

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kerangka Teoritis

2.1.1. Kinerja Organisasi

Menurut Mulyadi (Pertani, 2018:7) Kinerja organisasi adalah kemampuan setiap personel didalam organisasi untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah menjadi beban bagi organisasi dengan sebaik mungkin agar dapat mencapai sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan . Selain menitikberatkan pada tujuan, kinerja organisasi juga menitikberatkan pada proses untuk mengelola beberapa subtujuan dan juga hasil evaluasi, kondisi organisasi, pengaruh dari lingkungan serta sumber daya manusia atau beberapa pihak yang terlibat.

Kinerja organisasi dibagi menjadi dua, yaitu kinerja keuangan dan nonkeuangan. Penelitian ini fokus pada penilaian kinerja organisasi dilihat dari segi nonkeuangan perusahaan yaitu produktivitas.

2.1.1.1.Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Organisasi

Menurut Mahmudi (2015:21-22) bahwa kinerja organisasi sebenarnya tidak hanya di pengaruhi oleh kinerja individual saja, namun dipengaruhi oleh beberapa faktor yang lebih luas dan kompleks seperti lingkungan, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Adapun faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja yang dimaksud yaitu sebagai berikut;

- a. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota team.
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual atau situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal organisasi.

2.1.2. Produktivitas

Menurut Jacobs, R.F dan Chase R.B (2015:41-43) Produktivitas adalah ukuran yang biasanya digunakan untuk mengetahui seberapa baik sebuah Negara, industri, dan unit bisnis menggunakan sumber dayanya. Produktivitas dapat dibagi menjadi tiga ukuran produktivitas, yaitu *ukuran parsial*, *ukuran multifactor*, dan *ukuran total*, dengan penjelasan sebagai berikut;

1. *Ukuran parsial*, yaitu jika yang diperhatikan adalah *rasio* dari beberapa *output* terhadap satu *input* tunggal.
2. *Ukuran multifaktor*, yaitu jika yang diperhatikan adalah *rasio* beberapa *output* terhadap sekelompok *input*.

3. *Ukuran total*, yaitu jika yang diperhatikan adalah *rasio* seluruh *output* terhadap seluruh *input*.

Tabel 2. 1
Ukuran Produktivitas

Ukuran parsial	$\frac{Output}{Tenaga\ kerja}$ atau $\frac{Output}{Modal}$ atau $\frac{Output}{Bahan\ baku}$ atau $\frac{Output}{Energi}$
Ukuran Multifaktor	$\frac{Output}{Tenaga\ kerja+Modal+Energi}$ atau $\frac{Output}{Tenaga\ kerja+Modal+Bahan\ baku}$
Ukuran total	$\frac{Output}{Input}$ atau $\frac{Barang\ atau\ jasa\ yang\ diberikan}{Seluruh\ sumber\ daya\ yang\ digunakan}$

Sumber : Jacobs, R.F & Chase, R.B (2015)

Prduktivitas merupakan suatu ukuran yang *relatif* tergantung jenis dan segmentasi masing-masing. Oleh sebab itu perbandingan tingkat produktivitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu sebagai berikut;

- membandingkan hasil dari operasi perusahaan tersebut dengan perusahaan yang beroperasi di dalam industri yang serupa, dan
- mengukur produktivitas dari waktu ke waktu dalam operasi yang sama.

Dalam penelitian ini penulis mencoba mengambil data berdasarkan alternative (b) yaitu mengukur produktivitas perusahaan dari waktu ke waktu dalam operasi yang sama dengan menggunakan *ukuran produktivitas parsial*, dengan rumus sebagai berikut;

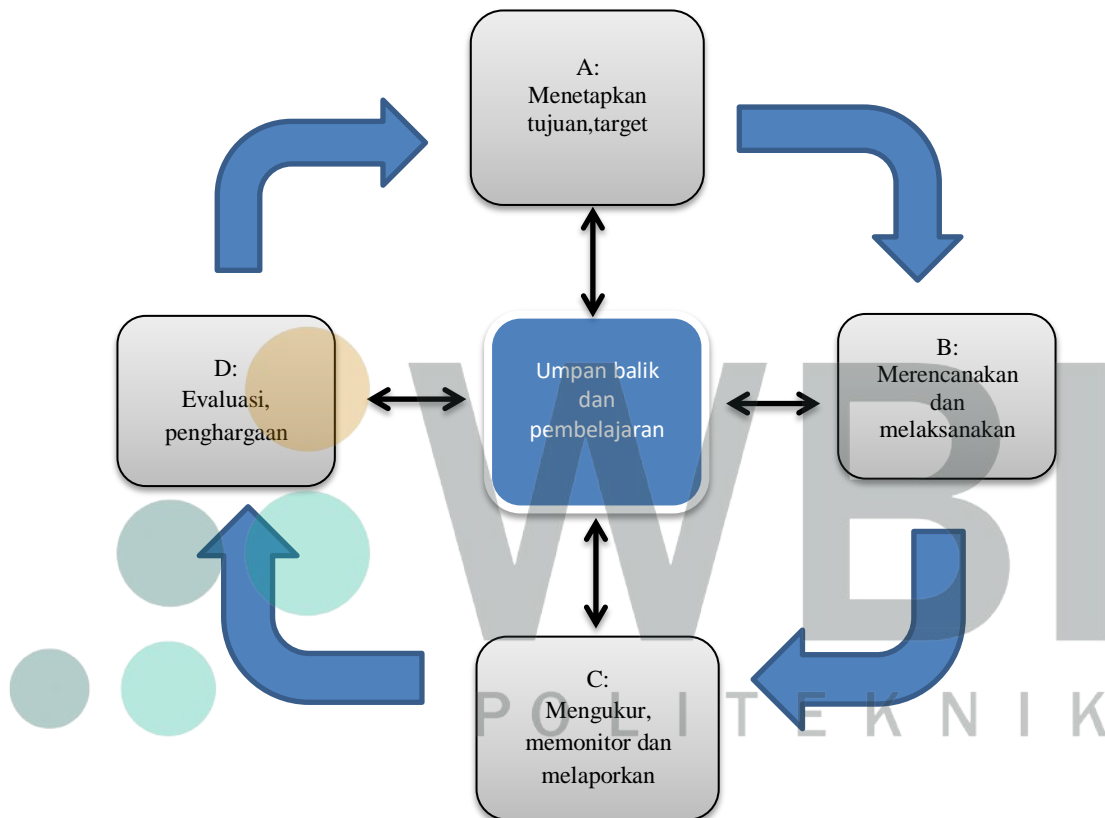
$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Tenaga kerja}}$$

Rumus ini sesuai dengan penelitian yang menjadikan tenaga kerja sebagai objek penelitian.

2.1.3. Sistem Pengendalian Manajemen.

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang cenderung mengarah pada pengendalian kegiatan yang melibatkan sumber daya dan aktivitas

yang berfungsi untuk memotivasi anggota-anggota di perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Pelaksanaan pengendalian manajemen ini telah mencakup berbagai aspek seperti kegiatan perencanaan operasional perusahaan, koordinasi kegiatan, pengendalian kegiatan, pembinaan dan pelaksanaan kegiatan.



Sumber : Horngren dkk.(2014)

Gambar 2. 1. Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Horngren dkk. (2014: 373) sistem pengendalian manajemen adalah teknik terintegrasi dengan mengolah segala jenis informasi untuk setiap pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan kinerja organisasi. Manajer puncak menetapkan tujuan organisasi yang luas, ukuran kinerja dan target. Tujuan-tujuan tersebut menyediakan kerangka kerja organisasi yang akan membentuk rencana komprehensif untuk memposisikan dirinya di pasar.

Sementara itu menurut Merchant dan Van der Stede (2014:6) pengendalian manajemen secara luas melibatkan seluruh alat dan sistem yang digunakan manajer untuk memastikan bahwa perilaku dan keputusan terhadap karyawan konsisten dengan tujuan dan strategi perusahaan, hal-hal yang memfokuskan pada pemberian dorongan, kesanggupan, atau sering kali mendorong karyawan untuk melakukan hal yang terbaik bagi perusahaan yang sesuai dengan fungsi utama manajemen pengendalian yaitu mempengaruhi perilaku agar sesuai dengan yang diinginkan.

Merchant dan Van der Stede (2014:10) memandang ada tiga kategori penyebab utama terjadinya masalah pengendalian manajemen, yaitu: (a) *kurangnya penghargaan*, (b) *masalah motivasi*, dan (c) *keterbatasan individu*.

Kegiatan pencegahan masalah pengendalian terdiri dari empat strategi menonjol, diantaranya (Merchant & Van der Stede, 2014, 14): (a) *Penghilangan aktivitas*, (b) *Otomatisasi*, (c) *Sentralisasi*, dan (d) *Pembagian risiko*

2.1.3.1. Merancang Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Horngren dkk.(2014: 375) sistem pengendalian manajemen yang baik dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut;

a. Motivasi Karyawan

Motivasi adalah dorongan yang menciptakan upaya dan tindakan terbaik demi tercapainya tujuan perusahaan. Dalam hal motivasi, setiap individu didalam perusahaan memiliki motivasi yang berbeda-beda sesuai karakter dan lingkungan organisasinya. Oleh Karena itu, agar sistem pengendalian yang dirancang dapat dijalankan dengan efektif, perancang sistem pengendalian manajemen harus memperhatikan keselarasan tujuan individu dengan tujuan

organisasi yang membuat orang dapat merespon dengan baik strategi sistem pengendalian manajemen tersebut.

b. Mengembangkan ukuran kinerja

Ukuran kinerja perusahaan dibagi menjadi dua, yaitu ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan, dimana ukuran kinerja tersebut memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) merefleksikan tindakan dan aktivitas kunci yang berkaitan dengan tujuan organisasi, (2) dipengaruhi oleh tindakan manajer dan karyawan, (3) siap dipahami oleh karyawan, (4) secara masuk akal objektif dan mudah dipahami, (5) digunakan secara konsisten dan secara teratur dalam mengevaluasi serta penghargaan kepada manajer dan karyawan, dan (6) menyeimbangkan kekhawatiran jangka panjang dan jangka pendek

c. Memonitor dan melaporkan hasil

Bagi perusahaan pembelajaran organisasional menghasilkan kekuatan keuangan, kekuatan keuangan perusahaan berasal dari tingkat kepuasan pelanggan yang dipicu oleh adanya perbaikan proses yang dilakukan secara terus menerus. Perbaikan proses perusahaan meliputi ukuran waktu pelatihan, perputaran karyawan, dan skor kepuasan staff pada *survey* karyawan yang akan memonitor pembelajaran organisasinya, sementara ukuran seperti waktu tenggang, jumlah kerusakan, dan biaya aktivitas dapat menilai perbaikan.

2.1.4. Konsep *The Four Levers Of Control*

Simons (IAI, 2015:82) mengatakan bahwa pada dasarnya orang-orang yang bekerja didalam perusahaan memiliki itikad baik, yaitu : (1) orang ingin memberikan kontribusi bagi perusahaan, (2) orang ingin melakukan hal yang benar bagi perusahaan, (3) orang ingin menyelesaikan segala sesuatu yang

ditugaskan pada mereka dengan baik, dan (4) orang ingin melakukan inovasi. Pada dasarnya setiap orang didalam sebuah perusahaan ingin melakukan dan memberikan yang terbaik bagi perusahaan, namun ada beberapa hal yang menghalangi dan menghambat terlaksananya pekerjaan tersebut dengan baik, Untuk mengatasi hambatan–hambatan tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan sistem pengendalian strategik yang disebut dengan konsep *The Four Levers of Control*.

Four Levers of Control di bagi menjadi empat sistem yang dapat digunakan sebagai pengendali untuk setiap orang-orang yang bekerja di perusahaan agar dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Empat sistem yang dimaksud adalah sebagai berikut: (1) *belief system*, (2) *boundary system*, (3) *diagnostic control system*, dan (4) *interactive control system*.

2.1.4.1. Belief System

Belief system atau sistem kepercayaan merupakan serangkaian definisi organisasi yang eksplisit dikomunikasikan oleh para manajer senior secara formal dan diupayakan untuk dijalankan secara sistematis untuk memberikan nilai-nilai dasar, tujuan dan arahan bagi organisasi (IAI, 2015:83).

Penggunaan *belief system* dalam sistem pengendalian stratejik diharapkan mampu mengatasi masalah *organizational block*. Hal tersebut menjadi penghalang bagi orang-orang yang ada di dalam organisasi untuk memberikan kontribusi bagi perusahaan. Definisi perusahaan yang dipakai dalam *belief system* adalah pernyataan misi (*mission statement*) dan nilai inti (*values*) yang digunakan manajer untuk memberikan arahan kepada karyawan dalam bertindak untuk kepentingan pencapaian tujuan bersama di dalam sebuah perusahaan (IAI,

2015:83). Pernyataan misi yang baik harus mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

1. Menginspirasi perubahan (*inspire change*), meskipun pada dasarnya misi jarang berubah, tetapi misi tersebut harus mampu menginspirasi perubahan secara terus menerus dan mendorong orang-orang didalam organisasi untuk berinovasi dalam menyelesaikan setiap masalah.
2. Bersifat jangka panjang (*long term in nature*), misi ditulis dalam jangka waktu yang lama dan mempertimbangkan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di masa depan, sehingga dapat dijadikan landasan bagi organisasi tersebut untuk terus beroperasi.
3. Mudah dimengerti dan dikomunikasikan, misi akan dikomunikasikan kepada semua tingkatan di dalam perusahaan sehingga misi yang dicantumkan harus dibuat dengan kata-kata yang sederhana agar mudah dipahami oleh semua org di dalam organisasi.

2.1.4.2. Boundary System.

Boundary system atau sistem batas ini dibutuhkan untuk memberikan batasan-batasan kepada orang-orang didalam organisasi sehingga mereka mampu mengelola dengan baik sumber daya yang ada didalam ruang lingkup pekerjaan yang mereka miliki dan lebih memahami apa yang diperbolehkan dan tidak diperbolehkan oleh perusahaan (IAI, 2015:84). Sistem batas ini biasanya disampaikan dalam bentuk aturan-aturan dan kode etik yang berlaku di perusahaan. Menurut IAI (2015:84) *boundary system* dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

1. *strategic boundary*, yaitu berupa batasan mengenai keputusan-keputusan yang digunakan perusahaan untuk menjalankan misinya. *Strategic boundary* dibagi lagi menjadi empat macam, yaitu : (a) minimal posisi persaingan, (b) minimal tingkat pengembalian yang diperoleh, (c) produk atau jasa yang bukan merupakan kompetensi perusahaan, dan (d) posisi dan pesaing yang harus dihindari.
2. *business conduct boundaries*, yaitu berupa batasan yang diberikan kepada *values* perusahaan dikarenakan *values* dianggap masih terlalu luas untuk bisa memperjelas batasan-batasan yang diperbolehkan dan tidak diperbolehkan oleh perusahaan.

2.1.4.3. Diagnostic Control System.

Simons (Adhitama dan Aulia, 2017:39) berpendapat bahwa sistem ini dibuat untuk mendorong karyawan bekerja dengan lebih baik dan menyelaraskan perilaku mereka dengan tujuan-tujuan organisasi. Sistem ini mencoba mendorong motivasi bekerja karyawan dengan sistem umpan balik yang dilakukan secara formal dan aktif dalam memantau kinerja organisasi.

Menurut IAI (2015:85) *diagnostic control systems* adalah sistem yang lebih berfokus kepada pencapaian hasil dari strategi yang selama ini dijalankan oleh perusahaan. Strategi ini tentu saja terkait dengan visi perusahaan. Visi adalah pedoman dan pengendali bagi sebuah perusahaan agar mampu berjalan dengan baik dalam satu arah pencapaian hasil. Oleh karena itu visi dari sebuah perusahaan harus bisa dengan mudah dimengerti oleh setiap orang yang ada di organisasi demi kemudahan dalam pencapaian tujuan bersama. Menurut Niven (IAI, 2015: 85) pernyataan visi yang baik sebaiknya: (a) tidak bertele-tele (*concise*), (b) tidak

memihak (*appeal to stakeholders*), (c) konsisten dengan misi dan nilai perusahaan, (d) dapat di buktikan (*verifiable*), (e) dapat dicapai (*feasible*), dan (f) Inspirasional.

Diagnostic control system adalah sistem yang digunakan oleh manajer puncak dalam mengimplementasikan strategi yang telah disusun dan melihat target kinerja yang telah dicapai. Dengan demikian, perusahaan mampu mendorong kinerja yang kurang baik menjadi lebih baik. Salah satu cara yang dapat diberikan ialah motivasi kepada karyawan secara formal dengan sistem umpan balik yang disebut *reward* dan *sanksi* yang berguna sebagai pengendali dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.4.4. Interactive Control System

Interactive control system atau sistem pengendalian interaktif ini merupakan sistem yang digunakan manajer secara formal dan teratur dalam pengambilan keputusan yang harus melibatkan diri sendiri dan karyawan bawahan (Simons dalam Adhitama dan Aulia, 2017:39).

Fokus utama dari *interactive control system* adalah *strategic uncertainties*. *Strategic uncertainties* adalah ancaman dan peluang yang muncul yang dapat membuat asumsi dari strategi bisnis yang saat ini tidak berlaku (Simons dalam Adhitama dan Aulia, 2017:39). Hal tersebut juga diungkapkan oleh Simons (IAI, 2015:86) dengan menyebutkan ada empat elemen yang harus diperhatikan agar perusahaan dapat memiliki *interactive control system* yang baik yaitu:

1. informasi yang terkandung dalam *interactive control system* harus mudah dimengerti

2. *interactive control system* harus memberikan informasi mengenai ketidakpastian strategi
3. *interactive control system* harus dapat dipakai oleh seluruh tingkatan didalam organisasi
4. *interactive control system* harus menghasilkan rencana baru

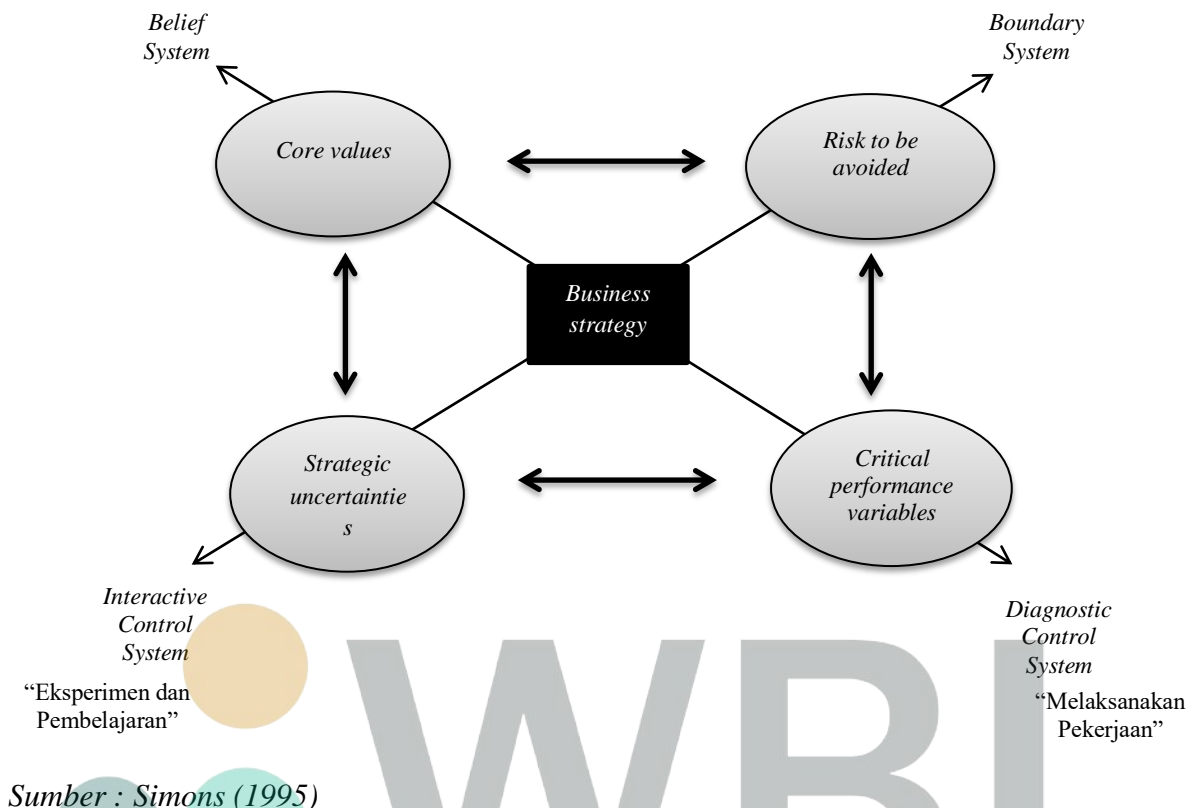
Interactive control system ini diharapkan dapat mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan efek dari *strategic uncertainties* pada strategi perusahaan/organisasi. Tujuan akhirnya supaya organisasi/perusahaan tersebut dapat beradaptasi dengan ketidakpastian strategis masa depan sehingga pencapaian tujuan dari organisasi dapat berjalan lancar.

2.1.4.5. Hubungan *Four Levers of Control* dengan Strategi Perusahaan

Sebelumnya telah dijelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen dapat dicapai dengan efektif melalui empat sistem pngendalian yaitu, *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system*. Keempat sistem ini dilakukan untuk mengendalikan implementasi strategi yang di rencanakan perusahaan.

“Memperoleh
Komitmen Untuk
Tujuan Besar”

“Mengawasi
Wilayah
Perusahaan”



Sumber : Simons (1995)

Gambar 2. 2. Four Levers of Control

Gambar 2.2. menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen dengan metode *four levers of control* memiliki empat *tools* yang saling bersinergi satu sama lain. Alasannya setiap sistem didesain fokus untuk setiap bidang dan saling melengkapi bidang lainnya. Oleh sebab itu, jika dijalankan secara bersamaan metode ini akan sangat membantu dan berjalan secara efektif.

Tabel 2. 2
Hubungan *Four Levers of Control* dengan strategi perusahaan

Sistem Pengendalian	Tujuan	Komunikasi	Pengendalian strategi sebagai
<i>Belief sytem</i>	Mengizinkan dan memperluas aktivitas pencarian	Visi	Perspektif
<i>Boundary system</i>	Memberikan batasan kebebasan	Domain strategi	Posisi kompetitif
<i>Diagnostic control system</i>	Koordinasi dan memantau implementasi strategi yang direncanakan	Rencana dan tujuan-tujuan	Rencana
<i>Interactive control system</i>	Menstimulasi dan mengarahkan strategi-strategi yang muncul	Ketidakpastian strategi	Pola tindakan

Sumber : Simons (1995)

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh penulis tidak terlepas dari bantuan penelitian-penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya dengan konsep yang sama. Penelitian tersebut membantu penulis dalam hal memperkaya teori-teori yang penulis gunakan dalam penelitian ini, dan juga membantu penulis dalam melihat sisi penting yang harus menjadi fokus utama dalam penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Febrinaldi, dkk (2014) yang berjudul "Pengaruh kerangka *Levers of Control (Loc)* dan *Organizational Learning* terhadap Peningkatan *Organizational Performance* " (Studi Empiris pada Perusahaan Jasa Kesehatan di Provinsi Sumatera) bertujuan untuk memastikan pengaruh yang ditimbulkan oleh kerangka *four levers of control (loc)* terhadap *organizational performance* melalui pengaruhnya terhadap *organizational learning*. Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini ditarik kesimpulan bahwa kerangka *four levers of control* berpengaruh positif

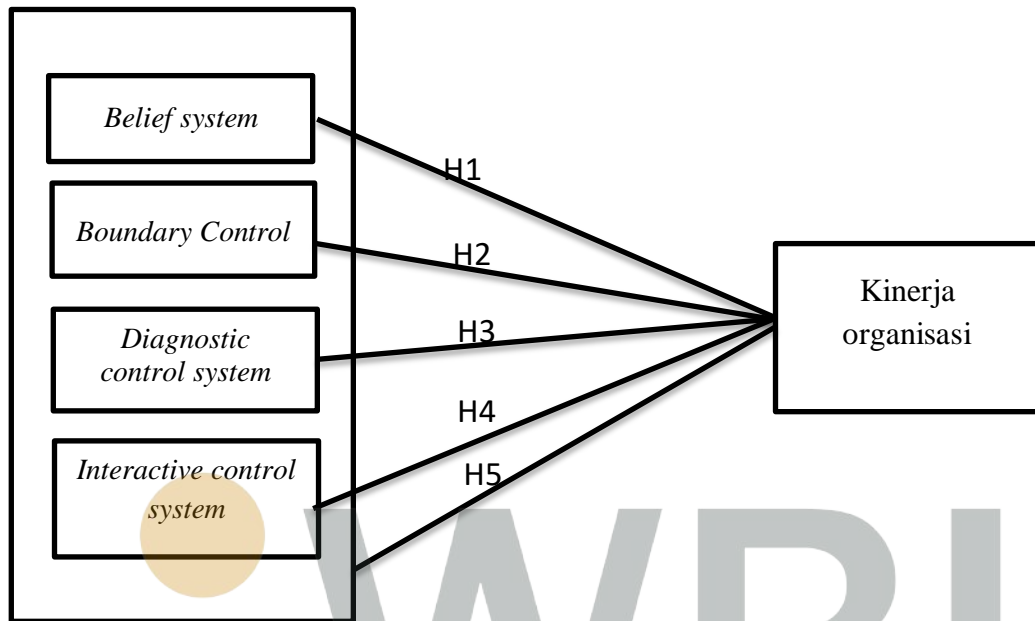
terhadap *organizational performance*. Penelitian ini juga menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Papat, dkk (2012).

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sutoyo dan Mahardika (2015) yang berjudul Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya organisasi terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus pada Pemerintah Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta). Berdasarkan hasil pengolahan data yang bersumber dari penyebaran kuesioner ditarik kesimpulan bahwa sistem pengendalian manajemen *belief system* dan *interactive control system* tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi, sedangkan sistem pengendalian berdasarkan *boundary system* dan *diagnostic control system* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Dalam penelitian Christiani dan Hatane (2014) yang berjudul Pengaruh *Management Control System* terhadap *Firm Performance* melalui *Employee Motivation* sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Sektor Non Manufaktur di Surabaya) menunjukkan hasil bahwa penerapan *management control system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee motivation*, *management control system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *firm performance*, dan *employee motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *firm performance*.

2.3. Kerangka berfikir

Adapun kerangka berfikir untuk penelitian ini, antara lain sebagai berikut:



Gambar 2. 3. Kerangka Berfikir

Sesuai dengan apa yang digambarkan pada gambar 2.3 bahwa sistem pengendalian manajemen dengan Model *Four Levers of Control* sebagai variabel bebas dapat memengaruhi Kinerja Organisasi sebagai variabel terikat baik secara *parsial* maupun *simultan*.

Hubungan *parsial* yang dimaksud ialah variabel bebas yang terdiri dari empat elemen dapat mempengaruhi variabel terikat secara bebas tanpa ketiga elemen lainnya untuk memenuhi kebutuhan pengendalian manajemen didalam bidangnya sendiri. Hubungan *simultan* ialah ke-empat elemen tersebut dapat dilakukan secara bersamaan dan mempengaruhi variabel terikat secara keseluruhan untuk mencapai hasil yang lebih baik dan akurat.

2.4. Hipotesis

2.4.1. Pengaruh *Belief System* terhadap Kinerja Organisasi

Belief system dikomunikasikan oleh perusahaan dalam pernyataan misi (*mission statement*) dan nilai inti (*values*) yang digunakan manajer untuk memberikan arahan kepada karyawan dalam bertindak untuk kepentingan pencapaian tujuan bersama di dalam sebuah perusahaan (IAI, 2015:83). Perusahaan yang memiliki *belief system* yang baik akan berdampak positif pada nilai-nilai yang dimiliki oleh manajer dan mengakibatkan meningkatnya fokus manajer pada kepentingan perusahaan (Marginson dalam Christiani dan Hatane:2014). Papat, dkk (2012) mengatakan bahwa *belief system* yang diimplementasikan adalah proses pembelajaran bagi karyawan maupun perusahaan agar dapat berperilaku lebih baik dibandingkan masa lalu. Widener (Febrinaldi: 2014) juga mengungkapkan bahwa *belief system* dapat menginspirasi karyawan dalam mengambil tindakan yang tepat.

Dengan demikian hipotesa pertama dalam penelitian ini adalah
H1 : Penggunaan pengendalian *beliefs system* berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang diproyeksi oleh produktivitas tenaga kerja

2.4.2. Pengaruh *Boundary System* terhadap Kinerja Organisasi

Boundary system digunakan perusahaan untuk memberikan batasan-batasan kepada orang-orang didalam organisasi sehingga mereka mampu mengelola dengan baik sumber daya yang ada didalam ruang lingkup pekerjaan yang mereka miliki dan lebih memahami apa yang diperbolehkan dan tidak diperbolehkan oleh perusahaan (IAI, 2015:84) hal ini juga ditegaskan oleh

Widener(Febrinaldi, dkk:2014) yang mengungkapkan bahwa boundary system adalah tentang batasan karyawan didalam bekerja yang biasanya diimplementasikan dalam bentuk kode etik.

Hidalgo dan Ramos(Christiani dan Hatane: 2014) mengatakan bahwa *boundary systems* adalah sistem yang ada di dalam perusahaan harus mendukung aktivitas perusahaan untuk pencapaian tujuan strategis dan mengantisipasi resiko yang mungkin terjadi. Tujuan dari *boundary system* adalah untuk memungkinkan karyawan memiliki kebebasan untuk berinovasi, menggali, menciptakan, dan mencapai standar tertentu(Papat, dkk:2014)

Dengan demikian, hipotesa kedua dalam penelitian ini adalah:

H2 : Penggunaan pengendalian *boundary system* berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang diproyeksi oleh produktivitas tenaga kerja

2.4.3. Pengaruh *Diagnostic Control System* terhadap Kinerja Organisasi

Menurut Hoque dan Chia (Christiani dan Hatane: 2014) *Diagnostic control systems* mengacu pada sistem umpan balik formal (anggaran dan rencana bisnis) yang digunakan untuk memantau dan mengoreksi penyimpangan dari prosedur standar kinerja perusahaan.

Diagnostic control system digunakan untuk membandingkan kinerja actual terhadap target yang telah ditetapkan dan mempromosikan pembelajaran organisasi melalui mekanisme umpan balik (Papat, dkk: 2012). Menurut Widener (Febrinaldi, dkk: 2014) tujuan diagnostic control system sendiri adalah untuk memotivasi karyawan dalam menyelaraskan perilaku dengan tujuan organisasi dan sebagai menyediakan mekanisme pemantauan.

Dengan demikian, hipotesa ketiga dalam penelitian ini adalah:

H3 : Penggunaan pengendalian *diagnostic control system* terhadap kinerja organisasi yang diproyeksi oleh produktivitas tenaga kerja

2.4.4. Pengaruh *Interactive Control System* terhadap Kinerja Organisasi

Simons (Christiani dan Hatane: 2014) mengatakan bahwa manajer puncak memusatkan perhatian mereka pada ketidakpastian strategis yang bisa menggagalkan visi mereka untuk masa depan dan menggunakan sistem yang dipilih secara interaktif untuk memfokuskan perhatian seluruh organisasi pada ketidakpastian ini. *Interactive control system* memberikan sinyal kepada bawahan mengenai pentingnya mengusulkan dan menerapkan ide-ide baru sehingga implementasi *interactive control system* (Papat, dkk: 2012). *Interactive control system* juga digunakan sebagai pembelajaran organisasi (Simons dalam Febrinaldi: 2014)

Dengan demikian, hipotesa ke-empat dalam penelitian ini adalah:

H4 : Penggunaan pengendalian *interactive control system* berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang diproyeksi oleh produktivitas tenaga kerja

2.4.5. Pengaruh Model *Four Levers of control* terhadap Kinerja Organisasi

Menurut Simons (Adhitama dan Aulia, 2017:38) *Four Levers of Control* adalah sebuah model yang berfokus pada pencapaian strategi dalam sistem pengendalian manajemen dengan menggunakan empat alat yang terdiri dari *belief system* (misalnya nilai-nilai inti yang jadi pedoman organisasi), *boundary system* (misalnya kode etik perilaku), *diagnostic control system* (misalnya pengukuran kinerja) dan *interactive control system* (misalnya keterlibatan manajemen),

dimana keempat tersebut akan bekerja dengan sangat baik apabila dijalankan secara bersamaan.

Penelitian Sutoyo dan Mahardika (2015) menunjukkan *beliefs system* dan *interactive control system* tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi sedangkan *boundary system* dan *diagnostic control system* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Penelitian Christiani dan Hatane (2014) menunjukkan bahwa penerapan *manajemen control system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dan motivasi karyawan, motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, serta hubungan langsung antara *management control system* terhadap kinerja perusahaan lebih tinggi dibandingkan hubungan tidak langsungnya melalui motivasi karyawan sehingga motivasi karyawan tidak memadai untuk menjadi perantara antara *management control system* dengan kinerja perusahaan.

Febrinaldi, dkk(2014) mengatakan bahwa *Levers of Control (LOC)* merupakan semacam prosedur dan rutinitas formal berbasis informasi yang digunakan untuk mempertahankan dan mengubah pola aktivitas organisasi. Di banyak perusahaan, penggunaan LOC berpengaruh positif terhadap inovasi perusahaan.

Dengan demikian, hipotesa ke-lima dalam penelitian ini adalah:

H5 : Penggunaan sistem pengendalian manajemen dengan model *four levers of control* berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang diproyeksi oleh produktivitas tenaga kerja.