

## PENINGKATAN KINERJA PERBANKAN BERBASIS DIAGNOSTIC CONTROL SYSTEM DAN INTERACTIVE CONTROL SYSTEM MELALUI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA BANK JAMBI)

M. A. Anthony<sup>1)</sup>, Besse Wediawati<sup>2)\*</sup>, Rike Setiawati<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup>Pimpinan Bank Jambi Cabang Muaro Bungo Jambi

<sup>2,3)</sup>Prodi Magister Manajemen FEB Universitas Jambi

\*Email corresponding Author : besse\_wediawati@unja.ac.id

### **Abstrak**

*Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menguji pengaruh levers of control terhadap kinerja perusahaan perbankan yang dimediasi oleh sistem pengukuran kinerja. Pengujian ini diujikan pada karyawan perusahaan PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi (Bank Jambi). Penelitian ini menggunakan kuesioner yang didistribusikan dengan teknik hand delivery system dan google form. Terdapat sebanyak 73 responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini dan telah memenuhi kriteria purposive sampling. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Modelling – Partial Least Square (SEM – PLS) dengan software WarpPLS 3.0. Hasil pengolahan data tersebut menunjukkan bahwa levers of control baik (diagnostic control system maupun interactive control system) mampu mempengaruhi kinerja karyawan dan juga mampu mempengaruhi kinerja perbankan) secara langsung. Begitu juga dengan kinerja karyawan mampu mempengaruhi kinerja perbankan. Kinerja karyawan tidak mampu memediasi hubungan pengaruh levers of control terhadap kinerja perbankan. Hasil penelitian ini berkontribusi untuk pengayaan model penelitian serta dapat diimplementasikan dalam perusahaan perbankan.*

**Kata Kunci:** Kinerja Perbankan, Kinerja Karyawan, Levers of Control, Diagnostic Control Systems, Interactive Control Systems

### **Abstract**

*This study is a quantitative study that aims to examine the effect of levers of control on the performance of banking companies mediated by a performance measurement system. This test was tested on employees of the company PT. Jambi Regional Development Bank (Bank Jambi). This study uses a questionnaire that is distributed with the technique of hand delivery system and google form. There were 73 respondents who were sampled in this study and had met the purposive sampling criteria. The data obtained were analyzed using Structural Equation Modeling – Partial Least Square (SEM – PLS) with WarpPLS 3.0 software. The results of the data processing show that levers of control (diagnostic control system and interactive control system) are able to directly affect employee performance and are also able to directly affect banking performance. Likewise, employee performance can affect banking performance. However, employee performance is not able to mediate the relationship between the influence of levers of control on banking performance. The results of this study contribute to the enrichment of research models and can be implemented in banking companies.*

**Keywords:** Banking Performance, Employee Performance, Levers of Control, Diagnostic Control Systems, Interactive Control System.

## 1. Latar Belakang

Perkembangan era revolusi industri 4.0 ditandai dengan adanya perkembangan inovasi akibat adanya perkembangan teknologi, dan bahkan secara tidak langsung menyebabkan perubahan dalam bisnis perusahaan (Manggu dan Dewi, 2019). Perkembangan dalam dunia bisnis ini menjadi salah satu faktor penting penyebab pertumbuhan perekonomian dunia yang semakin pesat (Jessica, 2018). Pertumbuhan yang pesat ini menjadikan dunia industri memiliki iklim persaingan semakin ketat dan keras (Fahma, Dkk. 2012). Berbagai bentuk badan usaha, baik pada sektor manufaktur, jasa dan dagang seperti bank, perusahaan, rumah sakit, pabrik, dan badan usaha lain berusaha dan mengupayakan untuk memberikan suatu hal yang terbaik kepada konsumen (Fahma, Dkk. 2012). Adanya persaingan mengharuskan para pelaku industri memperhatikan keinginan dan harapan konsumen yang cepat berubah. Konsumen cenderung memperhatikan nilai-nilai kepuasan, apabila merasa puas maka konsumen akan kembali membeli produk dan merekomendasikan produk tersebut kepada orang lain (Fahma, Dkk. 2012). Hal ini, diperkuat dengan hadirnya kondisi disruption era yang menimbulkan perubahan yang cukup signifikan pada bisnis atau perusahaan (Manggu dan Dewi, 2019).

Peranan perbankan saat ini sangat dominan dalam sistem keuangan, sehingga pemahaman dan pengelolaan bank yang baik tentunya akan mendorong sistem keuangan yang baik (Purwoko dan Sudiyatno, 2013). Kemudian, dunia usaha dalam menjalankan usahanya tidak lepas dari dukungan sektor perbankan (Kuncoro dan Suhardjono, 2002). Dimana, bank adalah sebuah lembaga atau perusahaan yang aktivitasnya menghimpun dana berupa giro, deposito tabungan dan simpanan yang lain dari pihak yang kelebihan dana (*surplus spending unit*), kemudian menempatkannya kembali kepada masyarakat yang membutuhkan dana (*deficit spending unit*) melalui penjualan jasa keuangan yang pada gilirannya dapat meningkatkan kesejahteraan rakyat banyak (Taswan, 2010). Namun, industri perbankan memiliki risiko usaha yang sangat tinggi, industri ini merupakan suatu industri yang bersifat *capital intensive*, dimana biaya dari *exit policy* akan menjadi sangat mahal (Yuniarti, 2008). Jatuhnya industri perbankan akan berakibat buruk terhadap sistem perbankan dan berpengaruh terhadap kestabilan sektor keuangan secara keseluruhan (Yuniarti, 2008) yang dapat juga disebut sebagai Risiko Sistemik. Oleh karena itu, diperlukan cara untuk mengukur kinerja suatu bank yang dapat menggambarkan kemampuan bank (Yuniarti, 2008). Salah satunya ialah menerapkan sistem pengendalian manajemen agar mampu mengendalikan strategi dalam menghadapi kemungkinan terjadinya perubahan-perubahan (Manggu dan Dewi, 2019).

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *levers of control* dapat diimplementasikan dalam Pusdiklat BC dalam menganalisis sistem pengendalian manajemen (Adhitama dan Aulia, 2017). Kemudian, (Handayani dan Bastian, 2017) menunjukkan bahwa terdapat dua dimensi *levers of control* yaitu *diagnostic control system* dan *interactive control system* mampu mempengaruhi kinerja perusahaan. Namun, dua dimensi lainnya yaitu, *belief system* dan *boundary system* tidak mampu mempengaruhi kinerja perusahaan (Handayani dan Bastian, 2017). Di sisi lain (Jessica, 2018) merekomendasikan untuk dapat menggunakan ke empat *levers of control* dalam mempengaruhi kinerja perusahaan. Karena, *levers of control* merupakan suatu kesatuan yang harus tetap diimplementasikan untuk mendapatkan hasil yang maksimal (Jessica, 2018). Sedangkan, (Manggu, 2018) menggunakan keempat kerangka *levers of control* yaitu *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system* dan *interactive control system* karena dipercaya sangat dibutuhkan oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil temuan dari beberapa penelitian sebelumnya dan pembahasan di atas, peneliti bertujuan untuk menguji pengaruh *levers of control* terhadap kinerja perusahaan perbankan yang dimediasi oleh sistem pengukuran kinerja. Akan tetapi, penelitian ini tentunya memiliki batasan – batasan. Diantaranya, batasan penelitian ini hanya dibatasi pada dua dimensi *levers of control* saja yaitu *diagnostic control system* dan *interactive control system*. Kemudian, penelitian ini juga dibatasi pada satu sistem pengukuran kinerja yaitu penggunaan pengukuran kinerja keuangan. Kemudian, perusahaan perbankan yang diteliti hanya Bank 9 Jambi.

## **2. Landasan Teori**

Kinerja karyawan merupakan cerminan dari kinerja pimpinan (Lee, Dkk. 2015). Artinya bahwa baiknya kinerja karyawan sejalan dengan kinerja pimpinan (Hernando, Prasetyo dan Abdurrahman, 2020; Yukl, 2013). Informasi terkait kinerja karyawan digunakan pimpinan perusahaan untuk dilakukan monitoring dan evaluasi (Hartmann, dkk. 2010; Yukl, 2013). Hal ini dilakukan agar target yang dibebankan kepada karyawan dapat diraih dan dicapai serta menyelaraskan dengan tujuan dan sasaran perusahaan (Abernethy, dkk. 2010; Hartmann, dkk. 2010; Yukl, 2013). Pimpinan akan menggunakan alat untuk dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Abernethy, dkk. 2010; Yukl, 2013). Salah satunya dengan penerapan gaya kepemimpinan dan pengukuran kinerja (Hartmann, dkk. 2010; Abernethy, dkk. 2010; Hernando, 2020; Hernando, Abdurrahman dan Prasetyo, 2020; Hernando, Prasetyo dan Abdurrahman, 2020; Yukl, 2013).

Kinerja perusahaan merupakan alat ukur keberhasilan manajer dalam mengelola perusahaan (Putra, 2015). Kinerja itu sendiri diartikan sebagai suatu tampilan keadaan secara utuh atas selama periode waktu tertentu yang merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Nuswandari, 2009). Sedangkan, Kinerja perusahaan memperlihatkan kemampuan perusahaan untuk memberikan keuntungan dari aset, ekuitas, maupun hutang (Fachrudin, 2011). Kinerja perusahaan secara sederhana merupakan prestasi kerja perusahaan (Fachrudin, 2011). Kinerja perusahaan yang baik juga bermakna bagi konsumen, komunitas, karyawan, dan pemasok (Fachrudin, 2011).

Kerangka *levers of control* terdiri dari empat kontrol sistem yaitu: *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system* dan *interactive control system* (Simons, 1994; Toumela, 2005; Widener, 2007) yang bekerja secara bersamaan untuk memberi manfaat bagi organisasi (Bandiyono dan Augustine, 2019). Sedangkan, menurut Tessier dan Otley (2012) mengungkapkan bahwa *levers of control* memiliki kekuatan positif dan negatif. Dimana, dua dimensi yaitu (*belief system* dan *interactive control system*) didefinisikan sebagai *levers of control* positif. Sedangkan, dua dimensi *levers of control* lainnya yaitu *boundary system* dan *diagnostic control system* didefinisikan sebagai *levers of control* negative (Tessier dan Otley, 2012). *Levers of control* diperlukan untuk mengarahkan perilaku seluruh karyawan dalam upaya memfasilitasi pembelajaran organisasi dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan setiap saat, yang dampaknya dapat meningkatkan penampilan organisasi (Bandiyono dan Augustine, 2019). Melalui empat dimensi *levers of control* ini, proses pembelajaran dalam organisasi akan berjalan dengan baik dan akan meningkatkan kemampuan serta kompetensi karyawan yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi (Bandiyono dan Augustine, 2019). Neng (2012) menyimpulkan bahwa *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system* dan *interactive control system* berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi.

Selain itu, terdapat pengaruh yang signifikan antara pembelajaran organisasional dan kinerja organisasi (Bandiyono dan Augustine, 2019; Neng, 2012).

Pengukuran kinerja memberikan penjelasan untuk mengatasi problem dalam literatur akuntansi manajemen saat ini (Chow dan Van der Stede, 2006; Hartmann, Dkk. 2010; Hopwood, 1972; Ittner dan Larcker, 1998). Pengukuran kinerja menjadi hal penting sebagai kunci dalam implementasi rencana strategis, menerjemahkan strategi kedalam perilaku dan hasil yang diinginkan, mengkomunikasikan harapan, memberikan umpan balik, memantau kemajuan, memotivasi bawahan dengan imbalan dan sanksi, serta mengevaluasi capaian tujuan perusahaan (Abernethy, Dkk. 2010; Atkinson, Dkk. 1997; Chow dan Van der Stede, 2006; Hinkin dan Schriesheim, 2015; Ittner dan Larcker, 1998; Sholihin, 2013).

Kinerja keuangan perusahaan didefinisikan sebagai suatu pencapaian yang telah diwujudkan melalui pekerjaan yang telah dilakukan secara maksimal meliputi laporan laba rugi, laporan posisi keuangan, dan laporan perubahan modal yang dapat digunakan sebagai alat ukur untuk mengetahui kinerja keuangan perusahaan pada periode tertentu (Aida dan Rahmawati, 2015; Sudibya dan Restuti, 2013). Kinerja keuangan didefinisikan sebagai ukuran-ukuran yang merefleksikan kinerja finansial atau kuantitatif suatu perusahaan dan digunakan sebagai pembandingan berdasarkan standar laporan keuangan (Hartmann, Dkk. 2010; Hernando, 2020; Niven, 2001).

### **Hipotesis Penelitian**

- H<sub>1</sub> *Diagnostic control system* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H<sub>2</sub> *Interactive control system* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H<sub>3</sub> Kinerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan perbankan.
- H<sub>4</sub> *Diagnostic control system* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan perbankan.
- H<sub>5</sub> *Interactive control system* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan perbankan.
- H<sub>6</sub> *Diagnostic control system* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan perbankan yang dimediasi oleh pengukuran kinerja keuangan.
- H<sub>7</sub> *Interactive control system* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan perbankan yang dimediasi oleh pengukuran kinerja keuangan

### **3. Metodologi Penelitian**

#### **Jenis dan Data Penelitian**

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Adapun jenis data dalam penelitian ini menggunakan data primer yang didapatkan dari responden secara langsung serta belum dianalisis maupun diolah oleh pihak manapun. Sedangkan, sumber data dalam penelitian ini menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Sumber data primer dalam penelitian ini didapatkan melalui responden perseorangan yang secara khusus telah ditetapkan dan ditentukan oleh peneliti terkait pendapat atau opini responden mengenai persoalan dalam penelitian ini. Sumber sekunder adalah penilaian, ringkasan atau kritikan terhadap suatu karya atau penelitian seseorang, misal: buku, jurnal, majalah, ulasan, essay, dan antologi ([www.lib.ui.ac.id](http://www.lib.ui.ac.id)).

#### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini ialah karyawan atau pegawai yang bekerja pada perusahaan yang bergerak di sektor keuangan perbankan yaitu Bank Jambi. Sehingga, populasi penelitian ini ialah keseluruhan karyawan Bank Jambi dengan total 657 orang

karyawan. Metode pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* merupakan teknik yang digunakan dalam penelitian ini dengan terdapat kriteria kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti. Diantara kriteria tersebut ialah; memiliki pengalaman kerja di atas 1 tahun dan terdapat atasan yang mengontrol kinerja. Berdasarkan Tabel Cohen (1992) dan menurut Hair, Dkk. (2013) jumlah sampel dalam penelitian ini sekitar 70 dengan lajur 7.

#### Metode dan Alat Analisis

Model penelitian diuji dengan menggunakan SEM-PLS (*partial least square*) yang merupakan teknik analisis multivariat untuk menguji model struktural (Chin, 1998). SEM-PLS merupakan sebuah pendekatan model kausal yang bertujuan memaksimalkan variansi dari variabel laten kriteria yang dapat dijelaskan (*explained variance*) oleh variabel laten prediktor (Sholihin dan Ratmono, 2013).

#### Partial Least Square (PLS)

Model evaluasi PLS dilakukan dengan menilai *outer model* dan *inner model*:

a) *Evaluasi outer model* atau *model pengukuran (measurement model)* memperlihatkan hubungan antar variabel laten dengan sekelompok variabel manifes/indikatornya (*observable variable*). Model pengukuran dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model.

b) *Evaluasi Inner model* atau Model Struktural

Evaluasi model struktural yang memperlihatkan keterkaitan antar variabel laten (*unobservable variable*) dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun *robust* dan akurat. Menurut Hair, Dkk (2014), model struktural dapat dievaluasi menggunakan beberapa indikator yaitu Koefisien determinasi ( $R^2$ ), *Predictive relevance* ( $Q^2$ ) dan *Goodness of Fit* (GoF).

➤ Nilai *R-Square* pada konstruk endogen.

Nilai *R-Square* adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Nilai *R-Square* sebesar 0,75 (kuat/substansial), 0,50 (moderat) dan 0,25 (lemah). (Hair, Dkk. 2014 dan Henseler, Dkk. 2009). Namun untuk mendapatkan tingkat parsimony yang baik dalam penelitian, Hair menyarankan menggunakan *the adjusted coefficient determination* ( $R^2_{adj}$ ). Nilai ini dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$R^2_{adj} = 1 - (1 - R^2) \cdot \frac{n-1}{n-k-1} \dots\dots\dots(1)$$

Dimana  $n$  adalah jumlah sampel, dan  $k$  adalah jumlah variabel laten eksogen yang digunakan untuk memprediksi variabel laten endogen. Nilai ini di program Smart PLS3.0 dapat langsung dilihat pada *quality criteria R- Square adjusted*

➤ *Goodness of fit (GoF Index)* merupakan kriteria yang dikembangkan oleh Tenenhaus et al., (2004) dan digunakan untuk memvalidasi terhadap keseluruhan model (*overall fit indexes*). Nilai GoF 0,1 (kecil), 0,25 (medium) dan nilai 0,38 (besar). *GoF* dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{\text{mean Com} \times \text{mean } R^2} \dots\dots\dots(2)$$

(Ghozali, 2015)

Model struktural memperlihatkan hubungan variabel dependen DCS, ICS (X1)(X2) dan variabel dependen (kinerja Keuangan) serta Kinerja perbankan.

#### 4. Hasil Dan Pembahasan

##### Analisis Karakteristik Demografis Sampel dan Tanggapan Kuesioner

Karakteristik sampel (partisipan) dalam penelitian ini responden pria berjumlah 44 orang (60%) lebih banyak daripada responden wanita yang berjumlah 28 orang (40%).

Hasil di atas dapat disimpulkan bahwa penyebaran kuesioner penelitian sedikit merata antara pria dan wanita walaupun responden pria sedikit lebih dominan. Analisis terakhir dari tabel di atas yaitu lama bekerja responden mayoritas berkisar di atas 2 tahun yang berjumlah 71 orang (97%) dan lama bekerja responden yang berkisar 1-2 tahun hanya berjumlah 2 orang (3%). Ini berarti bahwa responden merupakan staf karyawan yang sudah lama bekerja di perusahaan di mana ia bekerja. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa responden merupakan karyawan yang sesuai dengan target sampel penelitian.

### **Analisis Statistik Deskriptif**

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai minimum dari keempat variabel tersebut ialah Kinerja perbankan dengan nilai -4.292. Sedangkan, nilai maksimum diraih oleh variabel DCS dengan nilai 1.627. Nilai median terendah terdapat pada variabel KK dengan nilai -0.173. Sedangkan, nilai Modes tertinggi terdapat pada variabel ICS dengan nilai 1.627. Begitu juga pada nilai skewnes tertinggi pada variabel -0.153. Sedangkan nilai Kurtosis terendah terdapat pada variabel ICS dengan nilai -0.453.

### **Model Pengukuran**

Pengujian validitas konvergen dalam penelitian ini juga dilihat pada parameter communality harus lebih besar dari 0,5 ( $>0,5$ ) dan average variance extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5 ( $>0,5$ ). Akan tetapi, penelitian ini pada validitas konvergen hanya menunjukkan nilai pada parameter *outer loading* dan *average variance extracted* (AVE). Dengan catatan bahwa kedua parameter tersebut sudah mewakili untuk dapat menilai apakah suatu data penelitian ini valid secara konvergen.

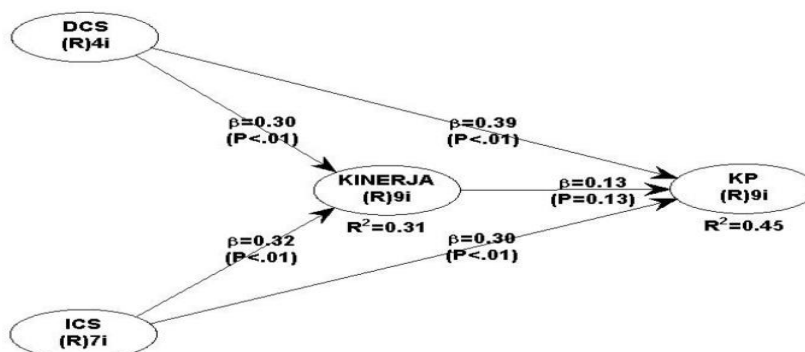
Nilai AVE pada variabel DCS senilai 0.748. Kemudian nilai AVE pada variabel ICS senilai 0.853. Selanjutnya, nilai AVE pada variabel KP senilai 0.570. Meskipun nilai AVE pada variabel KP bernilai 0.570 masih dapat diterima karena *rule of thumb* untuk parameter *average variance extracted* bernilai 0.5. Hal ini berarti nilai AVE pada variabel KP valid dan terpenuhi. Terakhir, yaitu nilai AVE pada variabel KK yang bernilai 0.708. Berdasarkan penjelasan tersebut ditunjukkan bahwa semua nilai AVE pada variabel ini telah valid secara konvergen.

Parameter *cross loading* dalam pengujian validitas diskriminan salah satunya menggunakan *correlation among latent variabel* dimana *rule of thumbs* nya ialah *cross loading* harus lebih besar dalam satu variabel. Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai DCS sebesar 0.865 lebih besar daripada nilai ICS, KP dan KK dalam baris pertama. Begitu juga nilai ICS sebesar 0.731 lebih besar daripada nilai DCS, KP dan KK dalam baris kedua. Kemudian, Nilai KP sebesar 0.755 lebih besar daripada nilai DCS, ICS dan KK dalam baris ketiga. Terakhir, yaitu nilai KK sebesar 0.842 lebih besar daripada nilai DCS, ICS dan KP dalam baris ke empat. Hal ini menunjukkan bahwa data penelitian ini telah terpenuhi dan lulus pengujian validitas diskriminan.

Parameter *cronbach's alpha* di setiap variabel bernilai (DCS= 0.887; ICS= 0.853; KP= 0.809; dan KK= 0.918). Hal ini disimpulkan bahwa penelitian ini telah terpenuhi secara reliabilitas pada parameter *Cronbach's alpha*. Kemudian, parameter pengujian reliabilitas berikutnya ialah *composite reliability*. Dimana hasil pengujian reliabilitas dengan parameter *composite reliability* ditunjukkan bahwa nilai masing masing setiap variabel bernilai (DCS= 0.922; ICS= 0.889; KP= 0.868; dan KK= 0.963). Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menunjukkan bahwa telah terpenuhi secara *rule of thumbs* yaitu nilai untuk kedua parameter harus lebih dari 0.7 meskipun nilai 0.6 masih dapat ditoleransikan.

**Model Struktural**

Output warp pls pada pengujian hipotesis dalam penelitian ini dtunjukkan pada gambar dan tabel di bawah ini:



**Gambar 2. Output Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan pada gambar di atas ditunjukkan bahwa terdapat hubungan pengaruh tidak langsung dan pengaruh langsung. Penjelasan terkait pengujian hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dijabarkan sebagai berikut:

**Hipotesis 1 (DCS – Kinerja Karyawan)**

**Tabel 1: Pengaruh Langsung Pengujian Hipotesis 1**

Path	Path Coefficient	P-Values	R-Squares	Hasil
DCS - KK	0.30	<0.01	0.31	Ha diterima

Sumber: Data Olahan, 2021

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan bahwa pengaruh langsung hubungan antara *diagnostic control system* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien positif 0.30 dengan signifikansi (P<0.01). Hal ini berarti *diagnostic control system* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga Hipotesis 1 dapat diterima. Kemudian, R<sup>2</sup> bernilai 0,31 yang berarti variasi perubahan variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *diagnostic control systems* adalah sebesar 31%. Sedangkan, sisanya sebesar 69% dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diajukan. Sehingga, berdasarkan penjabaran tersebut dapat diartikan bahwa Hipotesis 1 (H1) terdapat pengaruh positif secara signifikan.

**Hipotesis 2 (ICS – Kinerja Karyawan)**

**Tabel 2: Pengaruh Langsung Pengujian Hipotesis 2**

Path	Path Coefficient	P-Values	R-Squares	Hasil
ICS - KK	0.32	<0.01	0.31	Ha Diterima

Sumber: Data Olahan, 2021

Berdasarkan Tabel 2 menunjukkan bahwa pengaruh langsung hubungan antara *interactive control system* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien 0.32 dengan signifikansi (P<0.01). Hal ini berarti *interactive control system* mampu mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja karyawan. Kemudian, R<sup>2</sup> bernilai 0,31 yang berarti variasi perubahan variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *diagnostic control systems* adalah sebesar 31%. Sedangkan, sisanya sebesar 69% dijelaskan oleh variabel lain

di luar model yang diajukan. Sehingga, berdasarkan penjabaran tersebut dapat diartikan bahwa Hipotesis 2 (H2) terdapat pengaruh positif secara signifikan.

**Hipotesis 3 (Kinerja karyawan – Kinerja Perbankan)**

**Tabel 3: Pengaruh Langsung Pengujian Hipotesis 3**

Path	Path Coefficient	P-Values	R-Squares	Hasil
KK - KP	0.13	=0.13	0.45	Ha Ditolak

Sumber: Data Olahan, 2021

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan bahwa pengaruh langsung hubungan antara kinerja karyawan terhadap kinerja perbankan memiliki nilai koefisien 0.13 dengan signifikansi ( $P < 0.13$ ). Hal ini berarti kinerja karyawan tidak mampu mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja perbankan. Kemudian,  $R^2$  bernilai 0,45 yang berarti variasi perubahan variabel kinerja perbankan dapat dijelaskan oleh variabel kinerja karyawan adalah sebesar 45%. Sedangkan, sisanya sebesar 55% dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diajukan. Sehingga, berdasarkan penjabaran tersebut dapat diartikan bahwa Hipotesis 3 (H3) tidak terdapat pengaruh positif secara signifikan.

**Hipotesis 4 (DCS – Kinerja Perbankan)**

**Tabel 4. Pengaruh Langsung Pengujian Hipotesis 4**

Path	Path Coefficient	P-Values	R-Squares	Hasil
DCS – KP	0.39	<0.01	0.45	Ha Diterima

Sumber: Data Olahan, 2021

Berdasarkan Tabel 4. menunjukkan bahwa pengaruh langsung hubungan antara *diagnostic control systems* terhadap kinerja perbankan memiliki nilai koefisien 0.39 dengan signifikansi ( $P < 0.01$ ). Hal ini berarti *diagnostic control system* mampu mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja perbankan. Kemudian,  $R^2$  bernilai 0,45 yang berarti variasi perubahan variabel kinerja perbankan dapat dijelaskan oleh variabel *diagnostic control systems* adalah sebesar 45%. Sedangkan, sisanya sebesar 55% dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diajukan. Sehingga, berdasarkan penjabaran tersebut dapat diartikan bahwa Hipotesis 4 (H4) terdapat pengaruh positif secara signifikan.

**Hipotesis 5 (ICS – KP)**

**Tabel 5 : Pengaruh Langsung Pengujian Hipotesis 5**

Path	Path Coefficient	P-Values	R-Squares	Hasil
ICS - KP	0.30	<0.01	0.45	Ha Diterima

Sumber: Data Olahan, 2021

Berdasarkan Tabel 5 menunjukkan bahwa pengaruh langsung hubungan antara *interactive control system* terhadap kinerja perbankan memiliki nilai koefisien 0.30 dengan signifikansi ( $P < 0.01$ ). Hal ini berarti *interactive control system* mampu mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja perbankan. Kemudian,  $R^2$  bernilai 0,45 yang berarti variasi perubahan variabel kinerja perbankan dapat dijelaskan oleh *interactive control system* adalah sebesar 45%. Sedangkan, sisanya sebesar 55% dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diajukan. Sehingga, berdasarkan penjabaran tersebut dapat diartikan bahwa Hipotesis 5 (H5) terdapat pengaruh positif secara signifikan



**Hipotesis 6 (DCS-KK-KP)**

**Tabel 6: Pengaruh Tidak Langsung Pengujian Hipotesis 6**

Path	Path Coefficient		P-Values		Total Effect	Bentuk Mediasi	Hasil
	0.30	0.13	<0.01	=0.13			
DCS – KK - KP	0.30	0.13	<0.01	=0.13	0.408	Tidak memediasi	Ha Tidak Diterima

Sumber: Data Olahan, 2021

Berdasarkan Tabel 6 menunjukkan bahwa Koefisien jalur pengaruh *diagnostic control system* terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0.30 dan signifikan pada ( $p < 0.01$ ). Kemudian, koefisien jalur pengaruh kinerja karyawan terhadap kinerja perbankan mengalami penurunan sebesar 0.13 dan tidak signifikan ( $p = 0.13$ ). Selanjutnya pengaruh langsung *diagnostic control system* terhadap kinerja perbankan memiliki nilai koefisien 0.39 dan signifikansi pada ( $p < 0.01$ ). Hal ini berarti pengaruh tidak langsung menunjukkan tidak keterdukungan sedangkan pengaruh langsung menunjukkan keterdukungan. Maka, kesimpulannya ialah bahwa Hipotesis 6 (H6) yang berbunyi: *diagnostic control system* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perbankan yang dimediasi oleh kinerja karyawan tidak dapat diterima.

**Hipotesis 7 (ICS-KK-KP)**

**Tabel 7: Pengaruh Tidak Langsung Pengujian Hipotesis 7**

Path	Path Coefficient		P-Values		Total Effect	Bentuk Mediasi	Hasil
	0.32	0.13	<0.01	=0.13			
ICS – KK - KP	0.32	0.13	<0.01	=0.13	0.408	Tidak memediasi	Ha Tidak Diterima

Sumber: Data Olahan, 2021

Berdasarkan Tabel 7 menunjukkan bahwa Koefisien jalur pengaruh *Interactive control system* terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0.32 dan signifikan pada ( $p < 0.01$ ). Kemudian, koefisien jalur pengaruh kinerja karyawan terhadap kinerja perbankan mengalami penurunan sebesar 0.13 dan tidak signifikan ( $p = 0.13$ ). Selanjutnya pengaruh langsung *interactive control system* terhadap kinerja perbankan memiliki nilai koefisien 0.30 dan signifikansi pada ( $p < 0.01$ ). Hal ini berarti pengaruh tidak langsung menunjukkan tidak keterdukungan sedangkan pengaruh langsung menunjukkan keterdukungan. Maka, kesimpulannya ialah bahwa Hipotesis 7 (H7) yang berbunyi: *interactive control system* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perbankan yang dimediasi oleh kinerja karyawan tidak dapat diterima. Dengan kata lain, variabel kinerja karyawan tidak memediasi hubungan antara *interactive control system* terhadap kinerja perbankan.

**Pembahasan**

**Pengaruh *Diagnostic control system* terhadap kinerja karyawan**

Hasil dari penelitian ini menunjukkan keterdukungan hubungan pengaruh *diagnostic control system* terhadap kinerja karyawan. Hasil ini membenarkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh atasan yang menggunakan *levers of control* pada *diagnostic control system*. Karena, *diagnostic control system* ini mampu mengendalikan variabel-variabel kritical dari kinerja dan *diagnostic control system* memiliki fungsi untuk dapat memberikan motivasi, sumber daya dan informasi untuk memastikan bahwa strategi

perusahaan dan tujuan perusahaan akan tercapai (Saputra, Dkk. 2019). Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh (Widener, 2007) bahwa Sistem ini juga melaporkan informasi tentang faktor penentu keberhasilan yang memungkinkan manajer untuk memusatkan perhatian mereka pada penggerak organisasi yang harus dipantau agar perusahaan merealisasikannya strategi yang dimaksudkan. Fungsi memotivasi dan fungsi sebagai penggerak organisasi yang menjadikan sistem pengendalian diagnostic mampu mempengaruhi kinerja karyawan.

#### **Pengaruh *Interactive control systems* terhadap kinerja karyawan**

Hasil dari penelitian ini menunjukkan keterdukungn hubungan pengaruh *interactive control system* terhadap kinerja karyawan. Hasil ini membenarkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh atasan yang menggunakan *levers of control* pada *interactive control system*. Karena, sistem pengendalian interaktif digunakan untuk mengendalikan ketidakpastian strategik dan berfungsi memfokuskan perhatian organisasi terhadap ketidakpastian tersebut dan sebagai proses pembelajaran sehingga bisa dengan cepat mendorong adanya inisiatif dan strategi yang baru (Saputra, Dkk. 2019). Kemudian sistem ini tidak hanya melakukan kontrol secara interaktif dan memiliki peran pemusatan perhatian, Tetapi sistem ini juga merangsang pencarian dan pembelajaran yang dapat menghasilkan strategi baru untuk dimunculkan dalam organisasi perusahaan (Simons, 1995). Berdasarkan hal tersebut, sistem ini mampu mengendalikan dinamika lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian. Sehingga, pimpinan berkesempatan untuk dapat mengimplementasikan strategi yang mendorong terciptanya kinerja yang baik dari karyawan sebagai tameng dalam menghadapi dinamika bisnis yang penuh ketidakpastian.

#### **Pengaruh Kinerja karyawan terhadap kinerja perbankan**

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak mampu mempengaruhi kinerja perbankan secara langsung. Hasil ini bertolak belakang dengan penelitian sebelumnya dan teori yang digunakan bahwa kinerja perbankan dapat dipengaruhi secara langsung oleh kinerja yang baik dari karyawan. Hasil penelitian ini menjadi menarik bahwa tidak semua indikator kinerja karyawan mampu memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perbankan. ADapun beberapa faktor yang dapat menyebabkan kinerja karyawan tidak mampu mempengaruhi kinerja perbankan diantaranya: Pertama, budaya organisasi dari Bank Jambi dimana setiap karyawan pada tingkat bawah belum meresapi betapa pentingnya kinerja mereka bagi instansi mereka sendiri. Hal ini diperkuat bahwa pada umumnya arah kebijakan yang digunakan manajer di Bank Jambi hanya bersifat *Top-Down* saja. Sehingga, karyawan tidak begitu dilibatkan secara signifikan baik dalam proses pengambilan keputusan, kebijakan dan hal krusial lainnya yang bersifat penting. Kedua, Kuesioner yang digunakan mengadopsi penelitian terdahulu dimana lebih menyesuaikan pada perusahaan yang bergerak di sektor manufaktur dan perdagangan. Sehingga ketika diujikan pada sektor jasa keuangan harusnya dilakukan *pilot test* atas desain instrument kuesioner yang melibatkan dua pihak baik akademisi maupun praktisi. Sehingga layak untuk digunakan jika responden berasal dari sektor jasa keuangan. Ketiga, responden dalam penelitian ini lebih banyak berasal dari karyawan tingkat bawah daripada atasan di level menengah ke atas. Keempat, kurang massive nya pelatihan atau training yang diberikan kepada pihak staf karyawan Bank Jambi sehingga rasa memiliki akan instansi belum penuh dirasakan oleh staf karyawan tersebut.

#### **Pengaruh *Diagnostic control system* terhadap kinerja perbankan**

Hasil dari penelitian ini menunjukkan keterdukungn hubungan pengaruh *diagnostic control system* terhadap kinerja perbankan. Hasil ini membenarkan bahwa

kinerja perbankan dapat dipengaruhi oleh atasan yang menggunakan *levers of control* pada *diagnostic control system*. Kinerja perbankan diukur dengan beberapa ratio seperti: menggunakan *Capital Adequacy Ratio (CAR)*, *Biaya Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)*, *Loan to Deposit Ratio (LDR)*, *Net Interst Margin (NIM)* dan *Return on Asset (ROA)*. Peningkatan rasio rasio tersebut tidak muncul serta tanpa ada perbaikan dalam sistem perusahaan itu sendiri. Salah satu sistem dalam meramu internal perusahaan untuk ketercapaian visi dan misi salah satunya dengan sistem pengendalian manajemen. Penerapan sistem pengendalian manajemen ini tentunya akan mempedomani perusahaan untuk dapat meminimalisir kesalahan dan memaksimalkan peningkatan kinerja dengan alat senjata manajemen. Seperti dalam hal penggunaan *levers of control* pada *diagnostic control system*. Sistem ini ditujukan untuk memotivasi karyawan agar melakukan dan menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi (Widener, 2007). Jika perilaku karyawan telah diselaraskan dengan tujuan serta sasaran organisasi akan berdampak pada kinerja perusahaan itu sendiri. Sehingga *diagnostic control system* sangat diperlukan untuk dapat memperbaiki kinerja perbankan itu sendiri.

#### **Pengaruh *interactive control system* terhadap kinerja perbankan**

Hasil dari penelitian ini menunjukkan keterdukungan hubungan pengaruh *interactive control system* terhadap kinerja perbankan. Hasil ini membenarkan bahwa kinerja perbankan dapat dipengaruhi oleh atasan yang menggunakan *levers of control* pada *interactive control system*. Kinerja perbankan merefleksikan kinerja dari karyawan dan pimpinan. Peran pimpinan dalam mengelola dan mengendalikan karyawan tentunya berpengaruh terhadap kinerja perbankan yang berasal dari naiknya kinerja karyawan itu sendiri. *Interactive control system* yang merupakan dimensi sistem pengendalian manajemen dari *levers of control* merupakan suatu sistem formal yang dapat diandalkan oleh pimpinan perusahaan untuk dapat melibatkan diri dalam kegiatan bawahan (Henri, 20016; Hernando, 2020; Simons, 1995; Tessier dan Otley, 2012; Toumela, 2005). Keterlibatan pimpinan dalam segala aktivitas bawahan di perusahaan akan meningkatkan rasa dihargai dan peningkatan rasa kebersamaan yang menyebabkan kinerja perbankan meningkat.

#### **Pengaruh *Diagnostic control system* terhadap kinerja Perbankan yang dimediasi oleh kinerja karyawan**

Hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis yang mengutarakan bahwa *diagnostic control system* mempengaruhi kinerja perbankan yang dimediasi oleh kinerja karyawan. Hasil ini menjelaskan bahwa kinerja perbankan tidak dapat dimediasi ketika dipengaruhi oleh *diagnostic control system*. Variabel *diagnostic control system* hanya mempengaruhi secara langsung pada varaiebel dependen seperti temuan (Marginson, Dkk. 2014) yang menjelaskan bahwa kedua dimensi dari *levers of control* baik pada *diagnostic control system* maupun *interactive control systems* mempengaruhi kinerja dan *psychological empowerment*. Beberapa temuan juga tidak menunjukkan bahwa *diagnostic control systems* mampu mempengaruhi kinerja perbankan yang dimediasi oleh kinerja karyawan. Sejauh ini hasil beberapa riset menunjukkan bahwa *diagnostic control systems* hanya mampu mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja perusahaan dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini juga sedikit bertentangan dengan konsep maupun teori dimana hasil seharusnya menunjukkan keterdukungan pada hubungan mediasi ini. Akan tetapi berdasarkan hasil statistic dengan warp pls ditunjukkan bahwa terjadi penurunan nilai

koefisien pengaruh variabel mediasi ke variabel dependen. Meskipun hasil menunjukkan ketidakterdukungan hipotesis namun secara logika statistic dapat terpenuhi dimana pengaruh langsung dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh dan pengaruh tidak langsung menunjukkan penurunan nilai koefisien. Sehingga secara konsep statistic hasil penelitian ini telah sesuai kaidahnya. Tentunya akan berbeda jika pengaruh langsung tidak terdukung dan pengaruh tidak langsung terdukung sehingga variabel mediasi mampu mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

### **Pengaruh *Interactive control system* terhadap kinerja Perbankan yang dimediasi oleh kinerja karyawan**

Hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis yang mengutarakan bahwa *interactive control system* mempengaruhi kinerja perbankan yang dimediasi oleh kinerja karyawan. Hasil ini menjelaskan bahwa kinerja perbankan tidak dapat dimediasi ketika dipengaruhi oleh *interactive control system*. Sejalan dengan (Hernando, Abdurrahman dan Prasetyo, 2020; Hernando, Prasetyo dan Abdurrahman, 2020; Marginson, Dkk. 2014) bahwa dimensi *levers of control* pada *interactive control system* hanya mampu mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja. Sejalan dengan riset terdahulu (Abernethy, Dkk. 2010; Hernando, 2020; Hernando dan Sholihin, 2013) menunjukkan bahwa dimensi *levers of control* pada *interactive control system* hanya mampu mempengaruhi kinerja jika dikombinasikan dengan sistem pengukuran kinerja baik pada kinerja keuangan maupun pada kinerja non keuangan.

Secara teori dan konsep hasil penelitian ini tentunya bertolak belakang dimana beberapa riset menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh *interactive control system*. Akan tetapi hanya pada pengaruh langsung saja tidak sebagai pemediasi hubungan antara *interactive control system* terhadap kinerja perbankan. Namun jika ditelisik dengan logika statistic bahwa hasil riset ini dapat terpenuhi sesuai kaidah dalam memaknai hubungan pengaruh tidak langsung. Karena, hasil statistic *warp pls* menunjukkan bahwa terjadi penurunan nilai koefisien dari variabel mediasi terhadap variabel dependen. Dimana, pengaruh secara langsung dari variabel dependen terhadap variabel dependen terdukung secara signifikan. Tentu saja hal ini telah sesuai dengan kaidah dalam memaknai mediasi pada pengaruh tidak langsung yang mana jika pengaruh langsung terdukung dan pengaruh tidak langsung terdukung maka hal ini telah sesuai kaidah.

## **5. Simpulan Dan Saran**

### **simpulan**

1. *Diagnostic control system* mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Pimpinan perusahaan dapat mengimplementasikan *diagnostic control system* untuk memotivasi karyawan yang berdampak dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2. *Interactive control systems* mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian, pimpinan perusahaan selayaknya mempertimbangkan penggunaan *interactive control system* sebagai alat manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan.
3. Kinerja karyawan tidak mampu mempengaruhi kinerja perbankan secara signifikan. Ini bisa dijadikan acuan bagi pimpinan perusahaan untuk dapat memperbaiki ataupun meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga, hal ini menjadi catatan penting bagi pimpinan perusahaan dimana harus mengelola dan mengorganisir karyawan mereka untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik.

4. *Diagnostic control system* mampu mempengaruhi kinerja perbankan secara signifikan. Karena, *diagnostic control system* merupakan sistem umpan balik formal yang digunakan untuk memantau hasil organisasi dan menghindari penyimpangan sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Maka dari itu, sistem ini dapat dipertimbangkan oleh organisasi untuk dapat diimplementasikan.
5. *Interactive control system* mampu mempengaruhi kinerja perbankan secara signifikan. Tipikal dari sistem ini tidak hanya melakukan kontrol secara interaktif dan memiliki peran pemusatan perhatian, tetapi sistem ini juga merangsang pencarian dan pembelajaran yang dapat menghasilkan strategi baru untuk dimunculkan dalam organisasi perusahaan.
6. Kinerja karyawan tidak dapat memediasi hubungan antara *diagnostic control system* dengan kinerja perbankan. Belum berhasilnya kinerja karyawan dalam memediasi hubungan pengaruh *diagnostic control system* perlu untuk ditinjau kembali apakah ada kelemahan pada sisi kinerja karyawan. Atau, besarnya pengaruh hubungan *diagnostic control system* terhadap kinerja perbankan.
7. Kinerja karyawan tidak mampu memediasi pengaruh *interactive control systems* terhadap kinerja perbankan. Belum berhasilnya kinerja karyawan dalam memediasi hubungan pengaruh *interactive control system* perlu untuk ditinjau kembali apakah ada kelemahan pada sisi kinerja karyawan. Atau, besarnya pengaruh hubungan *interactive control system* terhadap kinerja perbankan

### **Saran**

Untuk meningkatkan kinerja perbankan, maka perusahaan mesti meningkatkan *diagnostic control system* dan *interactive control system* dengan cara pimpinan dalam perusahaan harus fokus pada sistem pengendalian manajemen berupa *levers of control* ini.

Tabulasi hasil penelitian ini terdapat indikator pertanyaan atau pernyataan yang tidak memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas.

Penelitian ini dapat dilanjutkan dengan penelitian menggunakan metode Kualitatif, untuk menggali lebih dalam lagi penyebab mengapa kinerja karyawan tidak mampu memediasi.

Penelitian ini dapat dilanjutkan untuk memperbesar sampel penelitian dengan metode stratified berdasarkan lokasi kantor cabang. Penelitian ini perlu diujikan kembali pada sampel di sektor bukan bank. Penelitian ini perlu dikembangkan pada dua sistem *levers of control* yaitu *belief system* dan *boundary system*.

### **Daftar Pustaka**

- Abernethy, M. A., Bouwens, J., dan Van Lent, L., (2010) Leadership and control system design, *Management Accounting Research*, Vol. 21, No. 1, pp. 2-16.
- Adhitama, S., & Aulia, D. R. R. (2017). Analisis penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model four levers of control di pusat pendidikan dan pelatihan bea dan cukai. *Info Artha*, 1(1), 35-46.
- Aida, R. N., & Rahmawati, E. (2015). Pengaruh modal intelektual dan pengungkapannya terhadap nilai perusahaan: Efek intervening kinerja perusahaan. *Journal of Accounting and Investment*, 16(2), 96-109.
- Atkinson, A.A., Balakrishnan, R., Booth, P., Cote, J. M., Groot, T., Malmi, T., Roberts, H., Uliana, E., and Wu, A., (1997) New direction in management accounting research, *Journal of Management Accounting Research*, Vol 9, pp. 79-108.

- Bandiyono, A., & Augustine, Y. (2019). Organizational Performance As A Mediation On The Effect Of Levers Of Control And Learning Organization On Tax Compliance. *International Journal of Business, Economics and Law–IJBEL*.
- Chow, C. W., and Van der Stede, W. A., (2006) The use and usefulness of nonfinancial performance measures, *Management Accounting Quarterly*, Vol. 7, No. 3
- Fachrudin, K. A. (2011). Analisis pengaruh struktur modal, ukuran perusahaan, dan agency cost terhadap kinerja perusahaan. *Jurnal akuntansi dan keuangan*, 13(1), 37-46.
- Fahma, F., Zakaria, R., & Sajiwo, M. H. (2012). Pengukuran Kinerja Perbankan Menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige National Quality Award (Studi Kasus Pada PT. Bank XYZ). *Performa: Media Ilmiah Teknik Industri*, 11(2).
- Hair, J., T. Hult, C. Ringle, dan M. Sartstedt. (2013) *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles; Sage.
- Handayani, A., & Bastian, E. (2017). PENGARUH FLEKSIBILITAS BUDAYA DAN KERANGKA LEVERS OF CONTROL TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN. *JURNAL RISET AKUNTANSI TIRTAYASA*, 2(2), 1-16.
- Hartmann, F., Naranjo-Gil, D., & Perego, P. (2010). The effects of leadership styles and use of performance measures on managerial work-related attitudes. *European accounting review*, 19(2), 275-310.
- Hernando, R. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Struktur Inisiasi, Objektif Diagnostik dan Objektif Interaktif Terhadap Kejelasan Tujuan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 18(2), 113-120.
- Hernando, Riski, Rezi Abdurrahman, and Eko Prasetyo. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Konsiderasi, Subjektif Diagnostik, Subjektif Interaktif Terhadap Kejelasan Tujuan." *Wahana Riset Akuntansi* 8, no. 2 (2020): 108-117.
- Hernando, R., Prasetyo, E., & Abdurrahman, R. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi, subjektif diagnostik, subjektif interaktif terhadap keadilan evaluasi. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 9(2), 56-66.
- Hinkin, T.R., and Schriesheim, C.A., (2015) Leader reinforcement, behavioral integrity, and subordinates outcomes: A social exchange approach, *The Leadership Quarterly*, Vol 26, pp. 991-1004.
- Hopwood, A. G., (1972) An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation, *Journal of Accounting Research*, 10 (3), pp. 156-182.
- Ittner, C. D., dan Larcker, D. F., (1998) Innovation in performance measurement: Trends and research implications, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 205-238.
- Kuncoro, M. (2000). Suhardjono. 2002. *Manajemen Perbankan Teori dan Aplikasi*, 1.
- Lee, A., Martin, R., Thomas, G., Guillaume, Y., and Maio, G.R. (2015), "Conceptualizing leadership perceptions as attitudes: Using attitude theory to further understand the leadership process", *The Leadership Quarterly*, Vol. 26, pp. 910-934.
- Manggu, S. A. R. (2018). Analisis Penerapan Four Levers of Control: Studi Kasus PT Jasa Marga (Persero) Tbk.
- Manggu, S. A. R., & Dewi, N. S. (2019). ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DI PT. BANK SULSELBAR. *Sebatik*, 23(2), 414-422.
- Marginson, D., McAulay, L., Roush, M., & van Zijl, T. (2014). Examining a positive psychological role for performance measures. *Management Accounting Research*, 25(1), 63-75.
- Niven, P. R. (2001). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. John Wiley & Sons.

- Nuswandari, C. (2009). Pengaruh corporate governance perception index terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan yang terdaftar di bursa efek Jakarta. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 16(2).
- Purwoko, D., & Sudiyatno, B. (2013). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bank (Studi empirik pada industri perbankan di Bursa Efek Indonesia). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 20(1), 24192.
- Putra, B. P. D. (2015). Pengaruh dewan komisaris, proporsi komisaris independen, terhadap kinerja perusahaan (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS AIRLANGGA).
- Saputra, P. H., Bone, H., & Permatasari, I. (2019). Peran Levers of Control Terhadap Hubungan Antara Perencanaan Strategis dan Kinerja UMKM. *Business Innovation and Entrepreneurship Journal*, 1(3), 166-174.
- Sholihin, M., (2013) How does procedural fairness affect performance evaluation system satisfaction? (evidence from a UK Police Force), *Gadjah Mada International Journal of Business*, Vol. 15, No. 3, pp. 231-247.
- Sholihin, M., dan Ratmono, D., (2013) Analisis SEM –PLS dengan WarpPLS 3.0 Untuk Hubungan Nonlinear Dalam Penelitian Sosial dan Bisnis, Andi, Yogyakarta.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic management journal*, 15(3), 169-189.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control* (Boston: Harvard Business School Press).
- Sudibya, C. N. A dan MD Restuti. 2013. Pengaruh Modal Intelektual terhadap Nilai Perusahaan dengan Kinerja Keuangan sebagai Variabel Intervening. In Seminar Nasional dan Call for Paper (Sancall 2014). *Research Methods and Organizational Studies* (pp. 154-166).
- Taswan, (2002). *Manajemen Perbankan Konsep, Teknis & Aplikasi*, STIM YKPN, Yogyakarta
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8), 757-788.
- Yuniarti, S. (2008). Kinerja efisiensi bank berstratifikasi sesuai dengan visi Arsitektur Perbankan Indonesia. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 12(3), 459-479.
- Yukl, G. (2013), *Leadership in Organizations*, PEARSON.