menjelaskan informasi yang terkandung dalam data sebesar 90.81%.

Table 12. Hasil Inner Weight

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)
Diagnostic -> EOM	0.813798	15.65554
EOM -> COM	0.610505	5.305707
Diagnostic -> COM	0.776015	13.62415

Tabel 13. Direct dan Indirect Effect

Pengaruh	Direct Effect	Indirect Effect
Diagnostic -> EOM	0.813798	
EOM -> COM	0.610505	

Diagnostic -> COM	0.279187	
Diagnostic -> EOM -> COM		= 0.813798 x 0.610505 = 0.4968

Tabel 13 diatas menunjukkan bahwa variabel *employee-oriented measures* sudah efektif menjadi variabel *intervening* dalam menghubungkan variabel *diagnostic control system* dan *customer-oriented measures*. Hal ini dapat dilihat dari hubungan tidak langsung *diagnostic control system* dan *customer-oriented measures* yang lebih besar dari hubungan langsung *diagnostic control system* dan *customer-oriented measures* dimana jika *indirect effect* lebih besar dari *direct effect* menunjukkan bahwa variabel *employee-oriented measures* sudah efektif menjadi variabel *intervening* dalam menghubungkan variabel *diagnostic control system* dan *customer-oriented measures*.

Tabel 14. Koefisien Path dan T-Statistic

Hipotesis	Pengaruh	Koefisien Path	T-Statistic
H1	DCS -> EOM	0.813798	15.65554
H2	EOM -> COM	0.610505	5.305707
H3	DCS -> COM	0.776015	13.62415

Berdasarkan tabel 14 nilai *T-statistic*, pengaruh *diagnostic control system* terhadap *employee-oriented measures* memiliki *t-statistic* sebesar 15.65554 dimana lebih besar dari 1.96 sehingga dapat dikatakan signifikan. Selain itu *original sample* sebesar 0.813798 menunjukkan adanya hubungan positif antara *diagnostic control system* dengan *employee-oriented measures*. Dengan demikian, peningkatan dalam sistem pengendalian *diagnostic* suatu perusahaan akan berdampak pada kepuasan karyawan pula. Dengan demikian, hipotesis terdapat pengaruh langsung yang signifikan *diagnostic control system* terhadap *employee-oriented measures* pada persahaan terbuka di Surabaya diterima.

Pengaruh *employee-oriented measures* terhadap *customer-oriented measures* sebesar 5.305707, dimana lebih

besar dari 1.96 sehingga menunjukkan hubungan yang signifikan. *Original sample* adalah sebesar 0.610505 yang berarti terdapat hubungan positif antara *employee-oriented measures* dengan *customer-oriented measures*. Dengan demikian, peningkatan kepuasan karyawan pada suatu perusahaan akan berdampak pada peningkatan kepuasan pelanggan pula. Dengan demikian, hipotesis terdapat pengaruh langsung yang signifikan *employee-oriented measures* terhadap *customer-oriented measures* pada perusahaan terbuka di Surabaya diterima.

Pengaruh *diagnostic control system* terhadap *customer-oriented measures* memiliki *t-statistic* sebesar 13.62415 dimana lebih besar dari 1.96 sehingga dapat dikatakan signifikan. Selain itu *original sample* sebesar 0.776015 menunjukkan adanya hubungan positif antara *diagnostic control system* dengan *customer-oriented measures*. Dengan demikian, peningkatan dalam sistem pengendalian *diagnostic* suatu perusahaan akan berdampak pada kepuasan pelanggan pula. Dengan demikian, hipotesis terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan *diagnostic control system* terhadap *customer-oriented measures* di perusahaan terbuka di Surabaya diterima.

ANALISIS

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan *diagnostic control system* terhadap *employee-oriented measures*. Hal ini dapat dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0.813798 dan hasil *t-statistic* sebesar 15.65554. Hal ini berarti semakin tingginya *diagnostic control system* yang diterapkan pada perusahaan, maka semakin tinggi pula kemampuan perusahaan dalam mengelola karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Simon (1994, 2000) menjelaskan bagaimana *diagnostic control system* mampu meningkatkan motivasi para karyawan untuk berkinerja dan menyesuaikan perilaku

mereka dengan tujuan-tujuan organisasi/perusahaan. Hal yang sama juga dijelaskan Armesh, Salarzehii and Kord (2010) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa dengan adanya sistem pengendalian manajemen yang baik maka akan meningkatkan kreatifitas, kepuasan, kerjasama antar karyawan, *empower* dan memotivasi karyawan.

Hubungan *employee-oriented measures* terhadap *customer-oriented measures* adalah positif dan signifikan. Hal ini dapat dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0.610505 dan hasil *t-statistic* sebesar 5.305707. Hal ini sependapat dengan penelitian Peljhan & Tekavic (2008) yang menjelaskan kinerja dan performa karyawan yang baik dalam menghadapi pelanggan mampu menciptakan kepuasan pelanggan dan mempertahankan kepuasan pelanggan. Soumokil dan Manputty (2013) juga menyatakan hal yang sama bahwa kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan pelanggan selanjutnya kepuasan pelanggan berpengaruh kepada kepercayaan pelanggan sehingga dapat dikatakan juga mampu mempertahankan pelanggan.

Dari pengolahan data diketahui bahwa hipotesis ketiga, yaitu *diagnostic control system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *customer-oriented measures*. Hal ini dapat dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0.776015 dan hasil *t-statistic* sebesar 13.62415. Hal ini sependapat dengan penelitian Peljhan and Tekavic (2008) mengatakan bahwa *diagnostic control system* yang kuat akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan jumlah pelanggan baru dan bertahannya pelanggan tetap. Secara lanjut Peljhan and Tekavic (2008) menjelaskan bahwa *diagnostic control system* berdampak positif terhadap pencapaian dan mempertahankan kepuasan pelanggan dengan cara meningkatkan kinerja demi memberikan pelayanan dan produk yang memberikan solusi yang diperlukan oleh *customer*.

Berdasarkan nilai *outer loading* pada variabel *diagnostic control system*, yang memiliki nilai *outer loading* tertinggi adalah DCS 2 (Sistem penilaian kinerja

digunakan untuk merencanakan bagaimana kegiatan operasional harus dilakukan sesuai dengan rencana strategis). Hal tersebut membuktikan bahwa sistem penilaian kinerja perusahaan-perusahaan terbuka di Surabaya yang digunakan untuk merencanakan bagaimana kegiatan operasional sudah dilakukan sesuai dengan rencana strategis. Sedangkan DCS 1 (Sistem penilaian kinerja digunakan untuk memonitor hasil kerja karyawan dan pencapaian tujuan organisasi) memiliki *outer loading* paling rendah, hal ini berarti perusahaan seharusnya lebih meningkatkan sistem penilaian kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

Berdasarkan nilai *outer loading* pada variabel *employee-oriented measures*, yang memiliki nilai *outer loading* tertinggi adalah EOM 1 (Kepuasan karyawan perusahaan kami). Hal tersebut membuktikan bahwa perusahaan-perusahaan terbuka di Surabaya telah memberikan kepuasan pada karyawan-karyawannya. Sedangkan EOM 2 (Kemampuan karyawan perusahaan kami) memiliki *outer loading* paling rendah, hal ini berarti perusahaan-perusahaan terbuka di Surabaya harus meningkatkan kemampuan karyawan-karyawannya.

Berdasarkan nilai *outer loading* pada variabel *customer-oriented measures*, yang memiliki nilai *outer loading* tertinggi adalah COM 3 (Kemampuan pengiriman pesanan perusahaan kami). Hal tersebut membuktikan bahwa perusahaan-perusahaan terbuka di Surabaya sudah memiliki kemampuan pengiriman pesanan yang baik. Sedangkan COM 2 (Waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi pesanan pelanggan) memiliki *outer loading* paling rendah, hal ini berarti harus mengoptimalkan waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi pesanan pelanggan.

KESIMPULAN

Berdasarkan data yang dihimpun dan analisis yang dilakukan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan *management control system* mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap *organizational performance*. Dengan *management control system* yang kuat di perusahaan, maka akan meningkatkan *organizational performance*.
2. Penerapan *management control system* memiliki hubungan negatif dan signifikan terhadap *leverage*. *Management control system* yang kuat akan menyebabkan tingkat rasio *leverage* rendah, sehingga dapat dikatakan bahwa kontrol yang kuat menyebabkan tingkat modal perusahaan yang berasal dari hutang rendah.
3. Terdapat pengaruh negatif dalam hubungan tidak langsung antara *management control system* terhadap *leverage* yang dimediasi oleh *variable organizational performance*. *Management Control System* yang kuat mampu meningkatkan kinerja perusahaan, dan hal tersebut juga membuat tingkat rasio *leverage* menurun. Sebaliknya *Management Control System* yang rendah dapat menurunkan kinerja perusahaan, dan juga meningkatkan rasio *leverage*.
4. Terdapat pengaruh positif antara *variable management control system* terhadap *management control system* yang telah dimoderasi oleh *variable organizational life cycle* terhadap *leverage*. Pada setiap tahap hidup perusahaan yang kekuatannya terpusat atau *centralization* memiliki sistem kontrol yang kuat dan akan mengakibatkan tingkat *leverage* yang rendah, sebaliknya pada setiap tahap hidup perusahaan yang kekuatannya tersebar atau *decentralization* memiliki sistem kontrol yang lemah dan akan mengakibatkan tingkat *leverage* yang tinggi.

Saran

- 1) Perusahaan seharusnya lebih meningkatkan sistem penilaian kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dalam *diagnostic control system* karena memiliki nilai *mean* paling rendah diantara pernyataan dalam indikator *diagnostic control system*.
- 2) Berdasarkan nilai *outer loading* pada variabel *employee-oriented measures*, EOM 2 (Kemampuan karyawan perusahaan kami) memiliki *outer loading* paling rendah, hal ini berarti perusahaan-perusahaan terbuka di Surabaya harus meningkatkan kemampuan karyawan-karyawannya.
- 3) Berdasarkan nilai *outer loading* pada variabel *customer-oriented measures*, COM 2 (Waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi pesanan pelanggan) memiliki *outer loading* paling rendah, hal ini berarti harus mengoptimalkan waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi pesanan pelanggan.
- 4) Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, maka perusahaan harus memperhatikan *diagnostic control system*, karena *diagnostic control system* yang kuat dapat meningkatkan kepuasan karyawan, dimana jika karyawan puas maka kinerjanya akan lebih bagus dan otomatis hal tersebut dapat berdampak pada meningkatnya kepuasan pelanggan.

DAFTAR REFERENSI

- Akbari, P., Rostami, R., Veismoradi, A. (2013), "The analysis impact of Human Resource Management and Intellectual Capital on Organizational Performance in Physical Education Organization of Iran (Case Study: Armesh, H., Salarzahi, H., and Kord, B. (2010), "Managament Control System." *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* October 2010 Vol 2, No 6. Bulgarella (2005)
- 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
- <http://bisnis.liputan6.com/read/2133257/top-5-bisnis-jokowi-bikin-investasi-asing-di-ri-laris-manis>
- Lekatompessy, J. E. (2012), "Peran Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Analisis Kontinjensi Dan Resource-Based View"
- Mulyadi. (2007). Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. *Jakarta: Salemba Empat.*
- 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.*
- 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)"
- 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
- Zikmund Z.G. (2010). *Business Research Methods.* Mason: South-Western Cengage Learning

