

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

Jordi Layadi dan Saarce Elsy Hatane

Program Akuntansi Bisnis Program Studi Akuntansi Universitas Kristen Petra

Email: elsyehat@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung dari *boundary system* terhadap *employee-oriented measures*, pengaruh langsung dari *boundary system* terhadap *customer-oriented measures*, pengaruh langsung dari *diagnostic control system* terhadap *employee-oriented measures*, pengaruh langsung dari *diagnostic system* terhadap *customer-oriented measures* serta *boundary system* dan *diagnostic control system* terhadap *customer-oriented measures* melalui *employee-oriented measures* sebagai variabel *intervening*.

Penelitian ini berbentuk penelitian kuantitatif, dimana data diperoleh melalui penyebaran kuisioner kepada perusahaan-perusahaan terbuka di Indonesia. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan software Smart PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dari *boundary system* terhadap *employee-oriented measures*, pengaruh positif antara *boundary system* terhadap *customer-oriented measures*, pengaruh positif antara *diagnostic control system* terhadap *employee-oriented measures*, pengaruh positif antara *diagnostic control system* terhadap *customer-oriented measures* dan pengaruh positif *employee-oriented measures* terhadap *customer-oriented measures* pada perusahaan-perusahaan terbuka di Indonesia.

Kata Kunci : *Boundary System, Diagnostic Control System, Employee-oriented Measures, dan Customer-oriented Measures*

ABSTRACT

This study aimed to examine the direct influence of boundary system to employee-oriented measures, boundary system to customer-oriented measures, diagnostic control system to employee-oriented measures, diagnostic control system to customer-oriented measures, boundary system and diagnostic control system on customer-oriented measures through employee-oriented measures as an intervening variable.

This study used a quantitative approach, and the data obtained by distributing questionnaires to public companies in Indonesia. Data were processed by using smartPLS software. This study showed that there was a positive relationship of boundary system to employee-oriented measures; positive relationship of boundary system to customer-oriented measures; positive relationship of diagnostic control system to employee-oriented measures; positive relationship of diagnostic control system to customer-oriented measures; and positive relationship of employee-oriented measures to customer-oriented measures in public companies in Indonesia.

Keywords : Boundary System, Diagnostic Control System, Employee-oriented Measures, dan Customer-oriented Measures

PENDAHULUAN

Dewasa ini perekonomian di Indonesia mengalami kemajuan yang cukup pesat. Indonesia yang merupakan negara berkembang dituntut untuk dapat menghadapi persaingan agar dapat lebih maju dan berkembang. Salah satu entitas yang mengalami persaingan ketat dalam globalisasi yaitu industri manufaktur yang merupakan salah satu penopang utama perkembangan industri di sebuah negara. Perkembangan industri di sebuah negara juga dapat dilihat baik dari aspek kualitas produk yang dihasilkan maupun kinerja industri secara keseluruhan. Perkembangan industri manufaktur di Indonesia dapat dilihat dari hasil riset yang dilakukan oleh sebuah lembaga internasional terhadap prospek industri manufaktur di berbagai negara. Posisi industri manufaktur di Indonesia cukup memprihatinkan karena Indonesia menempati posisi terbawah dari total 60 negara yang dijadikan sebagai objek penelitian bersama dengan beberapa negara Asia lainnya.

Chow dan Van Der Stede (2006) menyatakan bahwa kinerja perusahaan dapat diukur secara keuangan maupun non-keuangan. Kinerja non-keuangan dapat diukur melalui sudut pandang karyawan dan pelanggan. Hal yang sama dikatakan oleh Mulyadi (2007) bahwa pengukuran yang berorientasi pada karyawan merupakan hal yang penting. Pengendalian manajemen telah menjadi salah satu area penting dalam penelitian perilaku organisasi, sejalan dengan pertumbuhan tekanan ekonomi, iklim industri yang tidak menentu, krisis ekonomi, dan keadaan lingkungan eksternal lainnya seperti konsumen, tingkat persaingan, pasar, pemasok, distributor, sikap masyarakat dan pemerintah. Studi-studi yang telah ada (Anthony, 1966; Miller dan Friesen, 1982; Govindarajan, 1988; Simon, 1990; Fisher, 1998; Syafruddin 2001; Tugiman 2002; Wasito dan Ghazali 2002) menemukan bahwa efektivitas pengendalian manajemen yang digunakan dalam organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *Boundary System* memiliki pengaruh terhadap *Employee-oriented Measures* ?
2. Apakah *Boundary system* memiliki pengaruh terhadap *Customer-oriented Measures* ?
3. Apakah *Diagnostic Control System* memiliki pengaruh terhadap *Employee-oriented Measures*?
4. Apakah *Diagnostic Control System* memiliki pengaruh terhadap *Customer-oriented Measures* ?
5. Apakah *Employee-oriented Measures* memiliki pengaruh terhadap *Customer-oriented Measures* ?

LANDASAN TEORI

Management Control System

Management Control System (MCS) seperti yang didefinisikan oleh Anthony (dikutip oleh Langfield-Smith, 1997) adalah proses dimana manajer memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengelolaan sistem kontrol membantu untuk mengintegrasikan, memotivasi, mendukung dalam pengambilan keputusan, mengkomunikasikan tujuan, memberikan umpan balik, dll.

Simons (1987 dan 1990) berpendapat bahwa sistem kontrol terdapat dalam empat kategori, yaitu :

1. Diagnostic Control System
2. Boundary System
3. Interactive Control System
4. Belief System

Simons (2000) menjelaskan bahwa terdapat empat sistem kontrol Levers of Control (LOC) yaitu *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system* yang bekerja sama untuk manfaat perusahaan.

a) *Belief System*

Belief system merupakan sistem formal yang digunakan oleh manajer untuk mendefinisikan, mengkomunikasikan nilai-nilai inti perusahaan dalam rangka untuk menginspirasi dan memotivasi

karyawan untuk mencari, mengeksplorasi, membuat, serta mengeluarkan upaya dalam tindakan yang tepat (Simon, 1994). *Belief system* menjelaskan tentang nilai-nilai inti organisasi, definisi organisasi, tujuan dan arah organisasi (Simon, 1995, 34). Hal tersebut berupa visi dan misi organisasi (Simon, 1995). Dalam Simon (1994) contoh dari *belief system* yaitu: Pernyataan tentang Visi organisasi, Pernyataan tentang Misi organisasi, Pernyataan tentang Tujuan organisasi.

b) *Boundary System*

Boundary system merupakan sistem formal yang digunakan oleh top manajer untuk mengkomunikasikan batasan dan aturan organisasi untuk dihormati (Simon, 1994). *Boundary system* memberitahukan karyawan apa yang mereka tidak dapat lakukan (Simons, 2000). Tujuannya adalah untuk memungkinkan karyawan memiliki kebebasan untuk berinovasi, menggali, menciptakan, dan mencapai standar tertentu. Salah satu contoh dari *boundary system* dalam (Simon, 1994) yaitu merupakan sistem yang berisi tentang aturan, batasan, dan larangan dalam : Kode etik organisasi, Sistem perencanaan strategis, Sistem penganggaran.

c) *Diagnostic Control System*

Dalam Simon (1994), *diagnostic control system* merupakan sistem umpan balik formal yang digunakan untuk memantau manfaat organisasi serta mengoreksi kesalahan apakah sesuai dengan standar kinerja organisasi. Tujuan dari *diagnostic control system* adalah memotivasi karyawan untuk melakukan, menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi, dan untuk menyediakan mekanisme pemantauan, selain itu dengan adanya *diagnostic control system*, karyawan memiliki kebebasan dalam berinovasi, membuat serta mencapai target tertentu dalam sebuah organisasi (Widener, 2007). Dalam Simon (1994) contoh dari *diagnostic control system* yaitu : rencana laba dan penganggaran, sistem tujuan organisasi, sistem pemantauan kegiatan, sistem pemantauan pendapatan.

d) *Interactive Control System*

Interactive control system merupakan sistem pengendalian dimana manajer secara teratur dan aktif melibatkan diri ke dalam pengambilan keputusan dan aktifitas karyawan (Simon, 1994). *Interactive control system* merupakan proses komunikasi dua arah yaitu antara manajer dengan karyawan bawahan pada berbagai tingkat organisasi (Abernethy & Lillis, 1995; Speklé, 2001). Dalam Simon (1994) manajer dapat menggunakan *interactive control system* dari : mendiskusikan agenda penting organisasi dengan bawahan, fokus perhatian manajemen di seluruh operasi organisasi, partisipasi dalam diskusi yang berhadapan langsung dengan bawahan, melakukan debat secara berkelanjutan mengenai data, asumsi dan tindakan perencanaan.

Employee-Oriented Measures (EOM)

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 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 *Boudary System* terhadap *Employee Oriented Measures*

Simons (1995) bahwa sistem pengendalian manajemen berupa boundary system sangat berdampak dalam meningkatkan kinerja perusahaan seperti mendorong karyawan dalam mencari, mengeksplorasi, dan bereksperimen dalam keadaan tertentu dengan tetap dalam batasan yang diberikan sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi melalui performa atau kemampuan karyawan dari perusahaan.

H1: *Boundary system* memiliki pengaruh terhadap *employee-oriented measures*.

Pengaruh *Boundary System* terhadap *Customer Oriented Measures*

Simons (2000) menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh perusahaan harus dijalankan secara bersama-sama agar memiliki kekuatan kontrol yang baik dan kuat. Sistem *boundary* memberikan batasan-batasan yang harus dihindari oleh semua anggota organisasi dalam menjalankan sistem pengendalian manajemen (Simons, 1995). *Boundary system* memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berinovasi namun tetap berada pada satu tujuan yang sama dengan perusahaan yaitu berorientasi

terhadap pasar. Orientasi pada pasar ini telah terdapat di dalamnya kesetiaan pelanggan dan kepuasan pelanggan (Deshpande dan Farley, 2004). Pada akhirnya, perusahaan akan lebih fokus terhadap pelanggan.

H₂: *Boundary System* memiliki pengaruh terhadap *Customer-oriented Measures*

Pengaruh *Diagnostic Control System* terhadap *Employee Oriented Measures*

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Armesh, Salarzahi & Kord (2010), tidak hanya *boundary control* yang mampu memotivasi karyawan tetapi *diagnostic control system* juga digunakan dalam menetapkan standar untuk meningkatkan efisiensi dan kreatifitas karyawan. Sehingga mendukung pernyataan yang dinyatakan oleh Armesh, Salarzahi & Kord (2010), *diagnostic control system* mampu untuk mengukur dan meningkatkan performa karyawan dalam perusahaan.

H₃ : *Diagnostic control system* memiliki pengaruh terhadap *employee-oriented measures*.

Pengaruh *Diagnostic Control System* terhadap *Customer Oriented Measures*

Simon (1994) menyatakan *diagnostic control system* merupakan sistem umpan balik formal yang digunakan untuk memantau manfaat organisasi serta mengoreksi kesalahan apakah sesuai dengan standar kinerja organisasi. Tujuan dari *diagnostic control system* adalah memotivasi karyawan untuk melakukan, menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi, dan untuk menyediakan mekanisme pemantauan. Menurut Langfield-Smith (1997) menyatakan bahwa *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 adanya sistem pengendalian diagnostik dan interaktif maka strategi yang telah dirumuskan sebelumnya dapat dikelola dengan baik (Langfield-Smith, 1997) sehingga strategi yang berorientasi pada pasar dan pelanggan dapat berjalan dengan baik dan mampu mencapai tujuan perusahaan yang berorientasi pada pasar dan pelanggan.

H4 : *Diagnostic Control System* memiliki pengaruh terhadap *customer-oriented measures*.

Pengaruh *Employee Oriented Measures* terhadap *Customer Oriented Measures*

Djati (2004) menyatakan bahwa kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan pelanggan selanjutnya kepuasan pelanggan berpengaruh pada kepercayaan pelanggan. Hal ini juga menunjukkan bahwa orientasi pemasaran untuk kepentingan pelanggan semakin terbukti dapat dijadikan sebagai dasar pembentukan kompetensi inti untuk menghadapi persaingan yang begitu ketat. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Peljhan & Tekavcic (2008), didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Bulgarella (2005) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan erat akitannya dengan kontribusi karyawan yang baik.

H5 : *Employee-oriented Measures* memiliki pengaruh terhadap *customer-oriented measures*.

Penelitian Terdahulu

Jamil dan Mohamed (2013), *management control system* berpengaruh positif terhadap *organizational performance*. Dengan adanya sistem pengendalian manajemen yang baik maka akan meningkatkan performa organisasi hal ini terjadi karena meningkatnya kreatifitas, kepuasan, kerjasama antar karyawan, *empower* dan memotivasi karyawan (Armash, Salarzehii and Kord, 2010). Hal yang sama dinyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen yang kuat akan meningkatkan performa organisasi terjadi dikarenakan meningkatnya kepuasan pelanggan dan jumlah pelanggan baru dan bertahannya pelanggan tetap (Peljhan and Tekavic, 2008).

Djati (2004) menyatakan bahwa kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan pelanggan selanjutnya kepuasan pelanggan berpengaruh pada kepercayaan pelanggan. Hal ini juga menunjukkan bahwa orientasi pemasaran untuk kepentingan pelanggan semakin terbukti dapat dijadikan sebagai dasar pembentukan kompetensi inti untuk menghadapi persaingan yang begitu ketat. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Peljhan & Tekavcic (2008), didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Bulgarella

(2005) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan erat akitannya dengan kontribusi karyawan yang baik.

Armash, Salarzehi & Kord (2010), *diagnostic control system* mampu untuk mengukur dan meningkatkan performa karyawan dalam perusahaan.

Simons (1995) bahwa sistem pengendalian manajemen berupa *boundary system* sangat berdampak dalam meningkatkan kinerja perusahaan seperti mendorong karyawan dalam mencari, mengeksplorasi, dan bereksperimen dalam keadaan tertentu dengan tetap dalam batasan yang diberikan sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi melalui performa atau kemampuan karyawan dari perusahaan.

Hipotesis

H₁ : *Boundary system* memiliki pengaruh terhadap *employee-oriented measures*.

H₂ : *Boundary system* memiliki pengaruh terhadap *customer-oriented measures*.

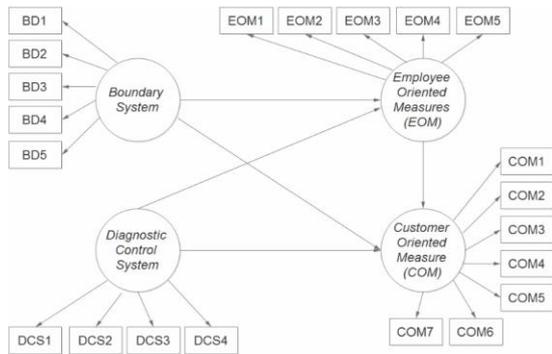
H₃ : *Diagnostic control system* memiliki pengaruh terhadap *employee-oriented measures*.

H₄ : *Diagnostic control system* memiliki pengaruh terhadap *customer-oriented measures*.

H₅ : *Employee-oriented measures* memiliki pengaruh terhadap *customer-oriented measures*.

METODE PENELITIAN

Model analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis regresi linear berganda. Model analisis ini digunakan untuk menganalisis pengaruh *boundary system* dan *diagnostic control system* terhadap *customer-oriented measures* melalui *employee-oriented measures* sebagai variabel intervening. Dibawah ini merupakan model analisis yang akan digunakan dalam penelitian.



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
- 2 = Tidak Jelas / Pernah / Rendah
- 3 = Kurang Jelas / Jarang / Sedang
- 4 = Jelas / Sering / Tinggi
- 5 = Sangat Jelas / Sangat Sering / Sangat Tinggi

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer yang diperoleh melalui kuisioner yang disebarakan kepada perusahaan-perusahaan terbuka di Indonesia. Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui studi pustaka dan penyebaran kuisioner

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan TBK yang ada di Indonesia. Berdasarkan standar penentuan jumlah sampel oleh Sugiyono (2010), maka sampel dalam penelitian ini adalah 31 perusahaan terbuka di Indonesia. Penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* dengan menggunakan teknik *sampling purposive sampling*. Unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan terbuka di Indonesia.

Kuisioner yang dilampirkan terdiri dari empat bagian:

- a. Independent Variable : Boundary System & Diagnostic Control

System, yang diadopsi dari Simons (2000).

- 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.

Sampel

Sampling melibatkan prosedur yang menarik kesimpulan berdasarkan pengukuran sebagian dari populasi. Dengan kata lain, sampel adalah bagian dari populasi yang lebih besar. Jika prosedur statistik tertentu diikuti, peneliti tidak perlu memilih setiap item dalam populasi karena hasil sampel yang baik harus memiliki karakteristik yang sama dengan populasi secara keseluruhan (Zikmund, 2010).

Sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah 31 perusahaan terbuka (Tbk) yang terletak di Indonesia.

Hasil Penelitian dan Analisis

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	Prosentase
Laki-Laki	54,8%
Perempuan	45,2%
Total	100%

Tabel 2. Deskriptif Profil Responden Berdasarkan jabatan

Jabatan	Prosentase
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:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

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
3,40 < rata-rata ≤ 4,20	Jelas / Sering / Tinggi
2,60 < rata-rata ≤ 3,40	Kurang Jelas / Jarang / Sedang
1,80 < rata-rata ≤ 2,60	Tidak Jelas / Pernah / Rendah
1,00 < rata-rata ≤ 1,80	Sangat Tidak Jelas / Tidak Pernah / Sangat Rendah

Tabel 4. Penilaian Responden Terhadap Variabel Managemnt Control System

	Total Mean	Total Mean Per Indikator	Kategori
Belief System	4,65	4,22	Sangat Jelas
	4,39		
	4,23		
	4,16		
	4,04		
Boundary System	4,50	4,36	Sangat Jelas / Sangat Sering
	4,42		
	4,29		
	4,37		
Interactive Control System	4,24	4,04	Sering
	4,04		
	4,00		
	4,12		
Diagnostic Control System	4,02	4,13	Sering
	4,00		
	4,15		
	4,14		

4,188	Jelas / Sering
-------	----------------

Tabel 5. Penilaian Responden Terhadap Variabel Employee Oriented Measures & Customer Oriented Measures

	Total Mean	Total Mean Per Indikator	Kategori
Employee Oriented Measures	3,77	3,52	Tinggi
	4,03		
	4,08		
	4,23		
	3,73		
	2,79		
Customer Oriented Measures	2,00	4,03	Tinggi
	4,00		
	3,92		
	4,12		
	4,11		
	3,93		
3,775		Tinggi	

Dari penilaian responden terhadap variable *employee oriented measures & customer oriented measures* pada table 5 tampak bahwa penilaian *employee oriented measures & customer oriented measures* terhadap perusahaan terbuka di Indonesia memiliki nilai 3,52 & 4,03 yang berarti tingkat *employee oriented measures & customer oriented measures* perusahaan-perusahaan terbuka di Indonesia sudah termasuk pada kategori Tinggi.

Tabel 6. Nilai Outer Loading

	boundary	com	diagnostic	Eom
BD 1	0.819879			
BD 2	0.789094			
BD 3	0.768168			
BD 4	0.923106			
BD 5	0.624803			
COM 1		0.856315		
COM 2		0.734353		
COM 3		0.879144		
COM 4		0.812043		
COM 5		0.839868		
COM 6		0.826198		

COM 7		0.869654		
DCS 1			0.941154	
DCS 2			0.975415	
DCS 3			0.954436	
DCS 4			0.946038	
EOM 1				0.922317
EOM 2				0.780318
EOM 3				0.906769
EOM 4				0.838147
EOM 5				0.912683

Tabel 6 di atas menunjukkan bahwa semua *outer loading* >0.50 sehingga dapat dinilai signifikan secara praktikal.

Tabel 7. Average Variance Extracted (AVE)

	AVE
Boundary	0.625492
com	0.692734
diagnostic	0.910785
eom	0.763455

Berdasarkan tabel 7, nilai *AVE* variabel *boundary system* adalah 0.625492, *diagnostic control system* adalah 0.910785, *employee oriented measures* adalah 0.763455, *customer oriented measures* adalah 0.692734. Nilai *AVE* dari masing-masing variabel >0,5, sehingga variabel yang digunakan dalam penelitian ini sudah memenuhi validitas diskriminan.

Tabel 8. Nilai Cross Loading

	boundary	com	diagnostic	eom
BD 1	0.819879	0.231684	0.290031	0.305081
BD 2	0.789094	0.225948	0.291124	0.374871
BD 3	0.768168	0.314878	0.214334	0.258539
BD 4	0.923106	0.453265	0.410296	0.429568
BD 5	0.624803	0.630334	0.709491	0.559843
COM 1	0.537662	0.856315	0.646989	0.746186
COM 2	0.430088	0.734353	0.485524	0.625069
COM 3	0.421555	0.879144	0.544656	0.600919
COM 4	0.323908	0.812043	0.661342	0.537174
COM 5	0.608482	0.839868	0.682615	0.812719

COM 6	0.285623	0.826198	0.644742	0.631582
COM 7	0.500071	0.869654	0.793627	0.836884
DCS 1	0.631744	0.79532	0.941154	0.792664
DCS 2	0.584698	0.801783	0.975415	0.810054
DCS 3	0.39409	0.646874	0.954436	0.771973
DCS 4	0.549763	0.703008	0.946038	0.726879
EOM 1	0.409566	0.727389	0.721401	0.922317
EOM 2	0.502399	0.602346	0.667794	0.780318
EOM 3	0.519053	0.78843	0.773922	0.906769
EOM 4	0.398615	0.757608	0.666937	0.838147
EOM 5	0.543083	0.771789	0.719965	0.912683

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
Boundary	0.891626
COM	0.940246
Diagnostic	0.976093
EOM	0.941433

Tabel 9 menunjukkan bahwa *composite reliability* variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *rule of thumb*. *Boundary system* sebesar 0.891626, *Diangostic Control System* sebesar 0.976093, *Customer oriented measures* sebesar 0.940246, *Employee oriented measures* sebesar 0.941433. Keempat nilai *composite reliability* tersebut di atas 0.7. Hasil ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini telah *reliable*.

Tabel 10. Nilai Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha
Boundary	0.858906
COM	0.925821
Diagnostic	0.967329
EOM	0.921458

Tabel 10 menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* juga telah memenuhi *rule*

Pengaruh	Direct Effect	Indirect Effect
Boundary -> EOM	0.118	-
Boundary -> COM	0.084	-
EOM -> COM	0.594	-
Boundary*EOM*COM	-	0.118* 0.594 = 0.070
Diagnostic -> EOM	0.747	
Diagnostic -> COM	0.244	
Diagnostic*EOM*COM		0.747* 0.594 = 0.4437 18

Diagnostic Control System sebesar 0.967329, *Customer oriented measures* sebesar 0.925821, *Employee oriented measures* sebesar 0.921458. Keempat variabel tersebut telah >0.6. Hasil ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini telah *reliable*.

Tabel 11. Nilai R Square

	R Square
Boundary	
COM	0.733262
Diagnostic	
EOM	0.671751

Tabel 11 menunjukkan bahwa nilai R² 0671751 menunjukkan bahwa variasi perubahan variabel *boundary system* dapat dijelaskan oleh variabel *employee-oriented measures* sebesar 67%. Nilai R² 0.733262 menunjukkan bahwa variasi perubahan variabel *customer-oriented measures* dapat dijelaskan oleh variabel *employee-oriented measures*, *boundary system* dan *diagnostic control system* sebesar 73%.

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 - 0.733262) x (1 - 0.671751)) = 0.912444 = 91.24%. Dengan demikian model yang digunakan dalam penelitian ini dapat

menjelaskan informasi yang terkandung dalam data sebesar 91.24%.

Tabel 12. Hasil Inner Weight

	Original Sample (O)	T Statistics ((O/STERR))
Boundary -> EOM	0.118	2.607
Boundary -> COM	0.084	2.374
Diagnostic -> EOM	0.747	16.706
Diagnostic -> COM	0.244	3.184
EOM -> COM	0.594	7.331

Tabel 13. Direct dan Indirect Effect

Tabel 13 diatas menunjukkan, di antara variabel *boundary system*, *diagnostic control system* dan *employee oriented measures*, *employee oriented measures* memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap *customer oriented measures*. Hal ini tampak pada *direct effect employee oriented measures* terhadap *customer oriented measures* sebesar 0.594 yang lebih besar bila dibandingkan dengan *direct effect boundary system* dan *diagnostic control system* terhadap *customer oriented measures* yang hanya sebesar 0.084 dan 0.244. Selain itu hubungan tidak langsung antara *diagnostic control system* dan *customer oriented measures* memiliki hasil yang lebih besar dibandingkan dengan hubungan langsung antara *diagnostic control system* dan *customer oriented measures*.

Nilai *T-statistic* pengaruh *boundary system* terhadap *employee oriented measures* sebesar 2.607, dimana lebih besar dari 1.96 sehingga menunjukkan hubungan yang signifikan. *Original sample* adalah sebesar 0.118 yang berarti terdapat hubungan positif antara *boundary system* dengan *employee oriented measures*. Dengan demikian, *boundary system* memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja yang berorientasi terhadap karyawan. Dengan demikian, hipotesis terdapat pengaruh langsung *boundary system* terhadap *employee oriented measures* pada perusahaan terbuka di Indonesia diterima.

Pengaruh *boundary system* terhadap *customer oriented measures* memiliki *t-*

statistic sebesar 2.374 dimana lebih besar dari 1.96 sehingga dapat dikatakan signifikan. Selain itu *original sample* sebesar 0.084 menunjukkan adanya hubungan positif antara *boundary system* dengan *customer oriented measures*. Dengan demikian, *boundary system* yang baik dapat meningkatkan *customer oriented measures*. Dengan demikian, hipotesis terdapat pengaruh *boundary system* terhadap *customer oriented measures* pada perusahaan terbuka di Indonesia diterima.

Pengaruh *diagnostic control system* terhadap *employee oriented measures*. Hubungan signifikan dapat terlihat dari *t-statistic* sebesar 16.706 lebih besar dari 1.96. Sedangkan pengaruh antara *diagnostic control system* terhadap *employee oriented measures* ditunjukkan oleh *original sample* nilai sebesar 0.747. Dengan demikian, *diagnostic control system* yang baik dapat meningkatkan *customer oriented measures*. Dengan demikian, hipotesa terdapat pengaruh antara *diagnostic control system* terhadap *employee oriented measures* pada perusahaan terbuka di Indonesia juga diterima.

Pengaruh antara *diagnostic control system* terhadap *customer oriented measures* memiliki nilai *path coefficient* sebesar 0.244 dan *t-statistic* sebesar 3.184. Dengan demikian, *diagnostic control system* yang baik dapat meningkatkan *customer oriented measures*. Dengan demikian dapat disimpulkan, pengaruh *diagnostic control system* terhadap *customer oriented measures* diterima.

Pengaruh antara *employee oriented measures* terhadap *customer oriented measures* memiliki nilai *T-statistic* sebesar 7.331 sehingga dinyatakan signifikan. Nilai *original sample* sebesar 0.594 menunjukkan hubungan antara *employee oriented measures* terhadap *customer oriented measures* diterima.

Analisis

Hasil penelitian pertama menunjukkan adanya pengaruh antara *boundary system* terhadap *employee oriented measures*. Pengaruh ini sesuai dengan pernyataan Simons (1995) bahwa sistem pengendalian manajemen berupa *boundary system* sangat berdampak dalam meningkatkan kinerja perusahaan seperti mendorong karyawan dalam mencari, mengeksplorasi, dan bereksperimen dalam keadaan tertentu dengan tetap dalam

batasan yang diberikan sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi melalui performa atau kemampuan karyawan dari perusahaan.

Hasil penelitian kedua menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara *boundary system* terhadap *customer oriented measures* diterima. Simons (2000) menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh perusahaan harus dijalankan secara bersama-sama agar memiliki kekuatan kontrol yang baik dan kuat. Sistem *boundary* memberikan batasan-batasan yang harus dihindari oleh semua anggota organisasi dalam menjalankan sistem pengendalian manajemen (Simons,1995). Meskipun *boundary system* sebagai salah satu kontrol sistem yang memberikan batasan-batasan kepada karyawannya namun tujuan dari kontrol ini bersifat positif yaitu untuk memungkinkan karyawan memiliki kebebasan untuk berinovasi, menggali, menciptakan, dan mencapai standar tertentu. *Boundary system* memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berinovasi namun tetap berada pada satu tujuan yang sama dengan perusahaan yaitu berorientasi terhadap pasar. Orientasi pada pasar ini telah terdapat di dalamnya kesetiaan pelanggan dan kepuasan pelanggan (Deshpande dan Farley, 2004). Pada akhirnya, perusahaan akan lebih fokus terhadap pelanggan.

Dari data penelitian terbukti bahwa hipotesis ketiga diterima yaitu terdapat pengaruh antara *diagnostic control system* terhadap *employee oriented measures*. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Armesh, Salarzahi & Kord (2010), tidak hanya *boundary control* yang mampu memotivasi karyawan tetapi *diagnostic control system* juga digunakan dalam menetapkan standar untuk meningkatkan efisiensi dan kreatifitas karyawan. Sehingga mendukung pernyataan yang dinyatakan oleh Armesh, Salarzahi & Kord (2010), *diagnostic control system* mampu untuk mengukur dan meningkatkan performa karyawan dalam perusahaan.

Dari hasil pengolahan data yang dilakukan pada hipotesis ke empat diterima yaitu terdapat pengaruh antara *diagnostic control system* terhadap *customer oriented measures*. Simon (1994) menyatakan *diagnostic control system* merupakan sistem umpan balik formal yang digunakan untuk memantau manfaat

organisasi serta mengoreksi kesalahan apakah sesuai dengan standar kinerja organisasi. Tujuan dari *diagnostic control system* adalah memotivasi karyawan untuk melakukan, menelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi, dan untuk menyediakan mekanisme pemantauan. Menurut Langfield-Smith (1997) menyatakan bahwa *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 adanya sistem pengendalian diagnostik dan interaktif maka strategi yang telah dirumuskan sebelumnya dapat dikelola dengan baik (Langfield-Smith, 1997) sehingga strategi yang berorientasi pada pasar dan pelanggan dapat berjalan dengan baik dan mampu mencapai tujuan perusahaan yang berorientasi pada pasar dan pelanggan. Fungsi dari *diagnostic control system* yaitu sebagai pengawas yang memantau pekerjaan atau kinerja dari karyawan apakah sesuai dengan standar-standar organisasi atau tidak. Standar yang dipantau seperti sistem tujuan organisasi yang pastinya berorientasi pada konsumen.

Hasil pengolahan data pada hipotesis ke lima yaitu terdapat hubungan yang positif antara *employee oriented measures* dan *customer oriented measures* diterima. Artinya bahwa kinerja karyawan ditunjukkan melalui kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan sehingga persepsi pelanggan tersebut dapat mengevaluasi kualitas layanan karyawan. Djati (2004) menyatakan bahwa kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan pelanggan selanjutnya kepuasan pelanggan berpengaruh pada kepercayaan pelanggan. Hal ini juga menunjukkan bahwa orientasi pemasaran untuk kepentingan pelanggan semakin terbukti dapat dijadikan sebagai dasar pembentukan kompetensi inti untuk menghadapi persaingan yang begitu ketat. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Peljhan & Tekavcic (2008), didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Bulgarella (2005) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan erat kaitannya dengan kontribusi karyawan yang baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Management Control System adalah sistem yang digunakan dalam organisasi yang berguna mengumpulkan dan menggunakan informasi untuk mengevaluasi kinerja sumber daya organisasi yang pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku organisasi untuk menerapkan strategi organisasi. *Diagnostic control system* dan *boundary system* harus digunakan untuk menetapkan standar guna meningkatkan efisiensi dan kreativitas. Dengan meningkatnya efisiensi dan kreativitas karyawan maka kepuasan pelanggan akan meningkat.

Dari hasil pengolahan data penelitian maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif antara *boundary system* terhadap *employee-oriented measures*. Dengan penerapan *boundary system* yang sesuai dengan porsinya dalam sebuah organisasi, maka akan meningkatkan kepuasan terhadap karyawan. Dengan demikian hipotesis pertama diterima.
2. Terdapat pengaruh positif antara *boundary system* terhadap *customer-oriented measures*. Sistem pengendalian *boundary* yang baik dan bagus dalam sebuah perusahaan akan mendorong tercapainya tujuan perusahaan yang berorientasi terhadap pasar dan pelanggan. Dengan demikian hipotesis kedua diterima.
3. Terdapat pengaruh positif antara *diagnostic control system* terhadap *employee-oriented measures*. *Diagnostic control system* yang diimplementasikan secara tidak berlebihan di dalam sebuah perusahaan akan meningkatkan kemampuan dan kepuasan karyawan. Dengan demikian hipotesis ketiga diterima.
4. Terdapat pengaruh positif antara *diagnostic control system* terhadap *customer-oriented measures*. *Diagnostic control system* yang dilaksanakan sesuai dengan porsinya akan mencapai tujuan perusahaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan, mempertahankan pelanggan dan mampu mendapatkan pelanggan baru. Dengan demikian terbukti bahwa hipotesis keempat diterima.
5. Terdapat pengaruh positif antara *employee-oriented measures* terhadap *customer-oriented measures*. Kepuasan

karyawan dalam sebuah perusahaan menjadi salah satu kunci bagi perusahaan dalam meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan. Peningkatan kualitas pelayanan oleh karyawan tentu saja akan memberikan dampak yang positif terhadap pelanggan seperti pelanggan merasa puas dan akan melakukan pembelian kembali. Dengan demikian terbukti bahwa hipotesis kelima diterima.

Saran

1. Sistem pengendalian yang terlalu ketat seperti *boundary control* dan *diagnostic control system* awalnya terlihat baik dan diterima oleh karyawan tetapi karyawan bekerja keras hanya karena ada rasa takut yang timbul oleh karena sistem pengendalian yang ketat. Hal ini dapat berdampak terhadap kepuasan pelanggan atas pelayanan yang diberikan oleh karyawan sebuah organisasi. Oleh karena itu, sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh sebuah organisasi haruslah diterapkan secara merata agar karyawan dalam organisasi dapat memberikan pelayanan terbaik mereka terhadap perusahaan sendiri dan pelanggan.
2. Organisasi harus lebih memperhatikan kepuasan karyawan yang akan berdampak terhadap kualitas layanan yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan konsumen.
3. Sistem pengendalian manajemen yang baik dapat mengerti bagaimana cara agar sistem pengendalian tersebut tidak memberikan tekanan kepada karyawan sehingga karyawan dapat melayani pelanggan dengan sepenuh hati dan pelanggan merasa puas.

DAFTAR REFERENSI

- Anthony, R. N. (1966). *Management Planning dan Control Systems : A Framework for Analysis*, Harvard Business Scholl Press.
- Aura Pratadina, R. N. (2015). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kreatifitas Manajer Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. Fakultas Ekonomi Universitas Riau. . *Jurnal Ekonomi*, *Manajemen dan Akutansi I Vol. 25 No. 2, desember 2015*.
- Bisbe, J. &. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society 29*, 709–737.
- Brenninger, H. J. F. (2015), “Employee Satisfaction And Its Impact On Company Value”
- Bulgaella, C. C. (2005), “Employee Satisfaction & Customer Satisfaction: Is There a Relationship?”
- Carton, R. (2004). Measuring organizational performance: An exploratory study.
- Christiani, E. d. (2014). PENGARUH MANAGEMENT CONTROL SYSTEM TERHADAP FIRM PERFORMANCE MELALUI EMPLOYEE MOTIVATION SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA SEKTOR NON MANUFAKTUR DI SURABAYA. *BUSINESS ACCOUNTING REVIEW, VOL. 2, NO. 2, JULI 2014 : 64-74*.
- Indrayani, A. I. (2012). PENGARUH KEPUASAN KARYAWAN, TRAINING, TURNOVER, DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING MELALUI KINERJA PERUSAHAAN. *Jurnal Dinamika Akuntansi*.
- Peljhan, D. (2005). Management Control Systems for Organisational Performance Management: A Case of a Slovenian Company,. PhD Thesis, University of Ljubljana, Faculty of Economics, Ljublja.
- Su, S. K. (2015). The moderating effect of organisational life cycle stages on the

association between the interactive and diagnostic approaches to using controls with organisational performance. *Australia Management Accounting Research*, Department of Accounting and Corporate Governance, Faculty of Business and Economics, Macquaire University.

Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 757-788.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>.