412-JEBE-Similarity---

Submission date: 17-Sep-2025 06:04AM (UTC+0530)
Submission ID: 2753205005
File name: 412-JEBE--Similarity---.docx (190.81K)
Word count: 8229
Character count: 55374

Pengaruh Budaya Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Eksternal terhadap *Management Control System*

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan eksternal terhadap *management control system* (MCS) pada perusahaan di Jawa Barat. Fenomena dinamika persaingan bisnis dan perubahan lingkungan menuntut perusahaan untuk memiliki sistem pengendalian manajemen yang adaptif dan responsif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah responden sebanyak 72 orang yang mewakili perusahaan serta berbagai level manajerial dari perusahaan di wilayah Jawa Barat. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui survei kuesioner baik secara penyebaran fisik maupun online (googleForm), sedangkan analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap penerapan *management control system*. Demikian pula, ketidakpastian lingkungan eksternal terbukti berpengaruh terhadap *management control system*. Temuan ini memperkuat teori kontinjensi yang menekankan pentingnya kesesuaian antara faktor internal dan eksternal organisasi dalam menentukan efektivitas sistem pengendalian manajemen. Implikasi praktis penelitian ini adalah perusahaan di Jawa Barat perlu memperkuat nilai-nilai budaya organisasi yang mendorong keterbukaan, inovasi, serta komitmen bersama, sehingga sistem pengendalian manajemen dapat berjalan lebih efektif. Selain itu, perusahaan juga perlu meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal, baik berupa dinamika pasar, regulasi, maupun perkembangan teknologi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur mengenai pengaruh budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap efektivitas sistem pengendalian manajemen, serta menjadi referensi bagi praktisi dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

Kata kunci: budaya organisasi, ketidakpastian lingkungan eksternal, *management control system*

INTRODUCTION

Akuntansi Manajemen (Management Accounting) merupakan kegiatan yang menghasilkan laporan internal yang disusun untuk menyediakan informasi bagi pengambilan keputusan operasional, pengendalian dan keputusan strategis. Relevansi informasi akuntansi mengharuskan departemen akuntansi dan departemen lain memberikan informasi terkait pengambilan keputusan, serta berbagai informasi yang berguna untuk bahanevaluasi. Management Control System (MCS) merupakan suatu konsep yang bisa mencakup hal tersebut. Management Control System (MCS) dapat diihat dari sudut pandang Budgeting Implementation, Performance Measurament, Internal Control Systems dan Risk Management. Management Control System (MCS) merupakan instrumen organisasi untuk mengawasi kinerja, memastikan efektivitas operasional, dan mendukung pengambilan keputusan yang strategis (Spekle, 2021:91). Beberapa dekade terakhir, bidang manajemen bisnis mengalami transformasi yang signifikan, salah satu cara yang efektif untuk menentukan kinerja dan keberhasilan suatu organisasi adalah melalui penggunaan Sistem Pengendalian Manajemen. Pengendalian manajemen digunakan untuk memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Sistem akuntansi dan pengendalian manajemen (MACS) didefinisikan sebagai bagian dari sistem informasi global, melalui informasi (keuangan dan non keuangan atau internal dan eksternal) dikumpulkan, diproses, dianalisis, dan dikomunikasikan yang digunakan untuk perencanaan, monitoring, dan pengendalian berbagai kegiatan organisasi, mengoptimalkan penggunaan sumber daya untuk mendukung proses pengambilan keputusan, dan proses evaluasi kinerja. (Novas, 2015:2) Konsep Management Control Systems (MCS) telah menjadi bagian penting dalam pengelolaan organisasi modern, baik di sektor publik maupun swasta. Sistem ini dirancang untuk memastikan bahwa aktivitas organisasi sejalan dengan strategi dan tujuan yang telah ditetapkan, meskipun telah diimplementasikan secara luas, efektivitas dan konsistensi penerapan MCS seringkali belum optimal. Kondisi ini membuka peluang terjadinya penyimpangan seperti penyelewengan, penggelapan, hingga kasus fraud yang berdampak negatif terhadap keberlangsungan dan kinerja perusahaan.

Sejumlah kasus menunjukkan bahwa lemahnya implementasi MCS berkontribusi terhadap kebangkrutan perusahaan. Fikriansyah (2024) mengungkapkan bahwa sebuah perusahaan teh besar dinyatakan pailit karena ketidakmampuannya membayar kewajiban kredit kepada perbankan. Demikian pula, Nyonya Meneer yang telah lama beroperasi di industri jamu harus dinyatakan pailit akibat konflik internal, beban utang yang besar, serta kurangnya inovasi. Kasus serupa juga dialami oleh 7-Eleven Indonesia yang menutup seluruh gerainya karena tingginya beban operasional, serta Kodak yang bangkrut karena kegagalan beradaptasi dengan perubahan teknologi dan enggan

melakukan inovasi produk. Secara umum, penyebab kebangkrutan perusahaan dapat dikategorikan ke dalam beberapa faktor utama. Pertama, beban utang yang menumpuk dapat mengganggu likuiditas perusahaan dan menghambat pencapaian profitabilitas. Kedua, lemahnya manajemen strategis, terutama dalam aspek keuangan dan operasional, dapat menyebabkan disfungsi dalam pengelolaan sumber daya. Ketiga, penurunan angka penjualan secara signifikan dapat mengganggu keberlanjutan bisnis, yang disebabkan oleh persaingan pasar, kurangnya promosi, stagnasi inovasi, serta perubahan preferensi konsumen. Keempat, ketidakstabilan ekonomi global juga memengaruhi daya beli masyarakat dan memperlambat pertumbuhan bisnis, sebagaimana terlihat pada masa pandemi COVID-19 yang menyebabkan banyak perusahaan tutup.

Permasalahan dalam pengendalian internal juga terjadi pada salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di sektor farmasi, yang terungkap terlibat dalam praktik pinjaman online (pinjol) tidak resmi. Menurut Shadiq (2024), pinjaman tersebut tidak digunakan untuk kepentingan perusahaan dan menimbulkan potensi kerugian hingga miliaran rupiah. Yeliandriani (2024) menambahkan bahwa modus operandi dilakukan dengan menggunakan identitas karyawan sebagai peminjam, serta penempatan deposito atas nama pribadi yang dijadikan jaminan pinjaman, yang pada akhirnya gagal bayar (wanprestasi). Temuan ini menunjukkan lemahnya sistem kontrol dan integritas pada level manajerial. Fenomena ini mengundang perhatian publik dan para pakar, termasuk Pranoto (2024) yang menyatakan bahwa kasus BUMN tersebut mencerminkan lemahnya pengawasan internal meskipun telah tersedia regulasi dan standard operating procedures (SOP) dari Kementerian BUMN. Pranonoto (2024) menyoroti kurangnya kapabilitas dan komitmen individu yang berada pada posisi pengawasan, termasuk peran komite audit dan komite risiko yang seharusnya menjadi garda depan dalam pengendalian internal. Sektor farmasi dan industri keuangan juga mengalami krisis akibat lemahnya tata kelola. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mencabut izin operasional beberapa bank sepanjang awal tahun 2024. Menurut Laporan Lembaga Penjamin Simpanan (LPS), jumlah ini sudah menyentuh batas atas rata-rata tahunan. Sadewa (2024) menilai bahwa penyebab utama adalah praktik mismanagement oleh pemilik bank. Sementara itu, di industri asuransi, Prastomiyono (2024) mencatat banyak perusahaan yang masuk dalam pengawasan karena lemahnya rasio solvabilitas, likuiditas, dan kecukupan investasi. Industri tekstil nasional juga tidak luput dari dampak ketidakpastian lingkungan. Banyak perusahaan mengalami kesulitan akibat menurunnya permintaan domestik dan meningkatnya preferensi terhadap produk impor. PT “D” di Magelang, misalnya, terdampak langsung oleh kebangkrutan Sritex karena ketergantungan tinggi pada satu perusahaan mitra (Effran, 2024).

Permasalahan serupa juga terjadi di tingkat global. Tupperware Brands Corporation menghadapi ancaman kebangkrutan sebagai akibat dari memburuknya kondisi keuangan perusahaan yang dipengaruhi oleh faktor-faktor makroekonomi (Goldman, 2024). Di Eropa, Volkswagen AG berencana menutup sejumlah pabrik di Jerman dan melakukan pemutusan hubungan kerja massal. Cavallo (2024) mencatat bahwa langkah ini diambil sebagai respons terhadap tekanan biaya energi dan tenaga kerja yang tinggi, serta meningkatnya kompetisi dari produsen Asia. Schaefer (2024) menambahkan bahwa produktivitas pabrik-pabrik Volkswagen di Jerman masih belum efisien, dengan biaya produksi yang 25–50% lebih tinggi dibanding target, dan bahkan dua kali lipat dari pesaing internasional di beberapa lokasi. Berbagai kasus di atas memperkuat argumen bahwa efektivitas Management Control Systems memegang peranan krusial dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan perusahaan. Kegagalan dalam mengimplementasikan sistem pengendalian manajemen secara tepat dapat berdampak luas, tidak hanya secara finansial, tetapi juga terhadap reputasi dan eksistensi perusahaan itu sendiri, selain permasalahan diatas, terdapat penelitian penelitian terkait Management Control System (MCS) seperti hasil penelitian Ilias (2015) menemukan bahwa pengendalian eksternal dan pengendalian internal secara signifikan berpengaruh pada kinerja keuangan, kualitas layanan, dan implementasi prosedur. Pengendalian internal informal hanya memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja kualitas layanan. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa pengendalian eksternal, melalui adanya pengendalian internal formal, memiliki hubungan yang lebih kuat dengan dimensi kinerja perusahaan, dibandingkan dengan hubungan langsung antara pengendalian eksternal dan kinerja (Ilias : 2015). Penelitian lain terkait Management Control Systems (MCS), dilakukan Ernawati (2005) menemukan bahwa pengaruh informasi sistem akuntansi manajemen, strategi bisnis dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial adalah positif dan signifikan. Penelitian Hatane (2019) memberikan informasi bagi manajer tentang jenis pengendalian yang sering digunakan di setiap tahap OLC, sehingga manajer harus dapat memutuskan Management Control Systems (MCS) yang tepat dalam mengelola strategi untuk perusahaan (Hatane, 2019)

Budaya organisasi, sistem pengendalian manajemen dan sistem pengendalian intern berdampak pada kinerja organisasi perusahaan telekomunikasi. (Karsam,2017), Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa penerapan, Management Control System berpengaruh positif dan signifikan terhadap firm performance dan employee motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap firm performance, namun, employee motivation tidak memberikan pengaruh yang signifikan sebagai variabel intervening antara Management Control System dan firm performance. (Elliza Christiani :

2014) Bukti menunjukkan bahwa keempat variabel kontingen mendorong pengaruh signifikan pada desain dan rincian operasional sistem pengendalian, dan juga menyoroti perlunya menyempurnakan definisi variabel kontingen dalam konteks sektor publik.(Woods, 2007). Penerapan sistem pengendalian manajemen memiliki dampak terhadap kinerja perusahaan PT Petrokimia Gresik manajemen ekosistem dan gaya kepemimpinan tidak peningkatan kinerja manajerial. (Choiri, 2023). Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi pada perguruan tinggi digunakan untuk menujukkan jati diri perguruan tinggi, selain itu penerapan budaya organisasi membawa pengaruh terhadap perguruan tinggi melalui nilai-nilai yang ditanamkan baik secara verbal maupun aturan yang berlaku, sedangkan implementasi sistem pengendalian pada perguruan tinggi lebih kepada memitigasi terjadinya risiko dan acaman dari eksternal maupun internal serta kualitas perguruan tinggi yang di gambarkan melalui hasil penilaian/evaluasi perguruan tinggi yang disebut dengan akreditasi. Pengelolaan yang baik akan membawa dampak yang baik, akan tetapi jika pengelolaan yang dilakukan tidak mengikuti aturan dan standar yang sudah ditetapkan maka stakeholder sebagai investor utama akan dapat menilai perguruan tinggi tersebut sehat atau tidak. (Imam,2019)

Dalam lingkungan tertentu seperti Indonesia, komponen lain seperti konteks budaya, kolektivisme, kepemimpinan, dan kelompok etnis, berkontribusi menjadi faktor penting dalam *Management Control Systems* (MCS), sebuah perusahaan bisnis manufaktur kecil, yang terkait erat dengan bisnis keluarga dan budaya tata kelola. Management Control Systems (MCS) generik memiliki sedikit implikasi terhadap peningkatan kinerjanya, namun sebagian besar literatur yang meneliti UKM Indonesia menemukan bahwa lingkungan sosial ekonomi lebih memengaruhi dari pada sistem prosedural yang dirancang (Hermawan:2018), Sistem pengendalian yang menggunakan informasi akuntansi Simons (1995) sebagai sistem pengendalian berbasis akuntansi atau sistem pengendalian akuntansi. Sistem pengendalian akuntansi akan secara efektif meningkatkan kinerja perusahaan jika manajer memperhitungkan ketidakpastian lingkungan. Manajer harus konservatif saat dihadapkan dengan lingkungan dan mendesain sistem pengendalian atas ketidakpastian mencapai kinerja yang diharapkan (Iesmana, 2011). Moller (2020) menyampaikan bahwa digitalisasi berpotensi mengganggu domain akuntansi manajemen. Digitalisasi mungkin tidak hanya memengaruhi lanskap digital organisasi dan bisnis terkait model bisnis, tetapi juga praktik akuntansi dan pengendalian manajemen serta peran pengendali/manajemen. Pemilihan prosedural untuk perusahaan audit diidentifikasi sebagai praktik penting dalam penelitian ini, namun terdapat beberapa fakta yang perlu diperbaiki, yaitu kesadaran akan pentingnya manajemen risiko dan program kepatuhan dalam rangka

meningkatkan kualitas tata kelola secara umum, berbagai faktor lain yang berpotensi muncul dalam praktik lingkungan pengendalian, seperti budaya perusahaan dan masalah politik, memerlukan eksplorasi lebih lanjut di masa depan. (Arif, 2021). Management Control Systems (MCS) dirancang dapat meningkatkan kinerja organisasi danlnovasi, serta manajer dengan karakteristik yang baik seperti menunjukkan perilaku yang baik melalui kepatuhan terhadap aturan perusahaan, yang melibatkan diri mereka sendiri dalam kegiatan bawahan, dan mendukung bawahan' ide, dapat meningkatkan kreativitas bawahan dalam menghasilkan inovasi (Nani, 2020). Ketidakpastian lingkungan organisasi jelas terjadi pada pemilihan sistem pengendalian manajemen, sehingga dengan lingkungan yang berubah dengan cepat organisasi memiliki implikasi pada kebutuhan akan informasi yang lebih rinci untuk memaksimalkan fungsi sistem pengendalian manajemen. (Farabi, 2020).

Peran Management Control Systems (MCS) dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi telah menjadi fokus penting dalam berbagai studi manajemen kontemporer. MCS tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengawasan dan pengendalian, tetapi juga sebagai alat strategis untuk menyelaraskan aktivitas organisasi dengan visi dan misi perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh (2020 Jukka) berkontribusi terhadap literatur pengendalian manajemen dan strategi dengan menegaskan pentingnya keselarasan antara strategi bisnis organisasi dan jenis sistem pengendalian yang digunakan. Temuannya menunjukkan bahwa strategi bisnis yang berbeda menghasilkan kinerja yang lebih baik ketika disesuaikan dengan jenis MCS yang relevan. Hal ini menegaskan bahwa desain sistem pengendalian tidak hanya penting dalam penerapannya, tetapi juga sangat mendasar dalam pengelolaan entitas bisnis secara menyeluruh. Salah satu contoh konkret dalam penerapan MCS adalah pengendalian anggaran. Dalam konteks ini, pengendalian anggaran dapat digunakan sebagai ukuran kinerja, di mana seorang atasan dapat memanfaatkannya secara ketat ataupun fleksibel. Penggunaan yang berbeda dari sistem pengukuran yang sama akan menghasilkan dampak yang berbeda pula bagi organisasi. Selain itu, implementasi sistem pengendalian internal turut mendorong proses pembelajaran organisasi dan inovasi produk, yang secara signifikan berkorelasi positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Dalam konteks ini, Tyasari (2024) menekankan bahwa desain MCS, tata kelola perusahaan, pembelajaran organisasi, serta inovasi produk memainkan peran mediasi yang signifikan dalam meningkatkan performa organisasi, khususnya pada sektor usaha kecil dan menengah (UKM) di Malaysia. Penelitian tersebut juga menekankan perlunya mempertimbangkan aspek keuangan dan non-keuangan dalam perancangan MCS. Budaya organisasi juga merupakan elemen kunci yang memengaruhi efektivitas MCS dan pencapaian kinerja

organisasi. Reza (2021) menyatakan bahwa seluruh dimensi budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap berbagai perspektif kinerja organisasi, khususnya dalam hal stabilitas, daya saing, dan orientasi kinerja. Budaya organisasi berpengaruh besar terhadap proses organisasi, perilaku karyawan, dan hasil yang dicapai oleh organisasi. Hal ini diperkuat oleh temuan Siswanti (2023), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dan strategi bisnis memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Namun, temuan tersebut juga menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja, melainkan berfungsi sebagai moderator dalam hubungan antara strategi bisnis dan kinerja perusahaan. Sementara itu, pengaruh MCS terhadap hubungan budaya organisasi dan proses manajerial tidak ditemukan signifikan. Dalam konteks hubungan antara budaya organisasi dan bentuk-bentuk pengendalian manajerial, Einhorn (2024) menemukan bukti empiris mengenai keterkaitan antara tipe budaya organisasi seperti adhokrasi, birokrasi, budaya klan, dan budaya pasar dengan jenis-jenis pengendalian seperti action control, cultural control, personnel control, dan result control. Penelitian ini menunjukkan bahwa diferensiasi budaya memiliki implikasi langsung terhadap cara organisasi membangun sistem pengendalian internal dan eksternal.

METHOD

Objek analisis adalah fenomena atau entitas yang menjadi fokus utama dalam suatu penelitian. Dalam konteks penelitian sosial, objek analisis dapat berupa individu, kelompok, organisasi, atau bahkan kebijakan publik. Penentuan objek analisis yang tepat sangat penting untuk memastikan bahwa penelitian dapat menjawab pertanyaan penelitian secara spesifik dan mendalam. Menurut Uma Sekaran (2020: 45), objek analisis berfungsi sebagai titik fokus yang mengarahkan seluruh proses penelitian, mulai dari perumusan masalah hingga penarikan kesimpulan. Sugiyono (2020: 38) menambahkan bahwa objek analisis juga menentukan jenis data yang akan dikumpulkan dan metode analisis yang akan digunakan, maka objek penelitian ini adalah Budaya Organisasi, Ketidakpastian Lingkungan dan *management controls system*

Metode Penelitian

penelitilitian ini merupakan metode kuanlitatif dengan tujuan analisis deskriftip tiap variabel dan verifikatif hubungan pengaruh variabel budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan esternal terhadap management control System atau juga dapat simpulkan penelitian ini menganalisis variabel independen/eksogen dan variabel dependen/endogen. Variabel eksogen yaitu Budaya Organisasi, Ketidakpastian Lingkungan Eksternal, sedangkan variabel endogen yaitu *Management Control*

Systems. Unit Analisis penelitian ini adalah Perusahaan/Organisasi yang mengimplementasikan management control system

Variabel, dimensi dan indikator yang diukur dalam penelitian ini adalah *Management Control Systems* : Penganggaran (*Budgeting*) (a) Tingkat Keakuratan Anggaran, mengukur sejauh mana anggaran yang disusun mencerminkan realisasi biaya dan pendapatan pada akhir periode (Stede:2007). (b) Frekuensi pembaruan anggaran: mengukur seberapa sering anggaran diperbaharui atau disesuaikan dengan kondisi yang berubah (Anthony :2007)., (c) Partisipasi dalam penyusunan nggaran: mengukur tingkat keterlibatan berbagai pihak (misalnya manajer departemen) dalam proses penyusunan anggaran (Simons, 1995). Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement*) (a) *Key Performance Indicators (KPIs*): Mengukur sejauh mana organisasi atau departemen mencapai indikator kinerja utama yang sudah ditetapkan (misalnya ROI, *customer satisfaction, market share*) (Simons:1995). (b) Penilaian Kinerja Individu: Pengukuran kinerja individu melalui evaluasi tahunan yang melibatkan review pencapaian tujuan pribadi atau tim (Stede:2007). (c) Laporan Kinerja Periodik: Mengukur frekuensi dan kualitas laporan kinerja yang diberikan kepada manajer dan pemangku kepentingan lainnya (Simons:1995). Pengendalian Biaya (*Cost Control*) (a) Varians antara Anggaran dan Biaya Aktual: Mengukur perbedaan antara biaya yang direncanakan dan biaya yang sebenarnya dikeluarkan (Anthony & Govindarajan:2007). (b) Tingkat Efisiensi Biaya: Mengukur kemampuan organisasi untuk mengurangi biaya operasional atau meningkatkan produktivitas dengan biaya yang lebih rendah (Simons:1995). (c) Pemantauan Biaya Secara Rutin: Mengukur seberapa sering biaya dianalisis dan dikendalikan melalui pertemuan atau laporan khusus (Stede:2007). (d) Sistem Pengendalian Internal (*Internal Control Systems*) (e)Tingkat Kepatuhan terhadap SOP (*Standar Operational Prosedure*) (d) Frekuensi Audit Internal (f) Jumlah Kasus Kecurangan yang teridentifikasi, mengukur banyaknya kasus pelanggaran yang terdeteksi melalui sistem pengendalian internal yang diterapkan (Stede:2007). Ketidakpastian Lingkungan Eksternal (a) Ketidakpastian Pasar (*Market Uncentainty*) Ketidakpastian pasar mencerminkan kondisi di mana perusahaan menghadapi ketidakstabilan yang membuatnya sulit untuk memprediksi tren pasar, fluktuasi permintaan atau persaingan. (Harrison & McMillan, 2021: 103). (a) Perubahan Regulasi (*Regulation Change*) Perubahan regulasi merujuk pada perubahan kebijakan atau peraturan pemerintah yang mempengaruhi cara perusahaan beroperasi. (Johnson & Wang, 2022: (b) Inovasi Teknologi (*Technology Inovation*) Inovasi teknologi merupakan penerapan penemuan atau kemajuan teknis baru yang memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. (Lee & Smith, 2020: 48). Budaya Organisasi (a) *Inovation and risk talking* (Inovasi dan Pengambilan Risiko) (a) *Attention to*

Detail (Perhatian terhadap Detail) (b) *Outcame Orientation* (Orientasi Hasil) Dimensi ini berfokus pada pencapaian hasil akhir dan tujuan yang jelas. (c) *People Orientation* (Orientasi pada Orang) (d) Dimensi ini mencerminkan sejauh mana organisasi memprioritaskan kesejahteraan dan kepuasan karyawan, serta berusaha untuk memenuhi kebutuhan pribadi dan profesional mereka. (d) *Team Orientation* (Orientasi pada Tim), Dimensi ini mencerminkan sejauh mana karyawan memprioritas tim dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan. (a) *Aggressiveness* (Agresivitas), Dimensi ini berkaitan dengan seberapa ambisius dan kompetitif suatu organisasi. Organisasi dengan budaya yang agresif cenderung menekankan keberhasilan yang cepat dan pencapaian yang luar biasa, sering kali melalui pendekatan yang lebih berani dan kompetitif. (b) *Stability* (Orientasi pada Tim), Dimensi ini menunjukkan bagaimana atau seberapa besar organisasi menekankan kerja tim dan kolaborasi.

Penelitian ini, menggunakan dua pendekatan analisis deskriftip dan verifikatif, pengumpulan data dengan mengunakan kusioner baik secara fisik maupun google form, responden penelitian adalah para pimpinan, manajer dan staf diperusahaan yang mengimplementasikan *Management Control System* (MCS). Pengolahan data menggunakan SEM PLS, yang mana menguukur loading factor dari masing masing variabel (Outher Model) dan mengukur pengaruh variabel eksogen terhadap variabel) endogen ((nner Model)

RESULTS AND DISCUSSION

Analisis Deskriftip

19

Budaya Organisasi. Variabel Budaya Organisasi terdiri atas 7 Indikator yaitu : *Inovation and Risk Talking, Attentions Detail, Outcame Orientations, People Orientation, Team Orentation, Aggresiveness, dan Stability* diukur dengan 7 pertayaan

Tabel 1
Hasil Skor Tanggapan Responden
Variabel Budaya Organisasi

Item Pernyataan Dimensi	Pilihan Jawaban	Bobot Skor	f	%	Skor Aktual	Kategori
P1 *Inovation and Risk Talking*		5	11	0,15	55	Tinggi
		4	33	0,46	132	
		3	22	0,31	66	
		2	6	0,08	12	
		1	0	0	0	
	Total Skor		72	100%	250	
P2 *Attentions Detail*		5	15	0,21	75	Tinggi
		4	36	0,50	144	
		3	19	0,26	57	
		2	2	0,03	4	

		1	0	0	2	
	Total Skor		72	100%	282	
P3 Outcame Orientations		5	11	0,15	55	Tinggi
		4	33	0,46	132	
		3	17	0,24	51	
		2	10	0,14	20	
		1	1	0,01	1	
	Total Skor		72	100%	259	
P4 *People Orientation*		5	12	0,17	60	Tinggi
		4	40	0,56	160	
		3	15	0,21	45	
		2	5	0,07	10	
		1	0	0,00	0	
	Total Skor		72	100%	275	
P5 *Team Orentation*		5	17	0,24	85	Tinggi
		4	34	0,47	136	
		3	15	0,21	45	
		2	4	0,06	8	
		1	2	0,03	2	
	Total Skor		72	100%	276	
P6 *Aggresiveness*		5	17	0,24	85	Tinggi
		4	33	0,46	132	
		3	16	0,22	48	
		2	6	0,08	12	
		1	0	0,00	0	
	Total Skor		72	100%	277	
P7 *Stability*		5	12	0,17	60	Tinggi
		4	33	0,46	132	
		3	24	0,33	72	
		2	1	0,01	2	
		1	2	0,03	2	
	Total Skor		72	100%	268	

Menunjukan bahwa *Inovation and Risk Talking* memiliki Skor 250 berkategori Tinggi. Hal demikian karena "*Innovation and Risk Taking*" (Inovasi dan Pengambilan Risiko) sangat penting bagi sebuah perusahaan karena keduanya merupakan *driver utama* pertumbuhan, daya saing, dan keberlangsungan bisnis. Inovasi dan pengambilan risiko bukan lagi pilihan, tetapi kebutuhan strategis. Perusahaan yang stagnan, yang hanya fokus pada apa yang sudah berjalan, akan kesulitan bertahan dalam jangka panjang. *Attentions Detail* memiliki Skor 282 berkategori tinggi. Hal demikian karena perusahaan telah Perhatian terhadap detail adalah cerminan profesionalisme dan komitmen terhadap keunggulan. Hal kecil yang dilakukan dengan benar akan memberikan dampak besar terhadap kualitas, kepercayaan, dan pertumbuhan perusahaan. *Outcame Orientations* memiliki Skor 259 berkategori Tinggi. Hal demikian karena perusahaan yang diteliti memiliki tujuan dan outcame perusahaan maupun unit dalam perusahaan. *People Orientation* memiliki Skor 275

berkategori tinggi. Hal demikian karena perusahaan telah memiliki pola pikir bahwa *People orientation* bukan hanya strategi SDM tapi fondasi budaya perusahaan yang sehat dan berkelanjutan. *Team Orentation* memiliki Skor 276 berkategori tinggi. Hal demikian karena perusahaan telah memiliki fondasi dari perusahaan yang kuat, adaptif, dan inovatif. Perusahaan bukan sekadar kumpulan individu hebat, tapi harus menjadi tim hebat yang bekerja sebagai satu kesatuan. *Aggresiveness* memiliki Skor 277 berkategori tinggi. Hal demikian karena perusahaan yang diteliti memiliki keberanian, kecepatan, dan reaksi cepat dalam menjalankan perusahaan. *Stability Talking* memiliki Skor 268 berkategori tinggi. Hal demikian karena perusahaan yang teliti memiliki pola pikir bahwa stabilitas bukan tentang stagnasi, tetapi tentang menciptakan dasar yang kokoh untuk tumbuh, berinovasi, dan bertahan.

Ketidakpastian Lingkungan Eksternal. Variabel Ketidakpastian Lingkungan Eksternal memiliki 3 dimensi terdiri atas dimensi diukur dengan 12 pertayaan

Tabel 2
Hasil Skor Tanggapan Responden
Variabel Ketidakpastian Lingkungan Eksternal

Item Pernyataan Dimensi	Pilihan Jawaban	Bobot Skor	f	%	Skor Aktual	Kategori
P1 Produk Subtitusi		5	6	0,08	30	Sedang
		4	30	0,42	120	
		3	21	0,29	63	
		2	13	0,18	26	
		1	2	0,03	2	
	Total Skor		72	100%	241	
P2 Jumlah Competitor / Pesaing		5	11	0,15	55	Tinggi
		4	34	0,47	136	
		3	13	0,18	39	
		2	12	0,17	24	
		1	2	0,03	2	
	Total Skor		72	100%	256	
P3 Peraturan Pemerintah		5	14	0,19	70	Tinggi
		4	27	0,38	108	
		3	22	0,31	66	
		2	7	0,10	14	
		1	2	0,03	2	
	Total Skor		72	100%	260	
P4 Peraturan Asosiasi /Perkumpulan		5	7	0,10	35	Tinggi
		4	33	0,46	132	
		3	19	0,26	57	
		2	11	0,15	22	
		1	2	0,03	2	
	Total Skor		72	100%	248	
P5 Inovasi Production		5	20	0,28	100	Tinggi
		4	35	0,49	140	
		3	12	0,17	36	
		2	5	0,07	10	

		1	0	0,00	0	
	Total Skor		72	100%	286	
P6 Inovasi Penjualan		5	20	0,28	100	Tinggi
		4	34	0,47	136	
		3	14	0,19	42	
		2	4	0,06	8	
		1	0	0,00	0	
	Total Skor		72	100%	286	

Menunjukan bahwa *Produk Subtitusi* memiliki Skor 241. berkategori sedang, hal ini menandakan bahwa perusahaan yang diteliti Jumlah Competitor / Pesaing memiliki Skor 256 berkategori Tinggi, hal ini menujukan Peraturan Pemerintah memiliki Skor 260 berkategori Tinggi, hal ini menandakan bahwa perusahaan yang diteliti Peraturan Asosiasi /Perkumpulan memiliki Skor 248 berkategori Tinggi, hal ini menandakan bahwa perusahaan yang diteliti Inovasi Production memiliki Skor 286 berkategori Tinggi, hal ini menujukan bahwa perusahaan yang diteliti telah memperhatikan produk substitusi karena dapat mengancam pangsa pasar dan keuntungan mereka. Produk substitusi menawarkan alternatif bagi konsumen, sering kali dengan harga lebih murah atau fitur berbeda jika konsumen beralih ke produk substitusi, permintaan terhadap produk utama bisa menurun. Perusahaan yang tidak waspada dapat kehilangan keunggulan kompetitifnya, memahami produk substitusi membantu perusahaan berinovasi dan menyesuaikan strategi pemasaran. Ini juga mendorong efisiensi dan peningkatan kualitas produk, dengan memperhatikan substitusi, perusahaan bisa bertahan dan berkembang dalam persaingan pasar, perusahaan telah memperhatikan jumlah kompetitor karena semakin banyak pesaing, semakin ketat persaingan pasar, hal ini dapat menekan harga dan margin keuntungan, dengan mengetahui jumlah dan kekuatan pesaing, perusahaan bisa menyusun strategi yang lebih efektif. Persaingan juga mendorong inovasi dan peningkatan kualitas produk, jika diabaikan perusahaan bisa kehilangan pelanggan dan posisi pasar. Analisis pesaing membantu perusahaan mengenali peluang dan ancaman, oleh karena itu, memperhatikan jumlah kompetitor penting untuk menjaga daya saing dan keberlangsungan bisnis. Perusahaan sudah memperhatikan peraturan pemerintah karena regulasi dapat memengaruhi operasional dan biaya produksi. Ketidakpatuhan terhadap peraturan dapat menyebabkan sanksi hukum atau denda. Pemerintah juga bisa mengatur harga, pajak, dan izin usaha yang memengaruhi strategi bisnis. Memahami regulasi membantu perusahaan menyesuaikan diri dan mengurangi risiko hukum. Perubahan kebijakan bisa menjadi peluang atau ancaman yang harus diantisipasi. Dengan patuh terhadap aturan, perusahaan membangun reputasi yang baik, oleh karena itu, mengikuti peraturan pemerintah penting demi kelangsungan dan pertumbuhan usaha. Perusahaan telah

memperhatikan peraturan asosiasi atau perkumpulan karena aturan ini mencerminkan standar industri yang harus dipatuhi. Kepatuhan menunjukkan profesionalisme dan meningkatkan kredibilitas di mata mitra bisnis serta konsumen. Asosiasi sering menetapkan etika bisnis dan pedoman teknis yang menjaga persaingan sehat, mengikuti aturan asosiasi membantu perusahaan tetap relevan dan kompetitif. Pelanggaran dapat menyebabkan sanksi atau pengucilan dari komunitas industry, selain itu, asosiasi sering memberi akses ke informasi pasar dan pelatihan, oleh karena itu, mengikuti peraturan asosiasi penting untuk pertumbuhan dan jaringan bisnis yang kuat. Perusahaan harus memperhatikan inovasi dalam produksi karena hal ini meningkatkan efisiensi dan menurunkan biaya. Inovasi memungkinkan penggunaan teknologi baru yang mempercepat proses dan mengurangi kesalahan. Produk yang dihasilkan juga bisa memiliki kualitas lebih baik dan lebih konsisten. Inovasi produksi membantu perusahaan merespons perubahan pasar dengan lebih cepat. Selain itu, keunggulan produksi dapat menjadi nilai jual yang membedakan dari pesaing. Investasi dalam inovasi juga mencerminkan komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan, oleh karena itu, inovasi produksi penting untuk mempertahankan daya saing dan meningkatkan profitabilitas.

Management Control Systems. Variabel *Management Control Systems* terdiri atas 4 dimensi yaitu Penganggaran (Budgeting). Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement*) . Sistem Pengendalian Internal (*Internal Control Systems*) dan *Risk Management* diukur dengan 12 pertayaan

Tabel 3
Hasil Skor Tanggapan Responden
Variabel *Management Control System*

Item Pernyataan Dimensi	Pilihan Jawaban	Bobot Skor	f	%	Skor Aktual	Kategori
P1 Tingkat Keakuratan Anggaran		5	14	0,19	70	Tinggi
		4	31	0,43	124	
		3	24	0,33	72	
		2	3	0,04	6	
		1	0	0,00	0	
	Total Skor		72	100%	272	
P2 Frekuensi Perubahan		5	1	0,01	5	Sedang
		4	28	0,39	112	
		3	19	0,26	57	
		2	20	0,28	40	
		1	4	0,06	4	
	Total Skor		72	100%	218	
P3 Anggaran Partisipasi dlm Penyusunan Anggaran		5	5	0,07	25	Sedang
		4	24	0,33	96	
		3	22	0,31	66	
		2	16	0,22	32	
		1	5	0,07	5	
	Total Skor		72	100%	224	
P4 Key Performance Indicators (KPIs)		5	21	0,29	105	Tinggi
		4	37	0,51	148	
		3	12	0,17	36	

		2	2	0,03	4	
		1	0	0,00	0	
	Total Skor		72	100%	293	
P5 Penilaian Kinerja Individu		5	19	0,26	95	Tinggi
		4	44	0,61	176	
		3	7	0,10	21	
		2	2	0,03	4	
		1	0	0,00	0	
	Total Skor		72	100%	296	
P6 Laporan Kinerja Periodik		5	26	0,36	130	Tinggi
		4	28	0,39	112	
		3	13	0,18	39	
		2	3	0,04	6	
		1	2	0,03	2	
	Total Skor		72	100%	289	
P7 Tingkat Kepatuhan terhadap Prosedur Pengendalian Internal		5	30	0,42	150	Sangat Tinggi
		4	28	0,39	112	
		3	14	0,19	42	
		2	0	0,00	0	
		1	0	0,00	0	
	Total Skor		72	100%	304	
P8 Frekuensi Audit Internal		5	26	0,36	130	Tinggi
		4	25	0,35	100	
		3	15	0,21	45	
		2	4	0,06	8	
		1	2	0,03	2	
	Total Skor		72	100%	285	
P9 Jumlah Kasus Kecurangan yang Teridentifikasi		5	16	0,22	145	Tinggi
		4	29	0,40	80	
		3	20	0,28	21	
		2	7	0,10	0	
		1	0	0,00	0	
	Total Skor		72	100%	246	
P10 Identifikasi dan Penilaian Risiko		5	16	0,22	80	Tinggi
		4	36	0,50	144	
		3	18	0,25	54	
		2	2	0,03	4	
		1	0	0,00	0	
	Total Skor		72	100%	282	
P11 Pengendalian Risiko		5	12	0,22	60	Tinggi
		4	40	0,50	160	
		3	18	0,25	54	
		2	2	0,03	4	
		1	0	0,00	0	
	Total Skor		72	100%	278	
P12 Pemantauan dan Pelaporan Risiko		5	18	0,25	90	Tinggi
		4	36	0,50	144	
		3	15	0,21	45	
		2	3	0,04	6	
		1	0	0,00	0	
	Total Skor		72	100%	285	

Menunjukan bahwa Tingkat Keakuratan Anggaran memiliki Skor 272 berkategori Tinggi , Frekuensi Perubahan memiliki Skor 218 berkategori Sedang , Anggaran Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran memiliki Skor 218 berkategori Sedang, *Key Performance Indicators* (KPIs) memiliki Skor 293 berkategori Tinggi, Penilaian Kinerja Individu memiliki Skor 296. berkategori Tinggi, Laporan Kinerja Periodik memiliki Skor 289. berkategori Tinggi, Tingkat Kepatuhan terhadap Prosedur Pengendalian Internal memiliki Skor 304, berkategori Sangat Tinggi, Frekuensi Audit Internal memiliki Skor 285.,berkategori Tinggi, Jumlah Kasus Kecurangan yang teridentifikasi memiliki Skor 246. berkategori Tinggi, Identifikasi dan Penilaian Risiko memiliki Skor 282. berkategori Tinggi, Pengendalian Risiko memiliki Skor 278 berkategori Tinggi, Pemantauan dan Pelaporan Risiko memiliki Skor 285, berkategori Tinggi

Berdasarkan pengolahan data statistik dapat menunjukan bahwa tingkat keakuratan anggaran menunjukkan seberapa tepat prediksi terhadap realisasi, penting untuk pengambilan keputusan. Frekuensi pembaruan anggaran mencerminkan responsivitas perusahaan terhadap perubahan kondisi internal dan eksternal. Partisipasi dalam penyusunan anggaran menandakan sejauh mana karyawan dilibatkan, yang dapat meningkatkan akurasi dan komitmen. Ketiga indikator ini membantu menciptakan anggaran yang realistis dan adaptif. Anggaran yang baik mencegah pemborosan dan mendukung pencapaian target.Dengan sistem penganggaran yang kuat, perusahaan dapat mengelola sumber daya lebih efektif. *Key Performance Indicators* (KPIs) digunakan untuk mengukur pencapaian terhadap target utama perusahaan. Penilaian kinerja individu membantu menilai kontribusi masing-masing karyawan dan mendorong peningkatan performa. Laporan Kinerja Periodik menyediakan data rutin untuk evaluasi dan pengambilan keputusan manajerial. Ketiga indikator ini saling melengkapi dalam menciptakan sistem pengukuran yang objektif dan transparan. Pengukuran yang tepat membantu mengidentifikasi masalah lebih awal dan menetapkan perbaikan. Dengan sistem ini, perusahaan dapat meningkatkan akuntabilitas dan kinerja secara menyeluruh. Varians antara anggaran dan biaya aktual mengukur seberapa besar perbedaan antara rencana dan realisasi biaya. Tingkat Efisiensi Biaya menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menggunakan sumber daya secara optimal. Pemantauan Biaya secara rutin memastikan biaya dikendalikan secara berkelanjutan dan tidak melebihi batas yang ditetapkan. Ketiga indikator ini membantu mendeteksi pemborosan dan mengambil tindakan korektif lebih cepat. Biaya yang terkendali menjaga stabilitas keuangan dan meningkatkan daya saing, dengan sistem kontrol biaya yang efektif, perusahaan dapat menjalankan operasional secara lebih hemat dan produktif.

Tingkat Kepatuhan terhadap SOP menunjukkan konsistensi pelaksanaan proses sesuai standar yang ditetapkan. Frekuensi Audit Internal mencerminkan upaya evaluasi dan pengawasan terhadap kinerja dan kepatuhan internal. Jumlah Kasus Kecurangan yang teridentifikasi menjadi indikator efektivitas sistem dalam mendeteksi dan mencegah penyimpangan. Ketiga indikator ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan transparan. Pengendalian internal yang baik mengurangi risiko operasional, hukum, dan reputasi. Dengan sistem yang kuat, perusahaan dapat menjaga kepercayaan stakeholder dan keberlanjutan bisnis.

Jumlah risiko yang teridentifikasi menunjukkan sejauh mana perusahaan proaktif dalam mengenali potensi ancaman. Frekuensi Evaluasi Risiko mencerminkan komitmen perusahaan dalam memantau dan memperbarui analisis risiko secara berkala. Tingkat risiko yang terkendali mengukur keberhasilan strategi mitigasi dalam menurunkan dampak dan kemungkinan risiko. Ketiga indikator ini membantu perusahaan bersiap menghadapi ketidakpastian. Manajemen risiko yang efektif melindungi aset, reputasi, dan kelangsungan usaha, dengan pendekatan sistematis, perusahaan dapat membuat keputusan lebih aman dan berkelanjutan

Analisis Verifikatif

1. Validitas

Validitas dalam penelitian diukur menggunakan HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*), nilai HTMT yang diharapkan < 0.9, AVE (*Average Variance Extracted*)

Tabel 4
Validitas

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)	Average Variance Extracted (AVE)
KLE <-> BO	0.567	0.674
MCS <-> BO	0.658	0.599
MCS <-> KLE	0.547	

Sumber : Hasil pengolahan data SEM-PLS

Berdasarkan hasil analisis Structural Equation Modeling (SEM), validitas konstruk dalam model ini dapat dinilai melalui dua pendekatan, yaitu discriminant validity yang diukur dengan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) dan convergent validity yang diukur dengan Average Variance Extracted (AVE). Hasil HTMT menunjukkan bahwa seluruh nilai antar konstruk berada di bawah ambang batas 0,85, yang merupakan kriteria umum untuk menyatakan adanya discriminant validity yang memadai. Nilai HTMT antara Ketidakpastian Lingkungan Eksternal (KLE) dan Budaya Organisasi (BO) sebesar 0,567, Budaya Organisasi (BO) sebesar 0,752. Seluruh nilai tersebut mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk dalam model ini mampu dibedakan satu sama lain secara statistik. Nilai HTMT antara Sistem Pengendalian Manajemen (MCS) dengan Budaya Organisasi (BO) (0,658),

Ketidakpastian Lingkungan Eksternal (KLE) (0,547), menunjukkan discriminant validity yang baik, meskipun nilai antara MCS mendekati batas atas, namun masih dalam rentang yang dapat diterima, sementara itu, hasil AVE menunjukkan bahwa sebagian besar konstruk telah memenuhi syarat convergent validity, yaitu nilai AVE di atas 0,50. Nilai AVE antara Ketidakpastian Lingkungan Eksternal (KLE) dan Budaya Organisasi (BO) tercatat sebesar 0,674, serta MCS dan Budaya Organisasi (BO) sebesar 0,599. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator dari masing-masing konstruk mampu menjelaskan varians konstruk tersebut secara memadai. Namun demikian, nilai AVE antara MCS dengan Ketidakpastian Lingkungan Eksternal (KLE)

Rentabilitas

Rentabilitas dalam penelitian diukur menggunakan, Cronbach's alpha, nilai cronbach' alpha yang diharapkan > 0.7 dan Composite reliability (cr): nilai cr yang diharapkan > 0.7

Tabel 5
Rentabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
BO	0.913	0.928	0.934	0.674
KLE	0.961	0.965	0.969	0.842
MCS	0.932	0.936	0.942	0.599

Sumber : Hasil pengolahan data SEM-PLS

Berdasarkan hasil analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model ini telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen dengan baik. Penilaian reliabilitas dilakukan melalui tiga indikator utama, yaitu Cronbach's Alpha, Composite Reliability (rho a), dan Composite Reliability (rho c), sedangkan validitas konvergen dievaluasi menggunakan Average Variance Extracted (AVE). Nilai Cronbach's Alpha untuk semua konstruk berada di atas ambang batas minimum 0,70, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki reliabilitas internal yang sangat baik. Budaya Organisasi (BO) memiliki nilai sebesar 0,913, Ketidakpastian Lingkungan Eksternal (KLE) sebesar 0,961, dan Sistem Pengendalian Manajemen (MCS) sebesar 0,932. Nilai-nilai ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator dalam setiap konstruk konsisten dalam mengukur konsep yang sama. Lebih lanjut, Composite Reliability (rho_A dan rho_C) untuk semua konstruk juga menunjukkan hasil yang sangat kuat, dengan seluruh nilai berada di atas 0,87. Hal ini mengonfirmasi bahwa konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi. Sebagai contoh, nilai rho c tertinggi terdapat pada Ketidakpastian Lingkungan Eksternal (KLE) (0,969), diikuti oleh MCS (0,942),

Dari sisi validitas konvergen, seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas ambang batas 0,50, yang menandakan bahwa sebagian besar varians dari indikator-indikator dapat dijelaskan oleh

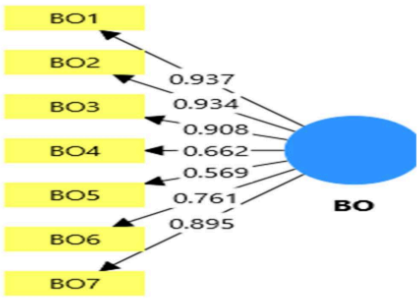
konstruknya masing-masing. Ketidakpastian Lingkungan Eksternal (KLE) memiliki nilai AVE tertinggi yaitu 0,842, disusul oleh Budaya Organisasi (BO) sebesar 0,674, MCS sebesar 0,599,

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa konstruk-konstruk dalam model telah memenuhi kriteria statistik untuk reliabilitas dan validitas konvergen, sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki kualitas pengukuran yang baik dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya

Pengukuran Outher Model

Budaya Organisasi

Pengukuran *Outher Mode ll Second Order* untuk menunjukan bahwa dimensi/indikator dapat menggambarkan variabel yang diteliti sehingga dapat dikatakan model penelitian sudah baik. Hasil Statistik variabel Budaya Organisasi, dengan menggunakan SEM-PLS didapatkan hasil gambar dan tabel sebagai berikut :



Gambar 1
***Inner Model* Variabel Budaya Organisasi**

Terdapat 7 pertayaan untuk mengukur variabel Budaya Organisasi dan semuanya loading factor ≥ 0,70, tetapi ada 2 pertayaan dinilainya sebesar 0.569 dan 0.662 pertayaan ke 4 dan 5 tetapi bisa ditolerir karena lebih 0,5

Tabel 6
Outer Loading
Variabel Budaya Organisasi

	Outer loadings	Kesimpulan
BO1	0.937	validitas konvergen sudah terpenuhi.
BO2	0.934	validitas konvergen sudah terpenuhi.
BO3	0.908	validitas konvergen sudah terpenuhi.
BO4	0.662	validitas konvergen sudah terpenuhi.
BO5	0.569	validitas konvergen sudah terpenuhi.

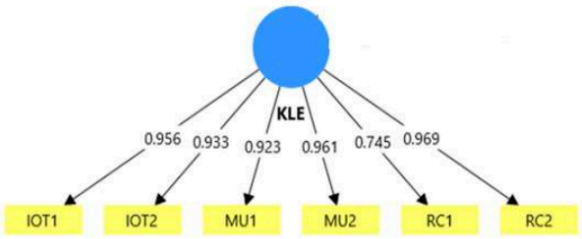
BO6	0.761	validitas konvergen sudah terpenuhi.
BO7	0.895	validitas konvergen sudah terpenuhi.

Sumber : Hasil pengolahan data SEM-PLS

Berdasarkan tabel di atas Uji Validitas Konvergen *Inner Model* dapat dilihat bahwa item pernyataan tiap-tiap variabel Teknologi Informasi (TI), mempunyai nilai loading factor ≥ 0,70 dan mempunyai nilai AVE > 0,50, sehingga dapat disimpulkan validitas konvergen sudah terpenuhi.

Ketidakpastian Lingkungan Eksternal

Pengukuran *Outher Model* / *Second Order* untuk menunjukan bahwa dimensi/indikator dapat mengambarkan variabel yang diteliti sehingga dapat dikatakan model penelitian sudah baik sehingga dapat dikatakan model penelitian sudah baik. Hasil Statistik variabel Ketidakpastian Lingkungan Eksternal, dengan menggunakan SEM-PLS didapatkan hasil sebagai berikut :



Gambar 2

Inner Model Variabel Ketidakpastian Lingkungan eksternal

Terdapat 6 pertayaan untuk mengukur variabel Ketidakpastian Lingkungan Eksternal dan semuanya loading factor ≥ 0,70,

Tabel 7
Outer Loading
Variabel Ketidakpastian Lingkungan eksternal

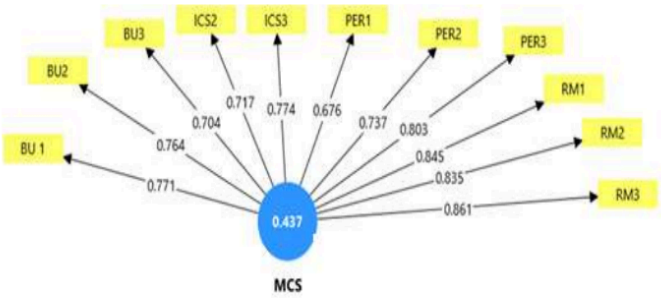
	Outer loadings	Kesimpulan
IOT1 <- KLE	0.956	validitas konvergen sudah terpenuhi.
IOT2 <- KLE	0.933	validitas konvergen sudah terpenuhi.
MU1 <- KLE	0.923	validitas konvergen sudah terpenuhi.
MU2 <- KLE	0.961	validitas konvergen sudah terpenuhi.
RC1 <- KLE	0.745	validitas konvergen sudah terpenuhi.
RC2 <- KLE	0.969	validitas konvergen sudah terpenuhi.

Sumber : Hasil pengolahan data SEM-PLS

Berdasarkan tabel di atas Uji Validitas Konvergen *Inner Model* dapat dilihat bahwa item pernyataan tiap-tiap variabel Ketidakpastian lingkungan Eksternal (KLE) mempunyai nilai loading factor ≥ 0,70 dan mempunyai nilai AVE > 0,50, sehingga dapat disimpulkan validitas konvergen sudah terpenuhi.

Management Control Systems

Pengukuran *Outher Model / Second Order* untuk menunjukan bahwa dimensi/indikator dapat mengambarkan variabel yang diteliti sehingga dapat dikatakan model penelitian sudah baik. Hasil Statistik variabel *Management Control Systems*, dengan menggunakan SEM-PLS didapatkan hasil sebagai berikut



Gambar 3

Inner Model Variabel *Management Control System*

Terdapat 11 pertayaan untuk mengukur variabel *Management Control System* dan semuanya loading factor ≥ 0,70.

Tabel 7
Outer Loading
Variabel *Management Control System*

	Outer loadings	Kesimpulan
BU 1 <- MCS	0.771	validitas konvergen sudah terpenuhi.
BU2 <- MCS	0.764	validitas konvergen sudah terpenuhi.
BU3 <- MCS	0.704	validitas konvergen sudah terpenuhi.
ICS2 <- MCS	0.717	validitas konvergen sudah terpenuhi.
ICS3 <- MCS	0.774	validitas konvergen sudah terpenuhi.
PER1 <- MCS	0.676	validitas konvergen sudah terpenuhi.
PER2 <- MCS	0.737	validitas konvergen sudah terpenuhi.
PER3 <- MCS	0.803	validitas konvergen sudah terpenuhi
RM1 <- MCS	0.845	validitas konvergen sudah terpenuhi.
RM2 <- MCS	0.835	validitas konvergen sudah terpenuhi.

RM3 <- MCS	0.861	validitas konvergen sudah terpenuhi

Sumber : Hasil pengolahan data SEM-PLS

Berdasarkan tabel di atas Uji Validitas Konvergen *Inner Model* dapat dilihat bahwa item pernyataan tiap-tiap variabel *Management Control Systems* (MCS) mempunyai nilai loading factor ≥ 0,70 dan mempunyai nilai AVE > 0,50, sehingga dapat disimpulkan validitas konvergen sudah terpenuhi.

Pengujian Model Struktural & Pengukuran Inner Model

Evaluasi model dilakukan untuk mengukur seberapa baik model yang dihasilkan dapat menjelaskan hubungan antar variabel. SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) digunakan untuk menilai seberapa baik model dapat mencocokkan data dalam penelitian ini.

Tabel 8
Evaluasi Model

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.109	0.109
d_ULS	5.891	5.891
d_G	5.250	5.250
Chi-square	1320.537	1320.537
NFI	0.580	0.580

Sumber : Hasil pengolahan data SEM-PLS

Model belum menunjukkan *goodness-of-fit* yang baik, terutama dari nilai SRMR (0.109) dan NFI (0.580). namun, karena penelitian ini menggunakan PLS-SEM, pendekatan ini lebih fokus pada signifikansi dan kekuatan jalur hubungan antar konstruk (*path coefficient*), bukan hanya fit indeks, oleh karena itu, jika model struktural signifikan dan relevan secara teoritis, maka model tetap bisa diterima untuk interpretasi lanjutan, tetapi perlu disampaikan secara jujur dalam pembahasan keterbatasan.

Pengujian model struktural, yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel laten dalam model penelitian. Uji R-Square (R^2): digunakan untuk melihat seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Uji Koefisien Jalur (*Path Coefficients*) digunakan untuk menguji kekuatan hubungan antar variabel laten. Nilai koefisien jalur yang signifikan diuji menggunakan bootstrapping untuk memperoleh nilai t-statistic dan p-value. t-statistic > 1.96 dan p-value < 0.05 menunjukkan bahwa hubungan antar variabel signifikan. Uji Pengaruh Mediasi: Jika terdapat hipotesis mediasi dalam model, dilakukan analisis mediasi menggunakan teknik bootstrapping untuk menguji apakah hubungan antara variabel independen dan dependen dipengaruhi oleh mediator.

Tabel 9
R-square

	R-square	R-square adjusted
MCS	0.437	0.420

Sumber : Hasil pengolahan data SEM-PLS

Dalam konteks Structural Equation Modeling (SEM) Partial Least Squares (PLS), nilai R-square dan R-square adjusted digunakan untuk menilai seberapa besar variabel independen (laten) dapat menjelaskan variabel dependen dalam model. Management Control System, R-square = 0.437 Menunjukkan bahwa 43,7% varians dalam MCS dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model, R-square Adjusted = 0.420, setelah penyesuaian, nilainya sedikit menurun, tetap menunjukkan kontribusi penjelasan yang cukup baik. Kriteria Nilai R-square ≥ 0.67 umumnya dianggap baik, 0.33–0.67 sedang, dan ≤ 0.33 lemah (Chin, 1998). MCS (0.437) Kategori cukup/sedang, maka model penelitian menunjukkan bahwa variabel-variabel dalam model cukup efektif menjelaskan variasi dalam kedua variabel tersebut, terutama untuk Kinerja Perusahaan.

Tabel 10
Statistics & P values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
BO -> MCS	0.484	0.493	0.096	5.035	0.000
KLE -> MCS	0.256	0.255	0.106	2.417	0.016

Sumber : Hasil pengolahan data SEM-PLS

Berdasarkan hasil analisis jalur dalam model SEM PLS, ditemukan bahwa **Budaya Organisasi (BO)** berpengaruh positif dan signifikan terhadap **implementasi sistem pengendalian manajemen (MCS)** (O = 0.484; T = 5.035; P = 0.000), menandakan bahwa nilai-nilai, norma, dan perilaku yang terbentuk dalam organisasi turut mendorong terciptanya sistem pengendalian yang lebih efektif.Ketidakpastian lingkungan Eksternal (KLE) berpengaruh positif dan signifikan terhadap implementasi MCS (O = 0.256; T = 2.417; P = 0.016), yang mengindikasikan bahwa dalam situasi yang tidak menentu, organisasi cenderung memperkuat sistem pengendalian internalnya.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Management Control Systems. Budaya organisasi merupakan salah satu elemen penting dalam pembentukan sistem dan proses manajerial, termasuk dalam desain dan pelaksanaan *Management Control System* (MCS). Budaya tidak hanya mencerminkan identitas organisasi, tetapi menjadi pedoman perilaku anggota dalam menjalankan aktivitas kerja. MCS merupakan seperangkat mekanisme yang digunakan manajemen untuk mengarahkan, memonitor, dan mengevaluasi kegiatan organisasi agar selaras dengan tujuan strategis, oleh karena itu hubungan antara budaya organisasi dan MCS bersifat saling memengaruhi

dan tidak dapat dipisahkan. Budaya organisasi dilihat dalam konteks desain MCS. Pendekatan kontingensi dalam manajemen tidak ada satu desain sistem kontrol yang ideal untuk semua organisasi. Desain MCS sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual, salah satunya adalah budaya organisasi (Chenhall, 2003). Organisasi dengan budaya terbuka, kolaboratif, dan inovatif cenderung lebih berhasil dengan sistem kontrol yang bersifat fleksibel dan partisipatif, sebaliknya organisasi dengan budaya yang hierarkis atau konservatif akan lebih cocok menggunakan sistem kontrol yang bersifat ketat dan terstruktur. Simons (1995) dalam teorinya *Levers of Control* menyatakan bahwa sistem pengendalian terdiri dari empat tipe utama: *belief systems, boundary systems, diagnostic control systems*, dan *interactive control systems*. Budaya Organisasi memengaruhi bagaimana keempat sistem ini diimplementasikan, dalam organisasi yang menekankan nilai dan misi bersama, *belief systems* berperan besar dalam membentuk perilaku, sementara itu pada organisasi yang berorientasi pada hasil dan *efisiensi, diagnostic control systems* menjadi instrumen utama pengendalian.

Jenis budaya dan pengaruhnya terhadap MCS. Flamholtz, Das & Tsui (1985) membedakan tiga tipe kontrol dalam organisasi: kontrol personal, kontrol sosial, dan kontrol struktural. Kontrol sosial yang mencakup nilai, norma, dan budaya kerja sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Organisasi dengan tingkat kepercayaan dan komitmen tinggi antar anggota akan lebih mengandalkan kontrol sosial dibandingkan kontrol struktural yang bersifat formal. Penelitian Henri (2006) menemukan bahwa organisasi yang mendorong pembelajaran dan inovasi cenderung menggunakan *performance measurement systems* secara interaktif, bukan hanya diagnostik. Hal ini menunjukkan bahwa dalam budaya yang dinamis, sistem kontrol juga harus mendukung komunikasi dua arah dan penciptaan nilai secara berkelanjutan. Kesesuaian Budaya dan MCS terhadap kinerja serta kesesuaian antara budaya organisasi serta desain MCS merupakan kunci penting dalam peningkatan Kinerja Organisasi. Widener (2007) menunjukkan bahwa sinkrosisasi yang baik antara MCS dan Budaya Organisasi berdampak positif terhadap kinerja finansial dan non-finansial. Ketidaksesuaian antara keduanya dapat menyebabkan resistensi, konflik internal, serta turunnya motivasi dan efektivitas organisasi. Merchant dan Van der Stede (2017) menekankan bahwa pengendalian manajemen tidak hanya terdiri dari sistem formal seperti anggaran dan indikator kinerja, tetapi juga melibatkan elemen informal seperti kepercayaan, etika, dan nilai budaya, oleh karena itu, pengendalian yang hanya berfokus pada angka tanpa memperhatikan konteks budaya sering kali tidak efektif, bahkan kontraproduktif. Budaya nasional dan variasi MCS di berbagai negara. Budaya organisasi dibentuk budaya nasional tempat organisasi beroperasi. Hofstede (1980)

mengidentifikasi dimensi budaya seperti *power distance, individualism vs. collectivism, dan uncertainty avoidance* yang memengaruhi praktik manajemen di berbagai negara. Di negara dengan tingkat *uncertainty avoidance* yang tinggi, organisasi cenderung mengadopsi sistem kontrol yang kaku dan birokratis, sebaliknya di negara dengan tingkat individualism tinggi, sistem kontrol lebih bersifat desentralistik dan berbasis hasil (Output). Budaya Organisasi memainkan peran sentral dalam membentuk dan menentukan efektivitas *Management Control System* (MCS). Desain dan penerapan MCS yang selaras dengan budaya organisasi tidak hanya menciptakan sistem pengendalian yang efisien, tetapi juga yang dapat diterima secara sosial oleh anggota organisasi, oleh karena itu dalam konteks perencanaan strategis dan manajerial, pemahaman yang mendalam tentang budaya organisasi menjadi suatu keharusan untuk menciptakan kontrol yang adaptif, partisipatif, dan pada peningkatan kinerja berkelanjutan.

Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Eksternal Terhadap Management Control System. Sistem Pengendalian Manajemen (*Management Control System*/MCS) merupakan bagian penting dalam pencapaian tujuan strategis organisasi. Sistem ini tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk memantau kinerja, tetapi juga sebagai sarana untuk mengarahkan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi sesuai dengan strategi yang diinginkan, namun desain dan efektivitas MCS sangat dipengaruhi oleh lingkungan di mana organisasi beroperasi, terutama ketika lingkungan tersebut mengalami ketidakpastian yang tinggi. Ketidakpastian organisasibaik yang berasal dari lingkungan eksternal maupun dinamika internaldapat secara signifikan memengaruhi struktur, proses, dan fungsi sistem pengendalian manajemen.

Ketidakpastian organisasi didefinisikan sebagai kurangnya informasi yang diperlukan untuk memahami atau memprediksi masa depan organisasi secara akurat (Galbraith, 1973). Sumber ketidakpastian ini dapat berasal dari berbagai aspek seperti, ketidakpastian lingkungan eksternal, misalnya perubahan regulasi, fluktuasi ekonomi, persaingan industri, dan perubahan teknologi. Ketidakpastian internal, seperti inovasi produk yang tinggi, kompleksitas operasional, dan kurangnya koordinasi antar departemen. Ketidakpastian perilaku, termasuk motivasi, budaya organisasi, dan ekspektasi karyawan. ketiga dimensi tersebut menuntut organisasi untuk merancang sistem pengendalian yang tidak hanya mampu mengontrol aktivitas operasional, tetapi juga cukup fleksibel dalam menghadapi perubahan. Pengaruh Ketidakpastian terhadap desain MCS. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang tidak pasti cenderung mengadopsi sistem pengendalian yang lebih kompleks dan berbasis informasi. Chenhall dan Morris (1986) menunjukkan bahwa manajer yang menghadapi ketidakpastian tinggi membutuhkan informasi

yang lebih luas, termasuk informasi non-finansial, jangka panjang, dan prospektif. Kontinjensi lingkungan juga menjadi dasar dalam menentukan karakteristik MCS. Menurut pendekatan kontinjensi (Otley, 1980; Chenhall, 2003), tidak ada satu bentuk sistem pengendalian yang cocok untuk semua organisasi. Sebaliknya, efektivitas MCS sangat tergantung pada kesesuaian antara sistem yang digunakan dan konteks eksternal serta strategi organisasi. Dalam kondisi ketidakpastian tinggi, penggunaan sistem pengendalian yang terlalu birokratis dapat menghambat fleksibilitas dan kreativitas, yang pada akhimya berdampak negatif pada kinerja.

Pendekatan Strategis, *Diagnostic vs Interactive Control Systems. Simons* (1995) dalam teorinya mengenai *levers of control* membedakan dua jenis utama sistem pengendalian: *diagnostic control systems dan interactive control systems* dalam kondisi ketidakpastian tinggi, *diagnostic control systems* yang berfokus pada pengukuran kinerja terhadap target yang telah ditentukan kurang memadai karena ketidakpastian mempersulit penetapan target yang realistis, sebaliknya, *interactive control systems* yang menekankan pada komunikasi intensif antar manajer, dialog strategis, dan adaptasi terhadap perubahan lebih sesuai digunakan dalam lingkungan yang tidak stabil. Sistem ini memungkinkan organisasi untuk tetap adaptif, meningkatkan pembelajaran organisasi, serta mengidentifikasi peluang dan risiko lebih dini.

Management Controls System (MCS) berbasis nilai dan budaya, dalam lingkungan yang kompleks dan tidak pasti, peran kontrol informal seperti nilai organisasi dan budaya kerja menjadi semakin penting. Penelitian Merchant dan Van der Stede (2012) menunjukkan bahwa pengendalian berbasis nilai dapat menjadi mekanisme yang kuat untuk menjaga keselarasan perilaku karyawan terhadap tujuan organisasi, terutama ketika pengendalian formal tidak memadai atau sulit diterapkan. Selain itu Ahrens dan Chapman (2004) juga memperkenalkan konsep *enabling control systems*, yaitu sistem yang tidak hanya berfungsi membatasi tindakan, tetapi juga memberdayakan karyawan untuk mengambil inisiatif dan bertanggung jawab atas proses kerja mereka. Pendekatan ini menjadi relevan ketika organisasi membutuhkan respons yang cepat dan fleksibel terhadap perubahan lingkungan.

Beberapa implikasi praktis dari hubungan antara ketidakpastian dan MCS antara lain: Organisasi sebaiknya mengadopsi sistem pengendalian yang adaptif, fleksibel, dan mendukung komunikasi terbuka. Pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan kapabilitas pemantauan dan respon real-time sangat penting dalam menghadapi ketidakpastian. Kombinasi antara pengendalian formal dan informal diperlukan untuk menjaga keseimbangan antara disiplin dan inovasi. Pelatihan bagi manajer untuk menggunakan MCS secara strategis dalam lingkungan dinamis

juga penting. Ketidakpastian organisasi berdampak signifikan terhadap cara organisasi merancang dan menerapkan sistem pengendalian manajemen, dalam kondisi yang tidak pasti, pendekatan pengendalian yang bersifat interaktif, berbasis nilai, dan adaptif menjadi lebih relevan dibandingkan dengan sistem yang kaku dan terstandarisasi. MCS yang efektif dalam lingkungan seperti ini harus mampu memberikan informasi strategis, mendukung pembelajaran, serta memungkinkan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan, oleh karena itu, pemahaman mendalam terhadap karakteristik ketidakpastian dan kemampuan menyesuaikan sistem pengendalian menjadi kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif.

CONCLUSION

Budaya organisasi terbukti merupakan elemen fundamental yang tidak dapat dipisahkan dari desain dan penerapan Management Control Systems (MCS). Budaya bukan hanya sekadar simbol identitas, melainkan juga menjadi fondasi nilai, norma, serta perilaku yang membimbing anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari. Sejalan dengan pendekatan kontingensi, efektivitas MCS tidak bergantung pada satu model baku, melainkan pada kesesuaian antara sistem kontrol yang digunakan dengan karakter budaya yang hidup dalam organisasi. Organisasi dengan budaya yang terbuka, kolaboratif, dan inovatif cenderung berhasil dengan MCS yang bersifat interaktif, partisipatif, dan fleksibel, sedangkan budaya hierarkis atau konservatif lebih cocok dengan sistem kontrol yang formal, ketat, dan terstruktur. Hal ini menegaskan bahwa budaya berfungsi sebagai "kompas" dalam mengarahkan pemilihan dan penggunaan berbagai mekanisme kontrol, baik yang bersifat personal, sosial, maupun struktural. Lebih jauh, hubungan budaya dan MCS tidak hanya berimplikasi pada efektivitas pengendalian, tetapi juga pada penciptaan nilai berkelanjutan melalui komunikasi dua arah, pembelajaran organisasi, serta inovasi. Ketepatan dalam menyelaraskan budaya dan MCS terbukti dapat meningkatkan kinerja finansial maupun non-finansial organisasi, sekaligus mengurangi resistensi, konflik internal, dan menumbuhkan komitmen. Sebaliknya, ketidaksesuaian keduanya berpotensi menurunkan efektivitas kontrol dan melemahkan motivasi anggota organisasi. Dalam konteks global, pengaruh budaya nasional semakin memperluas dinamika hubungan ini. Perbedaan dimensi budaya seperti power distance, individualism–collectivism, atau uncertainty avoidance membentuk variasi desain MCS di berbagai negara, sehingga pemahaman kontekstual menjadi penting dalam praktik manajemen lintas budaya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa harmonisasi budaya organisasi dan MCS merupakan syarat utama untuk menciptakan sistem pengendalian yang bukan hanya efisien secara teknis, tetapi juga diterima secara sosial dan etis oleh seluruh anggota organisasi. Keselarasan ini pada akhirnya

membentuk fondasi yang kokoh bagi tercapainya kinerja organisasi yang adaptif, partisipatif, serta berkelanjutan dalam menghadapi dinamika lingkungan yang semakin kompleks.

Ketidakpastian lingkungan eksternal merupakan faktor penting yang memengaruhi desain dan efektivitas Management Control System (MCS). Dalam situasi yang penuh dinamika, seperti perubahan regulasi, fluktuasi ekonomi, persaingan industri, maupun perkembangan teknologi, organisasi dituntut untuk memiliki sistem pengendalian yang tidak hanya mampu mengarahkan perilaku dan memantau kinerja, tetapi juga cukup adaptif dan fleksibel dalam menghadapi perubahan.Sejalan dengan pendekatan kontingensi, tidak ada satu model MCS yang berlaku universal, melainkan efektivitasnya sangat ditentukan oleh kesesuaian dengan konteks eksternal serta strategi organisasi. Dalam kondisi ketidakpastian tinggi, sistem pengendalian yang terlalu birokratis dan kaku berisiko menghambat kreativitas, responsivitas, dan inovasi. Sebaliknya, sistem pengendalian yang interaktif, berbasis komunikasi, dan mendukung dialog strategis terbukti lebih relevan karena mampu memperkuat pembelajaran organisasi, mendeteksi peluang maupun risiko lebih awal, serta mendorong adaptasi yang berkelanjutan, lebih jauh, peran kontrol informal seperti nilai organisasi dan budaya kerja menjadi semakin penting ketika pengendalian formal sulit diterapkan secara efektif. Pendekatan berbasis nilai tidak hanya menjaga keselarasan perilaku anggota dengan tujuan organisasi, tetapi juga memberdayakan mereka untuk lebih proaktif dalam menghadapi perubahan. Pemanfaatan teknologi informasi, kombinasi antara pengendalian formal dan informal, serta pengembangan kompetensi manajerial menjadi langkah strategis untuk mengoptimalkan peran MCS di tengah ketidakpastian. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ketidakpastian lingkungan eksternal menuntut organisasi untuk merancang MCS yang adaptif, partisipatif, dan interaktif. Harmonisasi antara kontrol formal, informal, serta dukungan teknologi menjadikan MCS bukan hanya sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai sarana strategis yang mampu memperkuat keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

REFERENCES

412-JEBE-Similarity---

ORIGINALITY REPORT

13%	11%	7%	5%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	ejournal.kopertais4.or.id Internet Source	1%
2	core.ac.uk Internet Source	1%
3	media.neliti.com Internet Source	1%
4	Submitted to Universitas Terbuka Student Paper	1%
5	repository.fe.unj.ac.id Internet Source	<1%
6	lib.ibs.ac.id Internet Source	<1%
7	jpti.journals.id Internet Source	<1%
8	Submitted to Universitas Negeri Padang Student Paper	<1%
9	Resti Fadhilah Nurrohmah, Radia Purbayati. "Pengaruh Tingkat Literasi Keuangan Syariah dan Kepercayaan Masyarakat terhadap Minat Menabung di Bank Syariah", Jurnal Maps (Manajemen Perbankan Syariah), 2020 Publication	<1%
10	Submitted to LPPM Student Paper	<1%

11	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1 %
12	kc.umn.ac.id Internet Source	<1 %
13	greenpub.org Internet Source	<1 %
14	digilib.stiestekom.ac.id Internet Source	<1 %
15	ejournal.unaja.ac.id Internet Source	<1 %
16	vdocuments.mx Internet Source	<1 %
17	repository.ub.ac.id Internet Source	<1 %
18	adoc.pub Internet Source	<1 %
19	www.coursehero.com Internet Source	<1 %
20	Rifdah Abadiyah. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Bank di Surabaya", JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan), 2016 Publication	<1 %
21	Submitted to Sultan Agung Islamic University Student Paper	<1 %
22	discol.umk.edu.my Internet Source	<1 %
23	journal.uinsgd.ac.id Internet Source	<1 %

24	repository.widyatama.ac.id Internet Source	<1 %
25	www.koranriau.co.id Internet Source	<1 %
26	Muhammad Rais Rahmat Razak, Hakzah Hakzah, Nining Triani Thamrin, Aksal Mursalat, Junaidi Junaidi. "MODEL KEMITRAAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA DISTRIBUSI BERAS KABUPATEN SIDENRENG RAPPANG", Jurnal Agrisistem: Seri Sosek dan Penyuluhan, 2025 Publication	<1 %
27	etd.uinsyahada.ac.id Internet Source	<1 %
28	id.thpanorama.com Internet Source	<1 %
29	Submitted to Binus University International Student Paper	<1 %
30	Devina Agustin Goldie Pratomo, Agung Prajanto, Ngurah Pandji Mertha Agung Durya. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efisiensi Investasi Pada Perusahaan Sektor Transportasi Periode 2018-2022", Jurnal Maneksi, 2024 Publication	<1 %
31	Submitted to Universitas Esa Unggul Student Paper	<1 %
32	Submitted to Universitas Pelita Harapan Student Paper	<1 %
33	jurnal.itscience.org Internet Source	<1 %

34	listens.online Internet Source	<1%
35	repository.unja.ac.id Internet Source	<1%
36	repository.untar.ac.id Internet Source	<1%
37	123dok.com Internet Source	<1%
38	Alfian Bagus Fitrianto, Iman Sumarlan. "Representation of Social Inequality in the Film Jakarta Vs Everybody", Jurnal JTIK (Jurnal Teknologi Informasi dan Komunikasi), 2024 Publication	<1%
39	digilib.unila.ac.id Internet Source	<1%
40	digilib.uns.ac.id Internet Source	<1%
41	ideas.repec.org Internet Source	<1%
42	repository.unair.ac.id Internet Source	<1%
43	repository.unpad.ac.id Internet Source	<1%
44	Firly Marshanda Putri, Siti Alhamra Salqaura, Adelina Lubis. "Pengaruh Viralitas Meme Marketing, Brand Image, dan Brand Personality terhadap Brand Engagement dan Loyalitas Konsumen", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2025 Publication	<1%

45	e-journal.umc.ac.id Internet Source	<1 %
46	Faisal Faisal, Zul Hendri. "Pengaruh Religiusitas, Kepercayaan dan Loyalitas Terhadap Minat Wakaf Melalui Motivasi Berwakaf di Lingkungan Secretariat DPRD Kabupateng Bengkalis", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2025 Publication	<1 %
47	Submitted to Hawaii Preparatory Academy Student Paper	<1 %
48	id.123dok.com Internet Source	<1 %
49	jurnal.uns.ac.id Internet Source	<1 %
50	repository.umsu.ac.id Internet Source	<1 %
51	text-id.123dok.com Internet Source	<1 %
52	Estuning Ayu Larasati, Arif Himmawan Dwi Nugroho. "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MORALITAS INDIVIDU TERHADAP PENCEGAHAN FRAUD DENGAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI BANK PERKREDITAN RAKYAT KOTA SEMARANG", Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING), 2024 Publication	<1 %
53	Neng Asiah, Sabaruddinsah Sabaruddinsah. "PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MANAGEMENT	<1 %

CONTROL SYSTEM SERTA BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARATUR PEMERINTAH DAERAH", Jurnal Akuntansi Bisnis Pelita Bangsa, 2021
Publication

54	Samuel Samuel, Djoko Setyadi, Irsan Tricahyadinata. "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional Afektif yang Dimediasi oleh Kepercayaan", Jurnal Bisnis dan Manajemen, 2020 Publication	<1 %
55	Seval Literindo Kreasi, Adiek Astika Clara Sudarni, Faisol, Suhadarliyah et al. "Manajemen Strategik (Teori dan Analisis)", Thesis Commons, 2023 Publication	<1 %
56	anyflip.com Internet Source	<1 %
57	dinastirev.org Internet Source	<1 %
58	dspace.uii.ac.id Internet Source	<1 %
59	eprints.umg.ac.id Internet Source	<1 %
60	medan.inews.id Internet Source	<1 %
61	www.uppsatser.se Internet Source	<1 %
62	Ulil Difla, Sabaruddin, Siti Asmanah. "EFEKTIVITAS SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN, SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN, DAN KETIDAKPASTIAN	<1 %

LINGKUNGAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN DESENTRALISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI", UTILITY: Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Ekonomi, 2024
Publication

63 Muhammad Ardi Nupi Hasyim, Setiandari Zamzami, Dewi Yanti, Madeleine Ing Mandaku. "ANALISIS PENERAPAN MODEL FOUR LEVERS OF CONTROL (STUDI KASUS PT. INDORAMA SYNTHETICS TBK POLYESTER DIVISION DI PURWAKARTA)", Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen, 2021 <1%
Publication

Exclude quotes	Off	Exclude matches	Off
Exclude bibliography	Off		