

***THE INFLUENCE OF THE MANAGEMENT CONTROL SYSTEM WITH THE FOUR LEVER'S OF CONTROL MODEL ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN MANUFACTURING COMPANIES IN SEMARANG CITY WITH THE LEVEL OF CREATIVITY AS A MEDIATING VARIABLE***

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DENGAN *FOUR LEVER'S OF CONTROL MODEL* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PERUSAHAAN MANUFAKTUR KOTA SEMARANG DENGAN TINGKAT KREATIVITAS SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**Karyn Natasha Budianto<sup>1\*</sup>, Monika Palupi Murniati<sup>2</sup>**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Katolik Soegijapranata Semarang,  
Indonesia<sup>1,2</sup>

[19g10039@student.unika.ac.id](mailto:19g10039@student.unika.ac.id)<sup>1</sup>, [palupi@unika.ac.id](mailto:palupi@unika.ac.id)<sup>2</sup>

**ABSTRACT**

*This study attempts to ascertain the impact of the management control system with the levers of control model, which comprises belief systems, boundary systems, diagnostic systems, and interactive systems on employee performance with a mediating variable, namely the degree of employee creativity. This form of research, which is quantitative, makes use of primary data collected by sending questionnaires to industrial businesses in Semarang, Central Java, through Google Form. 84 firm managers, including top and intermediate managers, participated in the survey as respondents. Based on the probability sampling approach, sampling was computed. Three different multiple linear regression techniques were used in this study to test three different hypotheses: (1) the effects of management control systems on worker productivity; (2) the effects of management control systems on worker creativity; and (3) the effects of management control systems and creativity as mediating factors on worker productivity. The results of this study show that the management control system, which consists of components of the belief system and interaction system, has a substantial impact on improving employee performance and creativity. Employee productivity and creativity are unaffected by this, and neither are the boundary system and diagnostic system characteristics. The creative variable also has the power to limit the management control system's effect on employee performance.*

**Keywords:** *Belief Systems, Boundary Systems, Interactive Control Systems, Diagnostic Control Systems, and Creativity*

**ABSTRAK**

Penelitian ini mencoba untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen dengan model *levers of control* yang terdiri dari sistem kepercayaan, sistem batasan, sistem diagnostik, dan sistem interaktif terhadap kinerja karyawan dengan variabel mediasi, yaitu kreativitas karyawan. Bentuk penelitian yang bersifat kuantitatif ini memanfaatkan data primer yang dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner kepada pelaku usaha industri di Semarang, Jawa Tengah, melalui Google Form. 84 manajer perusahaan, termasuk manajer puncak dan menengah, berpartisipasi dalam survei sebagai responden. Berdasarkan pendekatan sampling probabilitas, sampling dihitung. Tiga teknik regresi linier berganda yang berbeda digunakan dalam penelitian ini untuk menguji tiga hipotesis yang berbeda: (1) pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap

produktivitas pekerja; (2) pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kreativitas pekerja; dan (3) pengaruh sistem pengendalian manajemen dan kreativitas sebagai faktor mediasi terhadap produktivitas pekerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari komponen sistem kepercayaan dan sistem interaksi berpengaruh besar terhadap peningkatan kinerja dan kreativitas karyawan. Produktivitas dan kreativitas karyawan tidak terpengaruh oleh hal ini, begitu pula sistem batasan dan karakteristik sistem diagnostik. Variabel kreatif juga memiliki kekuatan untuk membatasi pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Sistem kepercayaan, Sistem batas, Sistem Pengendalian Interaktif, Sistem Pengendalian Diagnostik, dan Kreativitas

## PENDAHULUAN

Manajer memanfaatkan Sistem Pengendalian Manajemen sebagai kerangka kerja untuk mengawasi operasi organisasi (Antony, 2005). Kontrol yang dilakukan pada aktivitas karyawan penting dilakukan guna memastikan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan strategi dan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.

(Saputra, 2019); (Putro, 2015); (Lekatompessy, 2012), telah menyelidiki bagaimana sistem pengendalian manajemen mempengaruhi output. Menurut temuan penelitian, kinerja dan sistem pengendalian manajemen berkorelasi kuat. Penelitian ini, bagaimanapun, hanya berfokus pada dampak sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja bisnis secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa contoh studi sebelumnya tentang bagaimana sistem pengendalian manajemen memanfaatkan LOC (*Levers of Control*) mempengaruhi kreativitas : (Sunaryo, 2022) dan (Pratadina A. Ria Nelly Sari. Al Azhar L, 2015). Hasil dari penelitian-penelitian tersebut juga menyatakan hasil yang signifikan antar variabel sistem pengendalian manajemen dan kreativitas. Berdasarkan tinjauan literatur yang telah dilakukan sebelumnya, penelitian yang menguji sistem pengendalian manajemen model *LOC* pada kinerja dengan kreativitas sebagai variabel

mediasi masih tergolong sedikit di Indonesia. Sebagian besar studi tidak menguji sistem pengendalian manajemen menggunakan model *LOC*, melainkan hanya secara umum. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji, dengan memasukkan variabel mediasi yaitu kreativitas, pengaruh sistem pengendalian manajemen dengan model *LOC* terhadap kinerja karyawan.

Penelitian sebelumnya oleh (Kaveski, 2020) Riset diarahkan pada organisasi modern yang dianggap kreatif di Brazil, yang bermitra dengan Hubungan Masyarakat untuk Karya Inovatif Organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kreativitas meningkatkan kinerja. Ini menunjukkan bagaimana pekerja yang inovatif dan kreatif akan mampu meningkatkan produktivitas mereka dan secara efektif menangani tantangan di tempat kerja. Kelemahan dari penelitian ini terdapat pada sampel nya yang hanya mengarah pada perusahaan industri yang dianggap inovatif di Brazil, hal itu memiliki kelemahan validitas eksternal sehingga tidak bisa digeneralisasi. Dengan menggunakan model pembandingan pada beberapa sampel penelitian, validitas eksternal dapat ditingkatkan. Untuk meningkatkannya, peneliti menggunakan sampel usaha industri di Semarang, Indonesia yang memiliki populasi lebih besar, peneliti melakukan replikasi. Bisnis manufaktur adalah organisasi yang mengubah bahan baku menjadi produk

jadi yang memiliki nilai pemasaran. Selama proses pengolahan pastinya sangat dibutuhkan kreativitas dan inovasi baru agar produk tersebut layak dijual dan bisa diminati serta bermanfaat bagi masyarakat.

Peningkatan kekuatan inovasi diri menawarkan perspektif yang menarik tentang bagaimana individu mungkin merencanakan evaluasi kecukupan dari waktu ke waktu, dan kreativitas adalah peningkatan *self-efficacy*, yang mengacu pada keyakinan bahwa orang siap untuk dapat mengirimkan sesuatu yang asli. (Dewi Wijayanti, 2019). Kinerja karyawan merupakan faktor yang dipengaruhi oleh daya cipta karyawan.

Kreativitas karyawan sangat penting dalam organisasi untuk berinovasi agar tetap kompetitif (DAVILA, G., & D, 2009). Kreativitas membuat karyawan kreatif untuk menguntungkan tugas mereka dan organisasi secara keseluruhan (Gong, 2009). Kreativitas dipahami sebagai generasi ide-ide baru dan berguna oleh karyawan, diwujudkan dengan kinerja kreatif karyawan dalam penjabaran ide berguna berkaitan dengan produk, layanan, tugas, metode atau prosedur (Zhang, 2010). Kreativitas sangat penting untuk kapasitas inovatif organisasi, yang dapat bermanfaat bagi kinerja karyawan dan hasil keseluruhan organisasi (Gong, 2009). Dengan menggunakan sistem pengendalian manajemen, perusahaan dapat mendorong atau menghambat inovasi. Studi ini dengan demikian memasukkan kreativitas sebagai komponen mediasi.

Menurut temuan penelitian sebelumnya, sistem pengendalian manajemen memiliki dampak yang menguntungkan pada kinerja staf (Hutapea, 2022); (Putro, 2015). Adanya SPM dalam perusahaan bertujuan untuk mengendalikan kinerja setiap karyawan. Banyak penelitian sebelumnya juga

melihat hubungan antara kreativitas dan kinerja karyawan, dengan temuan yang menunjukkan bahwa kreativitas variabel memiliki dampak yang menguntungkan dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan. (I Komang Indrajita, 2021); (Nora, 2021); (Tinggogoy, 2022). Menurut (Gong, 2009), Hasil organisasi dapat ditingkatkan dengan kreativitas individu. Sistem Pengendalian Manajemen berperan mengendalikan aktivitas perusahaan sekaligus memberikan ruang bagi karyawan untuk menggunakan kreativitas dalam mengembangkan produk atau jasa perusahaan.

### **Sistem Pengendalian Manajemen**

Menurut (Wiyantoro, 2007), Tujuan dari sistem pengendalian manajemen adalah untuk mengawasi seberapa baik para pemimpin perusahaan melaksanakan tanggung jawab mereka dalam mengarahkan organisasi menuju tujuan yang telah ditetapkan. (Simons, 1995) mengusulkan sistem kepercayaan, sistem batas, sistem kontrol interaktif, dan sistem kontrol diagnostik sebagai empat dimensi SPM. *Belief systems* bertanggung jawab untuk memberikan nilai-nilai dasar organisasi seperti misi, visi dan nilai-nilai kepada para anggotanya.

*Boundary systems* membuat dan mengomunikasikan pedoman tentang tindakan yang boleh dan tidak boleh dilakukan orang. *Interactive control systems* bertanggung jawab untuk memungkinkan adanya komunikasi vertikal antara atasan dan bawahan. *Diagnostic control systems* bertanggung jawab untuk mengikuti, memantau dan mengevaluasi kinerja anggota sudah sesuai dengan rencana strategis organisasi. Penerapan keempat sistem pengendalian tersebut untuk menghasilkan pengendalian yang lebih efektif. Setiap organisasi membutuhkan

kontrol manajemen yang efektif dan transparan untuk membatasi perilaku karyawan melalui manajer untuk mencapai tujuan organisasi, menilai kinerja, dan mendorong pertumbuhan yang berkelanjutan.

### **Kreativitas**

(Campbell, 1986) Kemampuan untuk menghasilkan hasil yang baru, inventif, belum pernah ada, menarik, dan berguna secara sosial adalah apa yang dimaksud dengan istilah "kreativitas".

(Slameto, 2015) membagi atribut kreativitas menjadi dua kelompok: non-kognitif (motivasi sikap dan kepribadian kreatif) dan kognitif (fleksibilitas, orisinalitas, elaborasi, dan kelancaran). Orang yang berwawasan dengan kondisi mental yang baik bisa menjadi kreatif. Sementara otak berperan dalam kreativitas, ada aspek lain, terutama aspek psikologis, yang dapat memengaruhi bagaimana dan kapan kreativitas muncul dalam diri seseorang.

### **Kinerja**

Kinerja diartikan sebagai hasil usaha setiap orang baik secara kuantitas maupun kualitas dalam melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan komitmen perusahaan (Mangkunegara, 2017). Kinerja dapat didefinisikan juga sebagai pendapat manajer mengenai perbandingan kinerja karyawan di perusahaan sebagai cara penilaian yang dilakukan oleh atasan. Semakin efektif kinerja karyawan maka perusahaan akan semakin maju dan berkembang.

### **Hipotesis**

Menurut (Gong, 2009), daya kreasi individu sangat menguntungkan dan berpengaruh pada hasil organisasi. Adanya SPM dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan atau bahkan bisa membatasi kreativitas, juga memberikan kebebasan untuk pengembangan individu

serta memastikan kontrol sumber daya. Karyawan yang memiliki kreativitas tinggi cenderung lebih mampu memecahkan masalah dengan baik dan memutuskan keputusan yang tepat, hal itu tercermin dalam tingkat kinerja yang lebih tinggi. (HALL, 2008), berdasarkan gagasan bahwa SPM dapat meningkatkan kinerja manajemen karyawan perusahaan, menyelidiki bagaimana SPM dapat memengaruhi kinerja karyawan. 83 manajer strategis unit bisnis Australia menjadi sampel penelitian. Menurut temuan penelitian, kejelasan pekerjaan di tempat kerja dan pemberdayaan psikologis merupakan faktor intervensi, yang menunjukkan bahwa kinerja manajemen dan Sistem Pengendalian Manajemen tidak berhubungan langsung. Hasilnya, dapat dikatakan bahwa hipotesis riset ini adalah kreativitas karyawan memediasi dampak Sistem Pengendalian Manajemen berbasis *LOC* terhadap kinerja karyawan.

### **METODE PENELITIAN**

Menggunakan data primer, survei kuantitatif dilakukan untuk penelitian ini. Metode pengumpulan data meliputi survei berbasis komputer (email) dan survei berbasis web dengan menggunakan kuesioner *Google Forms* yang memiliki skala interval mulai dari 1 hingga 5. Sebanyak 522 perusahaan manufaktur di Kota Semarang, Jawa Tengah, menjadi populasi penelitian ini. Dengan menggunakan rumus Slovin, saya mendapatkan 84 sampel perusahaan. Kuesioner dibagikan kepada 84 manajer perusahaan manufaktur di Kota Semarang, baik *top manager* maupun *middle manager*.

Pengujian kualitas data terdiri dari uji validitas dan reliabilitas yang menggunakan uji *Cronbach's Alpha* ( $CA > 7$ ) dan *Composite Reliability*. Uji validitas dilakukan guna menilai konsistensi internal model. Kemudian, uji

reliabilitas dilakukan sehingga instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian dapat memastikan bahwa respon subjek konsisten.

Uji Hipotesisnya menggunakan Uji regresi linear berganda yang ditulis dalam tiga persamaan sebagai berikut :

Persamaan I :  $Y = \alpha - 1 + cX$

Persamaan II :  $M = \alpha - 2 + aX$

Persamaan III :  $Y = \alpha - 3 + c'X + bM$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

M = Kreativitas

X = Sistem Pengendalian

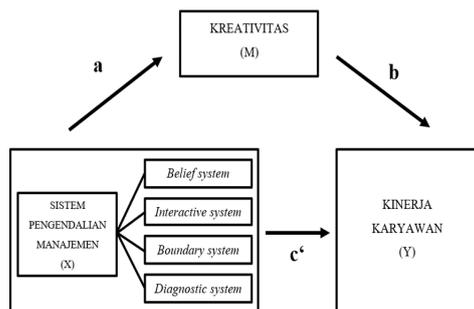
Manajemen dengan model LOC

$\alpha$  = Nilai koefisien konstanta regresi

a = Nilai koefisien regresi sistem pengendalian manajemen terhadap kreativitas

b = Nilai koefisien regresi kreativitas terhadap kinerja karyawan

c' = Nilai koefisien regresi sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan dengan kreativitas



**Gambar 1. Model Penelitian**

## HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada penelitian ini, Keseluruhan variabel menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* diatas 0,70 yang artinya seluruh jawaban responden terkait setiap pernyataan kuesioner sudah valid.

Jika nilai Cronbach's Alpha untuk instrumen penelitian tertentu lebih dari 0,7, kita dapat dengan yakin mengatakan bahwa instrumen tersebut memenuhi

standar reliabilitas. Nilai reliabilitas masing-masing variabel yang menunjukkan reliabilitas kuesioner lebih dari 0,70. Semua instrumen penelitian dianggap kredibel berdasarkan temuan ini.

### Uji Hipotesis

#### I. Analisis regresi Sistem Pengendalian Manajemen (X) terhadap Kinerja karyawan (Y) -> koefisien c

##### a. Uji Normalitas

Pengujian ini dilakukan untuk menentukan apakah dalam model regresi ini, variabel dependen dan independen berdistribusi secara normal atau tidak normal. Teknik alat ukur untuk menentukan residual variabel bebas (Y) menggunakan asumsi bahwa persamaan berdistribusi normal, dan hasil regresi yang baik adalah distribusi data yang normal. Uji Kolmogorov-Smirnov digunakan dalam uji normalitas penelitian ini, dan diperlukan tingkat signifikansi  $\alpha > 0,050$ . Berikut adalah hasil uji normalitas Kolmogorov-Smirnov:

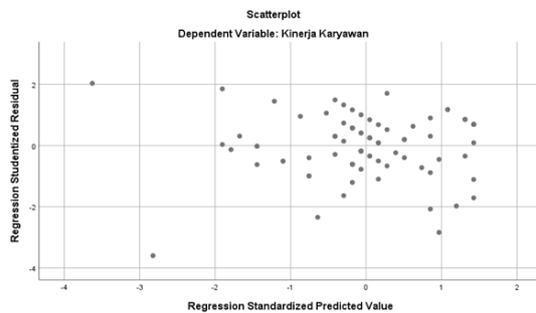
**Tabel 1. Hasil Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov		
Unstandardized Residual		
N		84
Normal	Mean	0,0000000
Parameters <sup>a</sup>	Std. Deviation	1,68526341
b		
Most	Absolute	0,079
Extreme	Positive	0,050
Differences	Negative	-0,079
Test Statistic		0,079
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true		

Tabel di atas mencantumkan hasil uji signifikansi untuk angka  $\alpha = 0,200$  yang lebih besar (>) dari angka  $\alpha = 0,050$  atau ( $0,200 > 0,050$ ). Akibatnya, distribusi orang dalam uji ini dianggap tipikal.

b. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini akan mendeteksi apakah model regresi mengandung ketidaksamaan varian residual. Dalam model regresi ini, signifikansi varian residual antara dua atau lebih data dinilai dengan menggunakan uji scatterplot.



**Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Pada grafik *scatterplot* berikut terdistribusi secara acak dan membentang jauh di atas dan di bawah 0 pada sumbu Y, seperti terlihat pada grafik. Heteroskedastisitas model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dapat diabaikan.

Menurut temuan analisis regresi, komponen sistem kepercayaan yang terkait dengan SPM memiliki dampak yang baik dan nyata terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh tabel berikut:

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,058	2,627		0,783	0,436
	Sistem Pengendalian Manajemen	0,273	0,021	0,815	12,748	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**Tabel 2. Regresi Pertama**

Ini menunjukkan bahwa kinerja staf akan meningkat dengan peningkatan sistem kepercayaan di seluruh perusahaan. Diketahui bahwa nilai P lebih kecil dari nilai sig dan bahwa sistem kepercayaan memiliki koefisien pengaruh sebesar 0,273 terhadap kinerja karyawan. 0,05 yaitu 0,000. Sehingga bila sistem pengendalian manajemen

sudah bagus, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

**Analisis regresi Sistem Pengendalian Manajemen (X) terhadap Tingkat Kreativitas (Y) → koefisien a**

a. Uji Normalitas

Hasil uji penelitian normalitas adalah sebagai berikut:

**Tabel 3. Hasil Uji Normalitas**

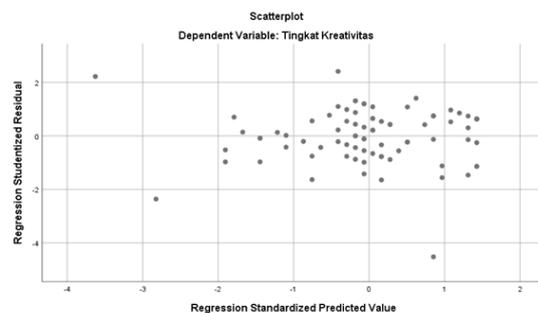
One-Sample Kolmogorov-Smirnov		
Unstandardized Residual		
N		84
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	2,28836039
Most Extreme Differences	Absolute	0,068
	Positive	0,059
	Negative	-0,068
Test Statistic		0,068
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.  
 b. Calculated from data.  
 c. Lilliefors Significance Correction.  
 d. This is a lower bound of the true

Nilai signifikan  $\alpha = 0,200$ , dimana nilai tersebut lebih besar ( $>$ ) dari nilai  $\alpha = 0,050$  atau ( $0,200 > 0,050$ ), berdasarkan hasil tabel diatas. Akibatnya, asumsi distribusi persamaan normal tes ini dibuat.

b. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas adalah sebagai berikut:



**Gambar 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Seperti terlihat pada grafik *scatterplot* di atas, titik-titik tersebar acak dan terletak di atas dan di bawah nilai sumbu Y 0. Dapat dikatakan bahwa

model regre Titik-titik tersebut terdistribusi secara acak dan terletak di atas dan di bawah nilai sumbu Y 0, seperti terlihat pada grafik *scatterplot* di atas. Dapat diklaim bahwa heteroskedastisitas tidak ada dalam model regresi penelitian. Dengan menggunakan regresi ini, kami menemukan bahwa sistem pengendalian manajemen yang mempertimbangkan keyakinan secara signifikan dan positif memengaruhi output kreatif. Tabel berikut menunjukkan hal ini:

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	4,124	3,367		1,156	0,251
	Sistem Pengendalian Manajemen	0,255	0,029	0,697	8,791	0,000

a. Dependent Variable: Tingkat Kreativitas

**Tabel 4. Regresi Kedua**

Hal ini menunjukkan bahwa kreativitas karyawan akan meningkat berbanding lurus dengan efisiensi struktur pengendalian manajemen organisasi. Diketahui bahwa sistem pengendalian manajemen memiliki koefisien pengaruh sebesar 0,225 terhadap tingkat kreativitas karyawan dan nilai P value lebih kecil dari nilai sig. 0,05 yaitu 0,000. Nilai koefisien sebesar 0,255 menunjukkan hal tersebut, artinya jika sistem pengendalian manajemen ditingkatkan satu poin maka kreativitas karyawan juga akan meningkat sebesar 0,233.

**Analisis regresi Sistem Pengendalian Manajemen (X) dan Tingkat Kreativitas (M) terhadap Kinerja karyawan (Y) koefisien b dan c'**

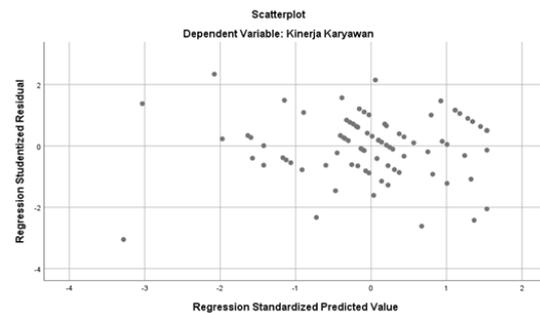
**a. Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov		
Unstandardized Residual		
N		84
Normal	Mean	0,0000000
Parameters <sup>a</sup>	Std.	1,57916725
b	Deviation	
Most	Absolute	0,071
Extreme	Positive	0,049
Differences	Negative	-0,071
Test Statistic		0,071
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

**Tabel 5. Hasil Uji Normalitas**

Hasil nilai signifikan  $\alpha = 0,200$ , dimana nilai tersebut lebih dari nilai  $\alpha = 0,050$ , atau  $(0,200 > 0,050)$ , ditunjukkan pada tabel di atas. Oleh karena itu tes ini menjadikan distribusi persamaan normal sebagai titik awalnya.

**b. Uji Heteroskedastisitas**



**Gambar 4. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Terlihat jelas dari grafik *scatterplot* di atas bahwa titik-titik tersebar secara acak dan memanjang jauh di atas dan di bawah nilai 0 pada sumbu Y. Jelas bahwa heteroskedastisitas tidak ada.

**c. Uji Multikolinearitas**

Uji ini dimaksudkan untuk mengesampingkan multikolinearitas pada variabel bebas. Seharusnya tidak ada hubungan antara variabel independen dalam model regresi yang sesuai. Nilai *Tolerance Value* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) dapat digunakan untuk melakukan pengujian ini.

Coefficients <sup>a</sup>			
Model	Unstandardized Coefficients	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)	0,997	
	Sistem Pengendalian Manajemen	0,207	0,515
	Tingkat Kreativitas	0,257	0,515

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**Tabel 6. Hasil Uji Multikolinearitas**

Tabel di atas menunjukkan bahwa *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk variabel SPM adalah 1,942 dan Tingkat Kreativitas adalah 1,942 (keduanya

nilainya kurang dari 10), sedangkan nilai tolerance untuk variabel independen, dalam hal ini sistem pengendalian manajemen, adalah 0,515 (kedua nilai kurang dari 1). Oleh karena itu, tidak terdapat multikolinearitas pada model regresi ini. Analisis regresi ini menunjukkan bahwa SPM memiliki pengaruh yang menguntungkan dan substansial terhadap kinerja karyawan yang didukung oleh variabel tingkat kreatifitas. Berikut adalah temuan dari uji analitik:

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,997	2,497		0,399	0,691
	Sistem Pengendalian Manajemen	0,207	0,028	0,619	7,365	0,000
	Tingkat Kreatifitas	0,257	0,077	0,282	3,354	0,001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**Tabel 7. Regresi Ketiga**

Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kreativitas karyawan secara langsung akan mempengaruhi seberapa baik fungsi sistem pengendalian manajemen perusahaan dan seberapa baik kinerja mereka secara keseluruhan. Pengaruh SPM terhadap kinerja pegawai secara langsung dilaporkan memiliki koefisien sebesar 0,207, sedangkan tingkat kreativitas memiliki koefisien sebesar 0,257. Maka variabel mediasi tingkat kreativitas sebesar 0,464 serta nilai P lebih kecil dari nilai sig. 0,05 yaitu 0,001.

Hal ini menunjukkan secara keseluruhan, tingkat kreativitas karyawan mampu menguatkan pengaruh SPM terhadap peningkatan kinerja karyawan. Melalui koefisien determinasi ( $R^2$ ), sistem pengendalian manajemen secara langsung dijelaskan sebesar 66,5% pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, serta sebesar 70,6% melalui model dengan mediasi.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Konsep bahwa derajat kreativitas memediasi pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan dikaji dalam penelitian ini. Temuan penelitian ini menunjukkan bagaimana SPM secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan tingkat kreativitas juga memiliki pengaruh dalam penguatan kinerja karyawan secara langsung.

Kedua variabel ini secara hipotesis diterima karena tingkat kreativitas karyawan mampu memediasi pengaruh SPM terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan diperlukannya upaya untuk memaksimalkan kinerja karyawan dan memungkinkan kreativitas semakin berkembang dengan adanya SPM yang baik. Secara parsial, sistem pengendalian manajemen mampu meningkatkan kinerja karyawan, tingkat kreativitas juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada bentuk model regresi dengan kreativitas sebagai mediasi menunjukkan bahwa kreativitas menguatkan pengaruh SPM terhadap kinerja karyawan.

Kinerja didefinisikan sebagai tindakan nyata seorang karyawan dalam menunjukkan hasil kerjanya guna mencapai tujuan perusahaan. Salah satu peningkatan kinerja karyawan adalah dengan memberikan ruang diskusi atau dialog yang mampu membuat mereka kreatif dalam bekerja. Pihak manajemen perusahaan juga harus menyediakan sistem yang mampu mengawasi kinerja mereka tanpa harus ada rasa dipaksa atau tertekan. Maka dari itu, hal yang wajar jika sistem pengendalian manajemen dipusatkan pada proses pengendalian berdasarkan kepercayaan dan bentuk-bentuk interaksi langsung manajemen dengan karyawan.

## **Saran**

Studi ini berkontribusi pada literatur terkait penerapan SPM,

keaktivitas individu, dan kinerja di perusahaan. Kinerja karyawan dapat sangat ditingkatkan berkat penelitian ini. Perusahaan dapat meningkatkan asetnya yang paling berharga, yaitu sumber daya manusianya, melalui kinerja karyawan melalui pengendalian manajemen yang baik dan peningkatan nilai-nilai kreatif.

SPM merupakan faktor penting yang mempengaruhi pengembangan kinerja karyawan karena membantu setiap orang mengekspresikan kreativitasnya dan menghasilkan ide-ide baru. Dalam persaingan yang ketat, perusahaan harus mengutamakan inovasi dan kreativitas. Sistem pengendalian manajemen akan semakin meningkatkan kinerja karyawan bila didukung dengan kreatifitas dari para karyawan.

Maka saran terbaik kepada perusahaan yang menerapkan sistem pengendalian manajemen berdasarkan ke empat aspek penelitian, untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam menjalankan perusahaan. Selain itu, pihak manajemen sumber daya manusia juga perlu meningkatkan kreatifitas karyawan, karena hal ini mampu mendorong peningkatan kinerja mereka pada perusahaan.

#### Daftar Pustaka

- Antony, R. (2005). *Manajemen Control System*. McGraw-Hill Education.
- Campbell, D. (1986). *Mengembangkan Kreativitas*. kanisius.
- DAVILA, A., G., F., & D, O. (2009). *Akuntansi dan kontrol, kewirausahaan dan inovasi*.
- Dewi Wijayanti, I. A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kreativitas Karyawan Dimediasi Efikasi Diri Kreatif pada PT.Aura Bali Craft. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(3):1230.
- Gong, Y. (2009). *Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity*.
- HALL, M. (2008). Pengaruh sistem pengukuran kinerja yang komprehensif pada kejelasan peran, pemberdayaan psikologis dan kinerja manajerial. *Akuntansi, Organisasi, dan Masyarakat*, 141-163.
- Hasyim, M. A. (2021). Analisis Penerapan Model Four Levers of Control (Studi Kasus PT. Indorama Synthetics Tbk Polyester Division di Purwakarta). *Jurnal Sekretariat dan Manajemen*, 5(2). 75-81.
- Hutapea, R. (2022). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Karyawan pada GMAHK Konfrens Jawa Kawasan Timur. *Jurnal Ilmiah Indonesia*.
- I Komang Indrajita, A. N. (2021). Pengaruh Kreativitas dan Inovasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tohpati Grafika Utama Denpasar. *Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*.
- Kaveski, I. D. (2020). Influence of management control systems and creativity on job performance. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(3), 543–556.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nora, E. S. (2021). Pengaruh Komunikasi, Pelatihan dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*.
- Pratadina A. Ria Nelly Sari.Al Azhar L. (2015). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kreatifitas Manajer Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Kiat*.
- Putro, R. (2015). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Gaya Kepemimpinan Terhadap

- Kinerja Organisasi (Survei Pada Pemerintahan Daerah Kabupaten Bantul).
- Riyadi, S. N. (2021). The effect of supply network and management control system on the efficiency and profitability of manufacturing companies. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(4), 963–972.
- Robbins, P. S. (2006). *Perilaku Organisasi*. Erlangga, Ed.; sepuluh.
- Saputra, P. B. (2019). Peran Levers of Control Terhadap Hubungan Antara Perencanaan Strategis dan Kinerja UMKM.
- Simons, R. A. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press. Harvard Business Press.
- Slameto. (2015). *Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya*. Rineka Cipta.
- Sunaryo, S. (2022). Efek Levers Of Control Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kreativitas Individual Perusahaan (Studi Pada Perusahaan Startup Di Indonesia). *Universitas Islam Indonesia*.
- Tinggogoy, M. W. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kreativitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT.PLN.Persero Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Kotamobagu. *Jurnal Manajemen Bisnis*.
- Wiyantoro, L. S. (2007). *Hubungan Antara Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Perilaku Dysfunctional: Budaya Nasional Sebagai Variabel Moderating*.
- Zhang, X. a. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 107-128.