



Talkshow & Call for Paper:

**“PERAN EDUPRENEURSHIP SEBAGAI SPIRIT DALAM MEMBANGUN EKONOMI KREATIF”,
6 Desember 2023**

Vol. 3, No. 1, Tahun 2023

No. ISSN: 2809-6479

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, STRATEGI BISNIS DAN
PROSES MANAJEMEN KONTROL SISTEM TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN DENGAN MANAJEMEN KONTROL SISTEM
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
PADA KEGIATAN USAHA MAKANAN DAN MINUMAN DI
WILAYAH JABODETABEK**

Tutik Siswanti
Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma
tutysis12@gmail.com

Abstract

This research aims to analyze the influence of organizational culture, business strategy and system control management processes on company performance with system control management. This research was conducted at a food and beverage business union located in the Jabodetabek area. The research sample used a purposive sampling technique, with a sample of 205 respondents, consisting of owners, managers, heads of departments and supervisors from business units. The data used is secondary data collected by distributing closed questionnaires. Quantitative descriptive data analysis method with statistical analysis, where data processing uses Smart PLS 3 software. The research results show that organizational culture and business strategy directly have a positive and significant effect on company performance, while system control management processes and system control management have no effect. System control management is only able to moderate the influence of business strategy on company performance, and fails to moderate the influence of organizational culture and system control management processes on company performance. The ability of the independent variable to influence changes in the dependent variable management control system and company performance (R -Adjusted square) is 38.3% and 53% respectively.

Keywords: Organizational culture, Business Strategy, Management Control Process, Management Control System, Company Performance

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, strategi bisnis dan proses manajemen kontrol sistem terhadap kinerja perusahaan dengan manajemen kontrol sistem. Penelitian ini dilakukan pada uni usaha makanan dan minuman yang berlokasi di wilayah Jabodetabek. Sampel penelitian dengan teknik sampling purposive sampling, dengan sampel sebanyak 205 responden, yang terdiri dari pemilik, manajer, kepala jabang dan supervisor dari unit usaha. Data yang digunakan data sekunder yang dikumpulkan dengan penyebaran kuesioner tertutup. Metode analisis data deskriptif kuantitatif dengan analisis statistik, dimana pengolahan data menggunakan software Smart PLS 3. Hasil penelitian, menunjukkan bahwa secara langsung budaya organisasi dan strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, sementara proses manajemen kontrol sistem dan manajemen kontrol sistem tidak berpengaruh. Manajemen

Talkshow & Call for Paper:

“PERAN EDUPRENEURSHIP SEBAGAI SPIRIT DALAM MEMBANGUN EKONOMI KREATIF”, 6 Desember 2023

Vol. 3, No. 1, Tahun 2023

No. ISSN: 2809-6479

kontrol sistem hanya mampu memoderasi pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan, dan gagal memoderasi pengaruh budaya organisasi dan proses manajemen kontrol sistem terhadap kinerja perusahaan. Kemampuan variabel independen mempengaruhi perubahan variabel dependen manajemen kontrol sistem dan kinerja perusahaan (R-Adjusten square) masing-masing sebesar 38,3%, dan 53%

Kata Kunci : Budaya organisasi, Strategi Bisnis, Proses Pengendali Managemen, manajemen Kontrol Sistem, Kinerja Perusahaan

I. PENDAHULUAN

Pandemi Covid 19 telah mempengaruhi hampir seluruh sendi-sendi kehidupan, terutama aspek ekonomi, tak terkecuali sektor *Food and Beverage*. Pembatasan Bersekala Besar yang ditetapkan pemerintah membuat aktivitas masyarakat terbatas, dampaknya berbagai transaksi ekonomi juga tersendat. Banyaknya masyarakat yang kehilangan pekerjaan dan berkurangnya pendapatan membuat masyarakat juga membatasi konsumsi. Hal ini mengakibatkan kinerja berbagai sektor indutri terpuruk, termasuk sektor *Food and Beverage*. Sepanjang tahun 2020 telah terjadi penurunan pertumbuhan kinerja industri unu cukup signifikan, meskipun masih positif.



Gambar 1. Pertumbuhan Kinerja UMKM 2017 - 2021

Sumber: <https://www.dataindustri.com/produk/data-pertumbuhan-industri-makanan-dan-minuman>

Berdasarkan data grafik diatas, menunjukkan bahwa mulai kuartal I tahun 2020, kinerja industri *Food and Beverage* mengalami penurunan seiring dengan mulainya pandemi covid 19. Penurunan tajam berlanjut memasuki kuartal II, hingga mencapai minus 1,03%. Pada kuartal III dan IV sudah mulai meningkat kembali, meskipun jika dibandingkan tahun-tahun sebelumnya tampak bahwa tahun 2020 kinerjanya paling rendah. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sektor *Food and Beverage* dianggap sebagai sektor yang paling kuat, akan tetapi faktanya ketika menghadapi covid 19 juga terdampak cukup signifikan.(Fikri & Noveria, 2021), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa pandemi COVID-19 memiliki dampak negatif dan signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan. Setiap perusahaan memiliki tujuan yang menjadi prioritasnya, yaitu kinerja organisasi merupakan isu utama bagi sebuah organisasi (Korma et al., 2022), tercapainya tujuan perusahaan merupakan indikator bahwa perusahaan telah dikelola dengan baik. Untuk dapat mencapai tujuan



Talkshow & Call for Paper:

“PERAN EDUPRENEURSHIP SEBAGAI SPIRIT DALAM MEMBANGUN EKONOMI KREATIF”, 6 Desember 2023

Vol. 3, No. 1, Tahun 2023

No. ISSN: 2809-6479

tersebut tentu saja didukung oleh beberapa faktor. Sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

Suatu keniscayaan bahwa dalam menjalankan organisasi tanpa adanya SDM. Sementara itu menurut (Ong et al., 2019), menyatakan bahwa integrasi budaya lingkungan dalam budaya organisasi dan sistem kontrol mengarah pada peningkatan kinerja perusahaan. Sistem pengendalian manajemen atau Management Control System merupakan satu faktor yang dapat mendukung dalam peningkatan kinerja perusahaan adalah sistem pengendalian manajemen. (Bullinger, 2012), *Management Control System* (MCS) memainkan peran penting bagi organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi, MCS tidak hanya mendukung manajemen dalam melakukan fungsi kontrol, mereka juga mengontrol para manajer agar efisien dan efektif. Sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui strategi bisnis sebagai pemediasi parsial (Sari et al., 2018).

Strategi perusahaan mempertimbangkan pilihan bisnis apa yang akan beroperasi, akuisisi dan divestasi bisnis dan bagaimana membiayai dan menyusun organisasi (Jukka, 2021). Untuk mencapai tujuan berkelanjutan dan kemampuan perusahaan untuk menghadapi persaingan perusahaan maka diperlukan rangkaian kegiatan yang terintegrasi dan hasil tersebut adalah strategi bisnis (Ward & Peppard, dalam (Irfan & Izzudin, 2020)). Penelitian dilakukan oleh (Junqueira et al., 2016) menyimpulkan, bahwa pemilihan strategis bisnis yang sesuai dan MCS berdampak positif terhadap kinerja organisasi. (Pešalj et al., 2018), praktik manajerial yang memungkinkan interaksi empat sistem kontrol; keyakinan, batasan, diagnostik, dan interaktif, membantu organisasi mengelola ketegangan organisasi berkaitan dengan rencana jangka pendek dan jangka panjang, pencapaian tujuan yang dapat diprediksi dan mencari peluang baru, fokus pada internal dan eksternal, serta pengendalian kreativitas. Schein dalam (Ong et al., 2019) telah mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai dan norma bersama dari organisasi kolektif, dan merupakan hal fundamental penting dan penentu utama keberhasilan organisasi. Sementara itu (Bradford, 2021), menyatakan merancang sistem yang tidak sejalan dengan budaya organisasi dapat menyebabkan pengukuran kinerja yang tidak efektif.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Teori Kontingensi

The Contingency Theory of Leadership pertama kali dikemukakan oleh Fred E. Fiedler (1964 dalam (Levana DP & Yvone Augustine, 2021) dan (Abbasi, 2017)). Dasar dari pendekatan *The Contingency Theory of Leadership* adalah tipe kepemimpinan yang tepat tergantung pada situasi lingkungan yang muncul dalam konteks tindakan tertentu atau perilaku (Shala et al., 2021). Menurut Hernandez et al (2011), (Abbasi, 2017), munculnya kontingensi pendekatan teori pada tahun 1960an dan 1970-an merupakan upaya untuk mendefinisikan efek kepemimpinan dan menjelaskan lebih banyak variasi efektivitas pemimpin yang memperhitungkan situasional faktor lebih tepatnya. Fiedler (1964), (Abbasi, 2017), berusaha mengklarifikasi bahwa berorientasi tugas pemimpin lebih layak dalam keadaan yang sangat menguntungkan atau sangat tidak menguntungkan, sedangkan pemimpin yang berorientasi pada hubungan lebih menarik dalam hal yang dapat ditoleransi keadaan, sehingga gaya otoritas tertentu akan lebih berhasil tergantung pada keadaan di mana mereka ditetapkan, bukan dari waktu dan keadaan.



Talkshow & Call for Paper:

“PERAN EDUPRENEURSHIP SEBAGAI SPIRIT DALAM MEMBANGUN EKONOMI KREATIF”, 6 Desember 2023

Vol. 3, No. 1, Tahun 2023

No. ISSN: 2809-6479

Teori Kontingensi Fiedler mengusulkan konsep-konsep berikut (Shala et al., 2021) (a). teori Kontingensi Fiedler mengatakan tidak ada cara yang lebih baik untuk mengelola organisasi ; (b). Teori kontingensi Fiedler mengatakan bahwa teori kepemimpinan mengatakan bahwa seorang pemimpin harus dapat mengidentifikasi gaya manajemen mana yang akan membantu mencapai tujuan organisasi dalam situasi tertentu ; (c).Komponen utama teori kontingensi Fiedler adalah yang paling disukai skala rekan kerja (LPC) yang mengukur orientasi kepemimpinan seorang manajer.

Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi terdiri dari keluaran atau hasil aktual dari suatu organisasi yang diukur terhadap keluaran yang dimaksudkan (atau tujuan dan sasaran). Kinerja organisasi juga merupakan keberhasilan atau pemenuhan organisasi pada akhir program atau proyek seperti yang dimaksudkan. Menurut (Richard et al., 2009) kinerja organisasi mencakup tiga bidang spesifik dari hasil perusahaan: (a). Kinerja keuangan (keuntungan, laba atas aset, laba atas investasi, dll.); (b). Kinerja pasar produk (penjualan, pangsa pasar, dll.); dan (c). Pengembalian pemegang saham (total pengembalian pemegang saham, nilai tambah ekonomi, dll).

Keberhasilan setiap organisasi tidak hanya tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang tersedia untuk organisasi tetapi juga pada kemampuan untuk mendorong hasil yang optimal dari seorang karyawan (Pratheepkanth, 2019) Keberhasilan dalam lingkungan yang semakin kompetitif saat ini sebagian besar merupakan fungsi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien yang tersedia untuk organisasi bisnis. (Walters T. Ngwa, 2019). Kinerja organisasi yang unggul mencerminkan keunggulan kompetitif perusahaan. Pencapaian tujuan organisasi dan *competitive advantage* hanya dimungkinkan karena adanya usaha yang dilakukan oleh *organization performance*. *Organization performance* mengacu pada sejauh mana fungsi organisasi dapat memenuhi strategi organisasi seperti meningkatkan penjualan, meningkatkan efektivitas dan efisiensi serta keunggulan bersaing.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi memotivasi karyawan untuk menampilkan kualitas keterlibatan dengan menjadi “energik, antusias, bersemangat, fokus dan berdedikasi” dan untuk melakukan tugas-tugas mereka untuk pengembangan organisasi secara keseluruhan Secara ringkas, budaya organisasi dipahami dan dianggap sebagai variabel penting untuk memenuhi tujuan dan sasaran yang sama. Itu menciptakan lingkungan yang memengaruhi pencapaian bisnis dan operasional (Warrick,2017) , (Korma et al., 2022).

Menurut Victor Tan dalam (N & Nurjayanti, 2022), mengemukakan bahwa terdapat budaya organisasi, yaitu: (a). Inisiatif individu; yang meliputi tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan kemandirian yang dimiliki individu ; (b). Toleransi risiko, yang meliputi pengambil risiko, tegas dan inovatif; (c).Tujuan/arah Karyawan, yang meliputi kemampuan menciptakan tujuan yang tepat dan menetapkan ekspektasi kinerja bagi karyawan ; (d). Integrasi, yaitu kapasitas untuk bekerja secara kooperatif ;(e). Dukungan Manajemen, yaitu komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan kepada bawahannya ; dan (f). Kontrol, Jumlah aturan dan peraturan dan jumlahnya pengawasan langsung yang digunakan untuk mengamati dan memantau perilaku karyawan.



Talkshow & Call for Paper:

“PERAN EDUPRENEURSHIP SEBAGAI SPIRIT DALAM MEMBANGUN EKONOMI KREATIF”, 6 Desember 2023

Vol. 3, No. 1, Tahun 2023

No. ISSN: 2809-6479

Strategi Bisnis

Strategi merupakan suatu rencana tindakan dan metode yang komprehensif dan terintegrasi dalam proses tindakan dan pengambilan keputusan yang menjadi pedoman organisasi mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya (Mintzberg, 1996), (Straus & Zecher, 2013). Keputusan strategis terjadi pada banyak tingkatan dalam organisasi dan menyangkut berbagai aspek tugas organisasi. Strategi perusahaan mempertimbangkan pilihan bisnis apa yang akan beroperasi, akuisisi dan divestasi bisnis dan bagaimana membiayai dan menyusun organisasi. Strategi bisnis atau kompetitif berkaitan dengan unit bisnis organisasi dan bagaimana bersaing dan memposisikan diri di pasar masing-masing (Langfield-Smith, 1997) dalam (Straus & Zecher, 2013). Akhirnya, strategi operasional menentukan bagaimana berbagai fungsi organisasi berkontribusi pada strategi bisnis organisasi. (Porter, 1997), menekankan pentingnya strategi bisnis dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Dengan mengidentifikasi keunggulan yang unik, seperti biaya rendah, diferensiasi produk, atau fokus pada segmen pasar yang spesifik, perusahaan dapat membedakan dirinya dari pesaing. Keunggulan kompetitif yang kuat dapat membawa keuntungan dalam bentuk peningkatan pangsa pasar, harga yang lebih baik, atau loyalitas pelanggan yang lebih tinggi.

Dalam penelitian (Jukka, 2021), menyatakan bahwa, strategi bisnis menjelaskan bagaimana perusahaan bersaing di lingkungan pasar masing-masing dan berusaha mencapai kinerja yang unggul. Literatur manajemen telah mengusulkan beberapa tipologi strategi bisnis. Miles dan Snow (1978) mengategorikan strategi bisnis sebagai penganalisa, pencari atau reaktor. Sementara Porter (1980), Bentley et al., 2013, strategi bisnis memiliki dimensi yaitu diferensiasi, kepemimpinan biaya, dan fokus.

Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Struktur sistem pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai macam pusat pertanggungjawaban yang dikelompokkan atas empat kategori, yaitu pusat pendapatan (*revenue center*), pusat beban (*expense center*), pusat laba (*profit center*), dan pusat investasi (*investment center*) (David, 2016) dalam (Ong et al., 2019) Sedangkan Proses sistem pengendalian manajemen merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan sistem (Mulyadi, 2001). Proses sistem pengendalian manajemen formal meliputi tahap-tahap yaitu Perencanaan strategi, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan efektivitas kerja.

Menurut (Marciariello & Kirby, 1994) dalam (Straus & Zecher, 2013) proses sistem pengendalian manajemen meliputi tahap-tahap ; (a). Perencanaan strategi atau pemrograman. proses memutuskan program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi dan menaksir jumlah sumber daya yang akan dikelola untuk tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun yang akan datang. Hasil proses perencanaan strategi berupa dokumen yang dinamakan *strategic plan* ; (b). Penyusunan Anggaran. Penyusunan anggaran adalah proses pengoperasionalan rencana dalam bentuk pengkuantifikasian, biasanya dalam unit moneter, untuk kurun waktu tertentu. Hasil dari penyusunan anggaran adalah rencana kegiatan yang direncanakan dalam satuan uang untuk satu periode tertentu ; (c). Pelaksanaan. Pelaksanaan dari anggaran yang telah direncanakan. Hasil dari kegiatan ini adalah laporan pertanggungjawaban yang



Talkshow & Call for Paper:

“PERAN EDUPRENEURSHIP SEBAGAI SPIRIT DALAM MEMBANGUN EKONOMI KREATIF”, 6 Desember 2023

Vol. 3, No. 1, Tahun 2023

No. ISSN: 2809-6479

menunjukkan informasi untuk mengukur kinerja keuangan maupun Non keuangan, informasi internal maupun eksternal.

Sistem Pengendalian Manajemen

Management Control System (MCS) atau sistem pengendalian adalah proses yang dilakukan oleh manajer untuk memastikan bahwa sumber daya dikumpulkan dan digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi (Anthony, 2005), (Susanto et al., n.d.). Kontrol manajemen adalah proses dan mekanisme yang digunakan manajer untuk mempengaruhi perilaku individu dan kelompok menuju tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Kontrol ini dapat mencakup pengawasan pribadi, pengukuran kinerja karyawan dan mekanisme kontrol ini digabungkan dan digunakan bersama sebagai sistem kontrol manajemen (MCS) (Sophia Su & Baird, 2017).

Malmi & Brown, (Parks et al., 2020), memperkenalkan kerangka konseptual paket MCS baru yang meliputi yang dikenal dengan *Typology of Management control systems as a package* Malmi & Brown 2008. Adapun komponen dari paket MSC adalah : (a). Kontrol budaya. Seperangkat norma sosial, nilai dan kepercayaan yang cenderung dimiliki bersama oleh anggotanya dan, pada gilirannya, memengaruhi pemikiran dan tindakan mereka (Flamholtz et al., 1985) dalam (Parks et al., 2020) ; (b). Kontrol perencanaan. Perencanaan menetapkan tujuan untuk area fungsional organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa hal itu mengarahkan perilaku dan usaha. Yang pertama adalah perencanaan tindakan, di mana tujuan dan tindakan ditetapkan untuk waktu dekat, biasanya satu tahun. Pendekatan kedua adalah perencanaan jangka panjang, di mana tujuan dan tindakan untuk jangka menengah dan panjang ditetapkan. Ini memiliki fokus yang lebih strategis ; (c). Kontrol sibernetik: Sistem sibernetik dapat berupa sistem pendukung keputusan dan sistem informasi. Ada empat sistem sibernetika dasar yang telah diidentifikasi dalam penelitian MCS: anggaran, ukuran finansial, ukuran non-finansial, dan terakhir hibrida yang berisi ukuran finansial dan non-finansial ; (d). Kontrol penghargaan dan kompensasi: Sistem penghargaan dan kompensasi berfokus pada peningkatan dan memotivasi kinerja kelompok dan individu dalam organisasi dengan mencapai kesesuaian antara tujuan dan aktivitas mereka dan tujuan organisasi (Bonner & Taburkan, 2002) dalam (Parks et al., 2020) ; (e). Kontrol administratif. Kontrol administratif, mengarahkan perilaku karyawan melalui pengorganisasian kelompok dan individu, memantau perilaku dan karyawan, di atas itu proses ini bertanggung jawab untuk menentukan bagaimana perilaku atau tugas harus dilakukan atau tidak dilakukan. Tipologi mempertimbangkan tiga kelompok kontrol administratif; desain dan struktur organisasi, struktur tata kelola dalam KAP, serta prosedur dan kebijakan.

III. METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah Perusahaan /kegiatan usaha makanan dan minuman yang berlokasi di wilayah Jabodetabek yang telah menjalankan usaha minimal 5 tahun, dan memiliki karyawan minimal 30 orang. Sementara responden yang menjadi narasumber dalam penelitian ini Populasi penelitian : seluruh karyawan yang memiliki



Talkshow & Call for Paper:

“PERAN EDUPRENEURSHIP SEBAGAI SPIRIT DALAM MEMBANGUN EKONOMI KREATIF”,

6 Desember 2023

Vol. 3, No. 1, Tahun 2023

No. ISSN: 2809-6479

jabatan pimpinan, manager, kepala divisi, supervisor, pada perusahaan sektor makanan dan minuman yang berlokasi di Jabodetabek.

Sample Penelitian sebanyak 205 responden, dimana teknik sampling purposive sampling, dengan kriteria : (a). Memiliki jabatan Manager, Kepala Divisi, Supervisor dan Pimpinan usaha sektor makanan dan minuman ; (b). Telah menduduki jabatan selama minimal 3 tahun ; (c). Berusia 30 – 50 tahun

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan jenis data primer, dimana pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner tertutup kepada responden.

Variabel dalam penelitian ini meliputi variabel dependen kinerja perusahaan, dan variabel independen budaya organisasi, strategi bisnis, dan proses sistem pengendalian manajemen. Sedangkan variabel moderasi sistem pengendalian manajemen.

Variabel kinerja perusahaan terdiri dari 2 dimensi dan indikator 10 indikator ; Budaya organisasi terdiri dari 4 dimensi dan 12 indikator ; variabel strategi bisnis terdiri 3 dimensi dan 9 indikator ; proses sistem pengendalian manajemen terdiri dari 3 dimensi dan 10 indikator, sementara itu variabel manajemen kontrol sistem terdiri dari 3 dimensi dan 9 indikator.

Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif kuantitatif dengan alat analisis statistik. Untuk proses pengolahan data menggunakan software Smart PLS versi 3 dalam proses pengolahan data. Model persamaan yang akan diuji dalam penelitian ini :

$$KP = \alpha + \beta_1BOR + \beta_2SB + \beta_3PMCS + \beta_4MCS + e \dots\dots\dots 1$$

$$KP = \alpha + \beta_1BOR + \beta_2SB + \beta_3PMCS + \beta_4MCS + \beta_5MCS*BOR + \beta_6MCS*SB + \beta_7MCS*PMCS +$$

$$e \dots\dots\dots 2$$

Keterangan ; Kinerja Perusahaan (KP), Budaya Organisasi (BOR), Strategi Bisnis (SB), Proses Manajemen Kontrol Sistem (PMCS), Manajemen Kontrol Sistem (MCS).

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

a. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji ini dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel. Validitas akan ditentukan berdasarkan nilai outer loading, dimana jika nilainya > 0,7 maka instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh output uji validitas instrumen penelitian sebagai berikut :



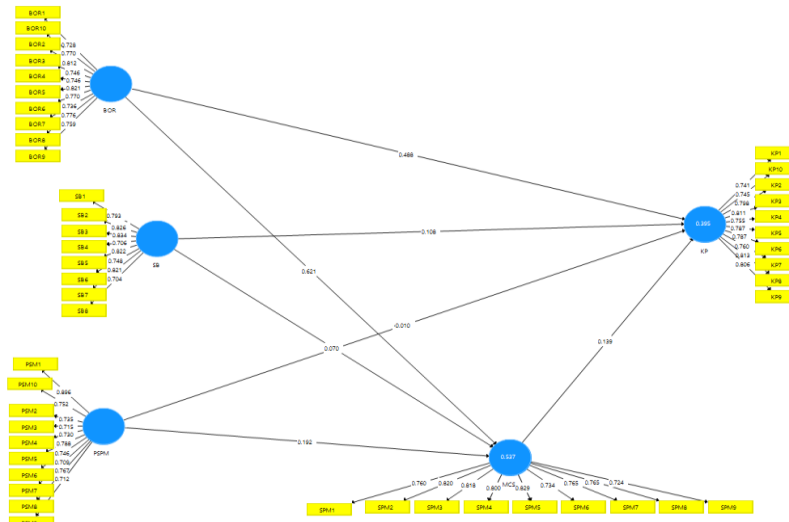
Talkshow & Call for Paper:

“PERAN EDUPRENEURSHIP SEBAGAI SPIRIT DALAM MEMBANGUN EKONOMI KREATIF”,

6 Desember 2023

Vol. 3, No. 1, Tahun 2023

No. ISSN: 2809-6479



Gambar 1. Uji Instrumen Penelitian

Sumber : Diolah Peneliti, 2023

Tabel 1. Output Outer Loading (Uji Validitas)

| Instrumen | Outer Loading | Valid (Tidak Valid) |
|-----------|---------------|---------------------|
| KP1 | 0.743 | Valid |
| KP2 | 0.798 | Valid |
| KP3 | 0.811 | Valid |
| KP4 | 0.752 | Valid |
| KP5 | 0.789 | Valid |
| KP6 | 0.789 | Valid |
| KP7 | 0.759 | Valid |
| KP8 | 0.813 | Valid |
| KP9 | 0.806 | Valid |
| BOR1 | 0.729 | Valid |
| BOR2 | 0.812 | Valid |
| BOR3 | 0.746 | Valid |
| BOR4 | 0.746 | Valid |
| BOR5 | 0.821 | Valid |
| BOR6 | 0.770 | Valid |
| BOR7 | 0.736 | Valid |
| BOR8 | 0.776 | Valid |
| BOR9 | 0.759 | Valid |
| BOR10 | 0.770 | Valid |
| SB1 | 0.793 | Valid |
| SB2 | 0.826 | Valid |
| SB3 | 0.834 | Valid |
| SB4 | 0.706 | Valid |
| SB5 | 0.821 | Valid |
| SB6 | 0.748 | Valid |
| SB7 | 0.821 | Valid |
| SB8 | 0.704 | Valid |
| SPM1 | 0.896 | Valid |
| SPM3 | 0.715 | Valid |
| SPM4 | 0.730 | Valid |
| SPM5 | 0.788 | Valid |
| SPM6 | 0.746 | Valid |
| SPM7 | 0.709 | Valid |
| SPM8 | 0.768 | Valid |
| SPM9 | 0.711 | Valid |
| SPM10 | 0.752 | Valid |
| SPM1 | 0.757 | Valid |
| SPM2 | 0.817 | Valid |
| SPM3 | 0.817 | Valid |
| SPM4 | 0.796 | Valid |
| SPM5 | 0.829 | Valid |
| SPM6 | 0.740 | Valid |
| SPM7 | 0.770 | Valid |
| SPM8 | 0.766 | Valid |
| SPM9 | 0.730 | Valid |

Sumber : Diolah Peneliti, 2023

Berdasarkan hasil output tersebut, nilai luter laouding untuk masing-masing instrumen lebih besar dari 0,7, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen penelitian valid.

Sementara itu hasil pengolahan data uji reliabilitas, jika nilai cronbach’s Alpha lebih besar 0,7 dan nilai average variance extraced (AVE) lebih besar 0,05, maka instrumen dinyatakan reliabel.

Tabel 2. Uji Reliabilitas



Talkshow & Call for Paper:

**“PERAN EDUPRENEURSHIP SEBAGAI SPIRIT DALAM MEMBANGUN EKONOMI KREATIF”,
6 Desember 2023**

Vol. 3, No. 1, Tahun 2023

No. ISSN: 2809-6479

| | Cronbach's Alpha | Average Variance Extracted (AVE) |
|------|------------------|----------------------------------|
| BOR | 0.922 | 0.588 |
| KP | 0.929 | 0.610 |
| MCS | 0.920 | 0.610 |
| PSPM | 0.917 | 0.573 |
| SB | 0.910 | 0.613 |

Sumber : Diolah Peneliti, 2023

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa nilai Cronbach’s Alpha seluruh instrumen variabel penelitian lebih besar dar 0,7 dan nilai AVE lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini reliabel.

b. Pengujian Model Stuktural / Uji Hipotesis

Pengujian ini diukur dengan R-Adjusted Square untuk mengukur seberapa besar perubahan variabel dependen dipengaruhi oleh perubahan variabel independen.

Tabel 3. R-Square

| | R Square | R Square Adjusted |
|-----|----------|-------------------|
| KP | 0.395 | 0.383 |
| MCS | 0.537 | 0.530 |

Sumber : Diolah peneliti, 2023

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan nilai R-Adjusted Square untuk kemampuan variabel-variabel budaya organisasi, strategi bisnis, proses sistem pengendalian manajemen dan manajemen kontrol sistem terhadap perubahan variabel kinerja perusahaan sebesar 0,383 atau sebesar 38,3%, sedangkan sisanya sebesar 61,7% dipengaruhi oleh variabel independen lainnya. Sementara itu variabel budaya organisasi, strategi bisnis, proses sistem pengendalian manajemen mempengaruhi perubahan variabel manajemen kontrol sistem yang ditunjukkan nila R-Adjusted Square sebesar 0,530 atau 53%, sedangkan sebesar 47% dipengaruhi oleh variabel independen lainnya. Hasil ini relatif tinggi yaitu diatas 50%.

c. Uji Hipotesis Langsung dan Tidak Langsung

Uji ini untuk mengukur pengaruh variabel-variabel independen secara langsung terhadap variabel dependen, serta mengukur pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel moderasi.



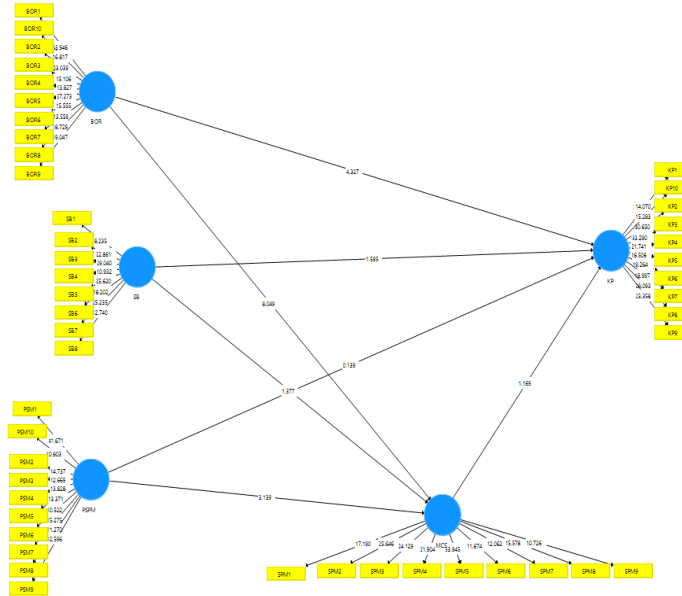
Talkshow & Call for Paper:

“PERAN EDUPRENEURSHIP SEBAGAI SPIRIT DALAM MEMBANGUN EKONOMI KREATIF”,

6 Desember 2023

Vol. 3, No. 1, Tahun 2023

No. ISSN: 2809-6479



Gambar2. Pengujian Bootstrapping

Tabel 4. Uji Hipotesis Langsung

| Hipotesis | Hipotesis | Konstanta | T Statistics | P Values | Hasil |
|-----------|-------------|-----------|--------------|----------|--------------------------|
| H1 | BOR -> KP | 0.575 | 7.353 | 0.000*** | Hipotesis didukung |
| H2 | SB -> KP | 0.119 | 2.733 | 0.044*** | Hipotesis didukung |
| H3 | PSPM -> KP | 0.017 | 0.250 | 0.803 | Hipotesis tidak didukung |
| H4 | MCS -> KP | 0.139 | 1.169 | 0.243 | Hipotesis tidak didukung |
| | BOR -> MCS | 0.621 | 8.049 | 0.000*** | Hipotesis didukung |
| | SB -> MCS | 0.069 | 1.246 | 0.213 | Hipotesis tidak didukung |
| | PSPM -> MCS | 0.192 | 3.139 | 0.002*** | Hipotesis didukung |

Sumber : Diolah Peneliti, 2023

$$KP = 0,575BOR + 0,119SB + 0,017PSPM + 0,139MCS \dots\dots\dots 1$$

- a. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja perusahaan, yang ditunjukkan dengan nilai t-statistik sebesar 7, 353 dan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Warrick,2017) , (Korma et al., 2022), dimana budaya organisasi yang baik akan menciptakan lingkungan yang dapat mendukung peningkatan kinerja perusahaan. Artinya bahwa semakin baik budaya organisasi yang ada dalam perusahaan akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga jika perusahaan ingin meningkatkan kinerjanya, maka salah satunya harus didukung lingkungan kerja yang memadai dan baik (H1 terima atau didukung)
- b. Strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan, yang ditunjukkan dengan nilai t-statistik 2,733 dan signifikansi $0,044 < 0,05$. Hasil ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang dilakukan (Irfan & Izzudin, 2020), strategi bisnis memiliki hubungan positif dengan kinerja perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa, strategi bisnis sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam meciptakan atau



Talkshow & Call for Paper:

“PERAN EDUPRENEURSHIP SEBAGAI SPIRIT DALAM MEMBANGUN EKONOMI KREATIF”,

6 Desember 2023

Vol. 3, No. 1, Tahun 2023

No. ISSN: 2809-6479

meningkatkan kinerjanya. Dalam penelitian (Jukka, 2021), menyatakan bahwa, strategi bisnis menjelaskan bagaimana perusahaan bersaing di lingkungan pasar masing-masing dan berusaha mencapai kinerja yang unggul (H2 diterima atau didukung)

- c. Proses manajemen kontrol sistem tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, yang ditunjukkan dengan t-statistik 0,250 dan signifikansi 0,803 > 0,05. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Laswati & Nurleli, 2021), bahwa proses pengendalian manajemen dapat meningkatkan kinerja manajerial, yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja perusahaan (H3 tidak diterima atau tidak didukung)

Manajemen kontrol sistem tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan ditunjukkan dengan nilai t-statistik 1,169 dan signifikansi 0,243 > 0,05. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh (Shala et al., 2021), yang menemukan bahwa, sistem kontrol berhubungan secara signifikan dan positif dengan kinerja perusahaan. Semakin banyak perusahaan menerapkan sistem kontrol, maka secara aktif sistem pengendalian, pemangku kepentingan mengetahui manajemen dan memantau kinerjanya. Sementara itu variabel-variabel yang juga tidak dihipotesiskan, yaitu budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen control sistem yang ditunjukkan dengan t-statistik 8.049 dan signifikansi 0,000 < 0,05. Prosedur sistem pengendalian manajemen juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen kontrol sistem yang ditunjukkan dengan t-statistik 3.139 dan signifikansi 0,002 < 0,05. Sementara itu strategi bisnis tidak berpengaruh terhadap manajemen kontrol sistem yang ditunjukkan nilai t-statistik 1,246 dan signifikansi 0,213 > 0,05.

Tabel5. Uji Hipotesis Tidak langsung

| Hipotesis | | Konstanta | T Statistics | P Values | Hasil |
|-----------|-------------------|-----------|--------------|----------|--------------------------|
| H4 | BOR -> MCS -> KP | 0.087 | 1.098 | 0.273 | Hipotesis tidak didukung |
| H5 | PSPM -> MCS -> KP | 0.027 | 1.055 | 0.292 | Hipotesis tidak didukung |
| H6 | SB -> MCS -> KP | 0.310 | 2.801 | 0.024*** | Hipotesis didukung |

Sumber : Diolah peneliti, 2023

$$KP = 0,575BOR + 0,119SB + 0,017PSPM + 0,139MCS + 0,087BOR*MCS + 0,310SB*MCS + 0,027PSPM*MCS.....2$$

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa manajemen kontrol sistem tidak mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan yang ditunjukkan nilai t-statistik 1,098 dan signifikansi 0,273 > 0,05 (H4 ditolak atau tidak didukung). Demikian halnya dengan manajemen kontrol sistem gagal memoderasi pengaruh proses manajemen kontrol sistem terhadap kinerja perusahaan dengan nilai t-statistik sebesar 1,055 dan signifikansi 0,292 > 0,05 (H5 ditolak atau tidak didukung). Sementara itu manajemen kontrol sistem mampu memoderasi pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan, dengan t-statistik 2,801 dan signifikansi 0,024 < 0,05 (H6 diterima atau didukung). Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Jukka, 2021) bahwa, keselarasan antara strategi bisnis organisasi dan tipe MCS tingkat organisasi menentukan kinerja organisasi. Atau dengan kata



Talkshow & Call for Paper:

“PERAN EDUPRENEURSHIP SEBAGAI SPIRIT DALAM MEMBANGUN EKONOMI KREATIF”, 6 Desember 2023

Vol. 3, No. 1, Tahun 2023

No. ISSN: 2809-6479

lain, jika strategi bisnis diselaraskan dengan MCS akan menghasilkan kinerja bisnis yang lebih baik kinerja. Pengendalian manajemen dan pengukuran kinerja telah semakin bergeser dari desain dan implementasi sistem pengendalian manajemen dan pengukuran kinerja ke implementasi serta dampaknya (Lamming et al., 1994); (Pavlov & Bourne, 2011); (Bititci et al., 2018)

V. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh budaya organisasi, strategi bisnis, proses manajemen kontrol sistem terhadap kinerja perusahaan, dengan melibatkan variabel moderasi manajemen control sistem. Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan beberapa hal terkait dengan jawaban rumusan masalah penelitian dan pembuktian hipotesis penelitian.

Hasil hipotesis secara langsung menunjukkan bahwa budaya organisasi dan strategi bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sementara proses manajemen kontrol sistem tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hasil hipotesis tidak langsung menemukan bahwa manajemen kontrol sistem mampu memoderasi pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan. Namun gagal memoderasi pengaruh budaya organisasi dan proses manajemen kontrol sistem terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian ini memiliki implikasi terhadap pengembangan teori dan wawasan bagi pelaku usaha, tentang berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Penelitian ini tentu saja memiliki keterbatasan, dimana obyek penelitian yang digunakan pada kegiatan usaha yang relatif kecil, sehingga manajemen kontrol sistem yang semestinya memiliki kontribusi yang tinggi dalam pengelolaan perusahaan terutama peningkatan kinerja perusahaan, ketika diterapkan pada perusahaan yang skala kecil menjadi kurang memebrikan gambaran pentingnya manajemen kontrol sistem. Penelitian di atas akan datang dapat meneliti peran manajemen kontrol sistem pada perusahaan yang memiliki skala lebih besar. Selain itu dapat mengembangkan dimensi dari variabel manajemen kontrol sistem yang lebih relevan, terutama disesuaikan dengan adanya perkembangan teknologi dan penggunaan berbagai software dalam menjalankan kegiatan usaha pada era industri 4.0 ini.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, K. (2017). The fall and rise of the NHS. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 110(10), 387. <https://doi.org/10.1177/0141076817735234>
- Bititci, U. S., Bourne, M., (Farris) Cross, J. A., Nudurupati, S. S., & Sang, K. (2018). Editorial: Towards a Theoretical Foundation for Performance Measurement and Management. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 653–660. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12185>
- Bradford. (2021). Getting the true measure of your organization: How organizational culture influences performance measurement systems in SMEs. *Human Resource Management International Digest*, 29(1), 28–32. <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2020-0185>
- Bullinger, M. (2012). “ *The Effects of Management Control Systems on Organizational Performance: An Evaluation Based on the Example of Balanced Scorecard Implementation .*” Danksagung.



Talkshow & Call for Paper:

**“PERAN EDUPRENEURSHIP SEBAGAI SPIRIT DALAM MEMBANGUN EKONOMI KREATIF”,
6 Desember 2023**

Vol. 3, No. 1, Tahun 2023

No. ISSN: 2809-6479

- Fikri, M., & Noveria, A. (2021). Does Large-scale Social Restriction Affect Firms' Financial Performance? *The Asian Journal of Technology Management (AJTM)*, 14(3), 245–255. <https://doi.org/10.12695/ajtm.2021.14.3.4>
- Irfan, M., & Izzudin, D. (2020). Pengaruh Strategi Bisnis dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan pada Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia *The Influence of Business Strategies and Management Control Systems Againsts the Financial Performance to Companies* . 1(1), 9–19.
- Jukka, T. (2021). Does business strategy and management control system fit determine performance? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(3), 659–678. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2020-0584>
- Junqueira, E., Dutra, E. V., Filho, H. Z., & Gonzaga, R. P. (2016). The effect of strategic choices and management control systems on organizational performance. *Revista Contabilidade e Financas*, 27(72), 334–348. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201601890>
- Korma, M., Kolloju, N., Kummitha, H. R., & Kareem, M. A. (2022). Impact of Organizational Culture on Organisational Performance: A Study on the Employees in Educational Institutions. *Business Systems Research*, 13(1), 138–155. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2022-0009>
- Lamming, R. C., Cousins, P. D., & Davis, L. (1994). *Strategic Performance Measurement Systems*. 1–40.
- Laswati, I. S., & Nurleli. (2021). Pengaruh Proses Pengendalian Manajemen dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi*, 1(1), 52–58. <https://doi.org/10.29313/jra.v1i1.193>
- Levana DP & Yvone Augustine. (2021). *Management Control Systems, E-Government Digital Platform And Job Performance: The Moderating Role Of Transformational Leadership*. 3(2), 81–91.
- N, F. S., & Nurjayanti, F. (2022). *The Correlation between Organizational Culture and Employee Engagement for the Employees in Primer Koperasi TKBM Upaya Karya at Belawan Harbour*. 81–85.
- Ong, T. S., Magsi, H. B., & Burgess, T. F. (2019). Organisational culture, environmental management control systems, environmental performance of Pakistani manufacturing industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1293–1322. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0187>
- Parks, T., Uptec, T., & Study, C. (2020). *Management Control Systems as a Package : an application to Science & Management Control Systems as a Package : an application to Science & Technology Parks* . *The UPTEC Case Study Mohamed Salaheldeen Abdelfatah Rezk Dissertation Master in Management Super*. July 2015. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16109.20962>
- Pavlov, A., & Bourne, M. (2011). Explaining the effects of performance measurement on performance: An organizational routines perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 31(1), 101–122. <https://doi.org/10.1108/01443571111098762>
- Pešalj, B., Pavlov, A., & Micheli, P. (2018). The use of management control and performance measurement systems in SMEs: A levers of control perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 38(11), 2169–2191.



Talkshow & Call for Paper:

**“PERAN EDUPRENEURSHIP SEBAGAI SPIRIT DALAM MEMBANGUN EKONOMI KREATIF”,
6 Desember 2023**

Vol. 3, No. 1, Tahun 2023

No. ISSN: 2809-6479

- <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2016-0565>
- Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12–17. <https://doi.org/10.1108/eb025476>
- Pratheepkanth, P. (2019). *Reward System And Its Impact On Employee Motivation In Commercial Bank Of Sri Lanka Plc, In Jaffna District*. 11(4).
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Sari, R. N., Juwita, D., & Kurnia, P. (2018). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan dengan Strategi Bisnis Sebagai Variabel Intervening : Studi pada Perusahaan Manufaktur terdaftar di Bursa Efek Indonesia (Dewi Junita, Ria Nelly Sari & Pipin Kurnia). *Jurnal Akuntansi*, 6(2), 204–220.
- Shala, B., Prebreza, A., & Ramosaj, B. (2021). The Contingency Theory of Management as a Factor of Acknowledging the Leaders-Managers of Our Time Study Case: The Practice of the Contingency Theory in the Company Avrios. *OALib*, 08(09), 1–20. <https://doi.org/10.4236/oalib.1107850>
- Sophia Su, & Baird, K. (2017). The role of leaders in achieving organisational outcomes. *Personnel Review*, 46(3), 593–607. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0284>
- Straus, E., & Zecher, C. (2013). Management control systems: A review. *Journal of Management Control*, 23(4), 233–268. <https://doi.org/10.1007/s00187-012-0158-7>
- Susanto, A., Pascalino, C., & Diaz, J. (n.d.). *Pengaruh Management Control Systems dan Organization Performance terhadap Competitive Advantage Hotel di Surabaya*.
- Walters T. Ngwa. (2019). Effect of reward system on employee performance among selected manufacturing firms in the litoral region of Cameroon. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(3), 1–17.