

***Levers of Control, Inovasi Manajemen dan Kinerja Organisasi*****Rita Chandra**

Universitas Terbuka, Indonesia

Email: [rita.chdr@gmail.com](mailto:rita.chdr@gmail.com)**INFO ARTIKEL**

**Kata Kunci:** kontrol  
*enabling*;  
*constraining*;  
manajemen;  
organisasi;  
pengendalian manajemen

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari kontrol *enabling* dan kontrol *constraining* terhadap kinerja organisasi serta inovasi manajemen pada perusahaan alat berat dan truk yang beroperasi di Kalimantan Utara. Sistem pengendalian manajemen yang melibatkan kontrol *enabling* yang mendorong kreativitas dan pengembangan organisasi, serta kontrol *constraining* yang memberikan batasan untuk memastikan operasi yang efisien, dianalisis untuk melihat dampaknya terhadap inovasi manajemen dan kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan pengumpulan data primer melalui survei kepada 57 pengawas pada 10 perusahaan yang relevan. Data dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan software PLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kontrol *enabling* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi, sedangkan kontrol *constraining*, baik melalui sistem batasan maupun pengendalian diagnostik, berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi, meskipun sistem pengendalian diagnostik berperan positif dalam mendorong inovasi manajemen. Temuan ini mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi, perusahaan perlu memanfaatkan kontrol *enabling* secara lebih intensif, sambil mempertimbangkan penerapan sistem pengendalian diagnostik yang dapat mendukung inovasi.

**Keywords:** *enabling control*;  
*constraining control*;  
*management innovation*;  
*organizational performance*;  
*management control system*.

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of the management control system consisting of enabling control and constraining control on organizational performance and management innovation in heavy equipment and truck companies operating in North Kalimantan. Management control systems that involve enabling controls that encourage organizational creativity and development, as well as constraining controls that provide constraints to ensure efficient operations, are analyzed to see their impact on management innovation and organizational performance. This study uses a quantitative descriptive approach by collecting primary data through a survey of 57 supervisors in 10 relevant companies. The data was analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM) method with PLS 4 software. The results of the study show that enabling control has a significant positive influence on organizational performance, while constraining control, both through a limitation system and diagnostic control, has a negative effect on organizational performance, although the diagnostic control system plays a*

---

*positive role in encouraging management innovation. These findings indicate that to improve organizational performance, companies need to make more intensive use of enabling controls, while considering the implementation of diagnostic control systems that can support innovation.*

---

## PENDAHULUAN

Pada kondisi ekonomi global yang belum stabil saat ini, sektor ILMATE (industri logam, mesin, alat transportasi dan elektronika) justru menunjukkan kinerja positif yang mampu melampaui pertumbuhan ekonomi nasional sebesar 10.70 persen pada tahun 2023 (Data Kemenperin, 2024; Djirimu & Tombolotutu, 2021). Menguatnya kinerja industri permesinan karena ditopang peningkatan produksi alat berat. Sektor ILMATE dianggap sebagai kontributor yang signifikan terhadap kinerja industri manufaktur maupun ekonomi nasional di Indonesia (Hayuningtyas et al., 2024; Heriyanto et al., 2025; Nurjanah, 2020).

Dengan semakin banyaknya pemain bisnis yang masuk ke pasar alat berat, perusahaan-perusahaan alat berat di Indonesia yang sudah beroperasi sejak lama berupaya memenangkan persaingan yang semakin ketat saat ini dengan berusaha memposisikan bisnis yang berorientasi pada kualitas dan kepuasan pelanggan (Martoyo et al., 2022). Untuk mencapai target tersebut, berbagai perusahaan alat berat berupaya keras untuk menjadi mitra terpercaya yang mampu memberikan manfaat nyata kepada pelanggan dengan menjamin ketersediaan alat berat, *sparepart* dan *service* sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Salah satu strategi yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan tersebut untuk memperoleh dan mempertahankan pelanggannya adalah dengan membangun dukungan fasilitas cabang-cabang yang tersebar di berbagai kota di Indonesia. Untuk memastikan bahwa dukungan fasilitas cabang dapat beroperasi secara optimal, manajemen perusahaan perlu melakukan pengendalian terhadap seluruh proses dan operasional yang dijalankan oleh seluruh fasilitas cabang. Manajemen juga perlu memastikan bahwa segala keputusan operasional yang diambil, baik oleh cabang maupun kantor pusat berorientasi pada tujuan dan target perusahaan. Karena itu, sistem pengendalian manajemen merupakan suatu proses yang sangat penting bagi perusahaan terutama dalam memastikan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan sudah berjalan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan (Ifah, 2021).

Menurut Dharmayanti & Lestari, (2017) sistem pengendalian manajemen sangat penting dalam mengelola ketidakpastian strategis serta meningkatkan keunggulan daya saing perusahaan. Simons, (1994) kemudian mengembangkan kerangka *levers of control (LOC)* yang terdiri dari sistem keyakinan (*beliefs systems*) dan sistem pengendalian interaktif (*interactive control systems*) yang mewakili kontrol *enabling*, serta sistem batasan (*boundary systems*) dan sistem pengendalian diagnostik (*diagnostic control systems*) yang mewakili kontrol *constraining* untuk mengelola perubahan dan membangun inisiatif strategis baru. Sistem pengendalian manajemen melibatkan pengendalian perilaku anggota organisasi yang berusaha mempengaruhi perilaku individu untuk mencapai tujuan organisasi (Dahal, 2018). Sistem pengendalian manajemen

berusaha memastikan bahwa perilaku individu dalam organisasi dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengembangkan peran *LOC* dalam organisasi (Baird et al., 2018, 2019; Gomez-Conde et al., 2019; Hermawan et al., 2021; Phan et al., 2023; Su et al., 2017). Hasil dari beberapa pengujian pada penelitian sebelumnya menemukan bahwa sistem yang mewakili kontrol *enabling* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi (Baird et al., 2019; Gomez-Conde et al., 2019; Hermawan et al., 2021; Phan et al., 2023). Sedangkan sistem yang mewakili kontrol *constraining* berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi (Baird et al., 2019; Gomez-Conde et al., 2019). Karena itu, penelitian ini juga akan menguji pengaruh dari kontrol *enabling* terhadap kinerja organisasi serta pengaruh kontrol *constraining* terhadap kinerja organisasi dengan konteks kontrol *constraining* yang lebih terperinci yaitu sistem batasan dan sistem pengendalian diagnostik.

Simons, (1994) menyampaikan peran penting SPM sebagai pendorong perubahan organisasi. Pentingnya memahami bagaimana kontrol dan kreativitas saling terkait. Peran manajemen dalam pengendalian adalah bertanggung jawab untuk mengambil tindakan yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan dan menyelaraskan kepentingan mereka dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, inovasi manajemen merupakan suatu proses penerapan proses pengendalian (Baird et al., 2019).

Berbagai penelitian dalam bidang ekonomi, manajemen, dan akuntansi dilakukan untuk memeriksa, memperkenalkan, dan mengembangkan Praktik Akuntansi Manajemen (PAM) (Hariadi & Alsawayeh, 2020). Organisasi yang sebelumnya cenderung mengandalkan alat akuntansi manual tradisional kini dapat memperoleh manfaat dari pilihan solusi akuntansi manajemen mutakhir berkat kemajuan teknologi (Pramono et al., 2023). Praktik Akuntansi Manajemen (PAM) merupakan salah satu inovasi manajemen yang terus dikembangkan yang dapat membantu dalam proses pengambilan keputusan.

Dalam dekade terakhir, banyak penelitian yang berfokus pada penggunaan dan adopsi PAM, dan menilai pengaruhnya terhadap pengukuran kinerja. Beberapa penelitian menemukan bahwa PAM memiliki pengaruh positif atau hubungan signifikan terhadap kinerja organisasi (Adelana, 2024; Adu-Gyamfi & Chipwere, 2020; Al-Qahtani et al., 2015; Betinah et al., 2018; Nor et al., 2016; Saaydah & Khatatneh, 2014; Sayyad, 2017; Shulammite & Addah, 2016; Zakaria, 2021). Pada penelitian yang dilakukan (Baird et al., 2019), PAM memediasi hubungan antara kontrol *constraining* dan kinerja organisasi. Pada penelitian ini, peneliti akan menguji peran PAM terhadap kinerja organisasi, serta menguji peran PAM apakah dapat memediasi hubungan antara sistem batasan dan sistem pengendalian diagnostik terhadap kinerja organisasi.

Pada penelitian ini, perusahaan-perusahaan alat berat dan truk yang beroperasi di Kalimantan Utara akan menjadi populasi penelitian dan para pekerja yang berada pada level pengawas akan menjadi sampel pada penelitian ini. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik pada 2022, struktur perekonomian Kalimantan Utara didominasi pertambangan sehingga menjadi prospek bagi para perusahaan-perusahaan alat berat dan truk untuk membuka kantor cabang di wilayah Kalimantan Utara. Penelitian ini akan menguji

hubungan *LOC*, inovasi manajemen, dan kinerja organisasi pada perusahaan-perusahaan alat berat dan truk yang beroperasi di Kalimantan Utara. Harapannya, penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada literatur-literatur SPM yang mengadopsi pendekatan kerangka kerja *LOC* dan inovasi manajemen. dan memberikan wawasan empiris tentang hubungan antara *LOC*, PAM, dan kinerja organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif, yang memperoleh gambaran terkait objek penelitian secara detail dengan menggunakan angka, mulai dari tahap pengumpulan data, pengolahan data dan hasil pengolahan data. Alasan penulis menggunakan pendekatan kuantitatif dalam melakukan penelitian ini adalah karena penelitian ini akan melihat secara terperinci praktik *LOC* dan PAM yang dijalankan oleh perusahaan secara faktual dan apa adanya serta dinilai secara objektif dengan menggunakan angka.

### **Populasi dan Sampel**

Sumber informasi dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari populasi karyawan-karyawan yang menjabat sebagai pengawas pada perusahaan-perusahaan alat berat dan truk yang beroperasi di Kalimantan Utara baik *foreman*, *leader*, supervisor, kepala departemen dan manajer. Teknik pemilihan sampel menggunakan metode *purposive sampling*. informasi mengenai data sampel penelitian yang terdiri dari 57 (lima puluh tujuh) orang pengawas pada 10 (sepuluh) populasi perusahaan.

### **Instrumen Penelitian**

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dengan menggunakan metode *cross-sectional survey* dengan membagikan kuesioner kepada karyawan-karyawan yang menjabat sebagai pengawas pada perusahaan-perusahaan alat berat dan truk yang beroperasi di Kalimantan Utara baik *foreman*, *leader*, supervisor, kepala departemen dan manajer.

### **Prosedur Pengumpulan Data**

Penelitian ini dilakukan di kota Tarakan, Kalimantan Utara pada bulan Oktober 2024 dengan membagikan kuesioner kepada karyawan-karyawan yang menjabat sebagai pengawas pada perusahaan-perusahaan alat berat dan truk yang beroperasi di Kalimantan Utara baik *foreman*, *leader*, supervisor, kepala departemen dan manajer.

### **Metode Analisis Data**

Pengujian hipotesis akan menggunakan analisis *structural equation modeling (SEM)* dalam *software PLS 4*, dengan *LOC* yang terdiri atas kontrol *enabling*, sistem batasan dan sistem pengendalian diagnostik sebagai variabel eksogen serta inovasi manajemen dan kinerja organisasi sebagai variabel endogen. PLS-SEM memungkinkan peneliti untuk mengestimasi model kompleks dengan banyak konstruk, variabel indikator, dan jalur struktural tanpa memaksakan asumsi distribusional pada data serta merupakan paket *user-friendly software* yang mudah digunakan yang umumnya memerlukan sedikit pengetahuan teknis (Hair et al., 2019). PLS-SEM menawarkan solusi

dengan ukuran sampel kecil ketika model terdiri dari banyak konstruk dan sejumlah besar *item* (Fornell & Bookstein, 1982; Hair et al., 2019; Willaby et al., 2015).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Data statistik deskriptif

Statistik deskriptif berupa nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, nilai maksimum dan nilai minimum. Nilai rata-rata (*mean*) yang cukup tinggi menunjukkan penggunaan kontrol *enabling*, sistem batasan, sistem pengendalian diagnostik, inovasi manajemen dan kinerja organisasi yang tinggi pada sampel perusahaan-perusahaan di penelitian ini.

### Hasil pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstrak

Sesuai dengan prosedur pengujian *SEM-PLS*, variabel kontrol *enabling*, sistem batasan, sistem pengendalian diagnostik, inovasi manajemen, dan kinerja organisasi diukur secara reflektif dengan menggunakan *Smart PLS Vs 4*. Dalam Hair, (2019), evaluasi model pengukuran reflektif terdiri dari *outer loading*  $\geq 0,60$  *composite reliability*  $\geq 0,70$ , *Cronbach's Alpha*  $\geq 0,70$  dan *average variance extracted (AVE)*  $\geq 0,50$ , serta evaluasi validitas diskriminan yang terdiri dari *HTMT (Heterotrait Monotrait Ratio)* di bawah 0.90, kriteria Fornell dan Lacker, serta validasi *cross loadings*. Hasil estimasi awal terhadap model pengukuran *outer loading*, seluruh indikator dinyatakan valid.

**Tabel 1. Tabel Composite Reliability dan Average Variance Extracted**

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
ENABLING	0.952	0.954	0.959	0.701
BATASAN	0.899	0.905	0.930	0.768
DIAGNOSTIK	0.904	0.910	0.933	0.777
INOVASI	0.921	0.928	0.935	0.616
KINERJA	0.886	0.890	0.922	0.749

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel *composite reliability* dan *average variance extracted* di atas, variabel kontrol *enabling*, sistem batasan, sistem pengendalian diagnostik, inovasi manajemen, dan kinerja organisasi memiliki nilai *composite reliability*  $\geq 0,70$ , *Cronbach's Alpha*  $\geq 0,70$  dan *average variance extracted (AVE)*  $\geq 0,50$ , sehingga seluruh variabel dinyatakan valid.

Langkah selanjutnya adalah melakukan uji validitas diskriminan yang terdiri dari *HTMT (Heterotrait Monotrait Ratio)* di bawah 0.90, kriteria Fornell dan Lacker, serta validasi *cross loadings*. Validitas diskriminan adalah bentuk evaluasi untuk memastikan bahwa antar variabel secara teori berbeda dan terbukti secara empiris dengan model structural. Sarstedt et al., (2021) merekomendasikan *Heterotrait-Monotrait (HTMT)*

karena ukuran validitas diskriminan ini dinilai lebih sensitif atau akurat dalam mendeteksi validitas diskriminan. Nilai yang direkomendasikan adalah dibawah 0,90.

**Tabel 2. Tabel HTMT**

VARIABEL	HTMT
DIAGNOSTIK <-> BATASAN	0.631
ENABLING <-> BATASAN	0.753
ENABLING <-> DIAGNOSTIK	0.904
INOVASI <-> BATASAN	0.606
INOVASI <-> DIAGNOSTIK	0.833
INOVASI <-> ENABLING	0.790
KINERJA <-> BATASAN	0.654
KINERJA <-> DIAGNOSTIK	0.682
KINERJA <-> ENABLING	0.809
KINERJA <-> INOVASI	0.782

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel di atas, variabel kontrol *enabling* memiliki multikolinear dengan variabel sistem pengendalian diagnostik dengan nilai *HTMT* 0.904 > 0.90. Multikolinear yang tinggi dapat menyebabkan tafsiran parameter menjadi bias dan tidak efisien, yaitu *standard error* menjadi besar, *confident interval path coefficient* menjadi lebar, dan hasil pengujian hipotesis menjadi tidak sesuai (Yamin, 2023). Menurut Hair et al., (2017) yang dikutip oleh Yamin, (2023) untuk mengatasi *HTMT* yang tinggi, salah satu caranya adalah dengan mengeliminasi konstruk yang memiliki korelasi tinggi dengan konstruk lainnya.

**Tabel 3. Korelasi kostruk**

	ENA BL1	ENA BL2	ENA BL3	ENA BL4	ENA BL5	ENA BL6	ENA BL7	ENA BL8	ENA BL9	ENAB L10
<b>DIA G1</b>	0.640	0.512	0.594	0.651	0.803	0.754	0.686	0.740	0.787	0.722
<b>DIA G2</b>	0.410	0.385	0.478	0.549	0.686	0.613	0.549	0.419	0.622	0.722
<b>DIA G3</b>	0.594	0.643	0.510	0.500	0.739	0.556	0.690	0.609	0.610	0.756
<b>DIA G4</b>	0.590	0.554	0.423	0.411	0.796	0.633	0.659	0.707	0.672	0.768

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel korelasi konstruk di atas, konstruk ENABL5 dan ENABL10 memiliki nilai korelasi yang tinggi dengan variabel DIAG1, DIAG2, DIAG3, dan DIAG4, sehingga konstruk tersebut akan dieliminasi dari pengujian SEMPLS dan dilakukan estimasi kembali dari awal atas seluruh konstruk variabel yang terdiri dari *outer loading*  $\geq 0,60$ , *composite reliability*  $\geq 0,70$ , *Cronbach's Alpha*  $\geq 0,70$  dan *average*

*variance extracted (AVE)*  $\geq 0,50$ , serta evaluasi validitas diskriminan yang terdiri dari *HTMT (Heterotrait Monotrait Ratio)* di bawah 0,90, serta validasi *cross loadings*.

Variabel kontrol *enabling* diukur dengan 8 (delapan) indikator yang valid, berdasarkan nilai *outer loading* terletak antara 0,799–0,888 yang menunjukkan bahwa delapan indikator pengukuran tersebut berkorelasi kuat dalam menjelaskan kontrol *enabling*. Tingkat variabel reliabilitas kontrol *enabling* dapat diterima dengan nilai *composite reliability* 0,941 serta *Cronbach's Alpha* 0,939 (di atas 0,70) serta *convergent validity* yang ditunjukkan oleh *AVE* 0,703  $> 0,50$ . Di antara delapan indikator pengukuran yang valid, kontrol *enabling* terlihat lebih kuat dicerminkan oleh ENABL4 (*LF*=0,888) yaitu pernyataan misi perusahaan menjadi inspirasi bagi karyawan dan ENABL9 (*LF*=0,870) yaitu sistem manajemen kinerja digunakan oleh manajer operasional dan manajer tingkat atas (*top level manager*) untuk mendiskusikan perubahan yang terjadi dalam unit bisnis..

Variabel sistem batasan diukur dengan 4 (empat) indikator yang valid, berdasarkan nilai *outer loading* terletak antara 0,849–0,910 yang menunjukkan bahwa empat indikator pengukuran tersebut berkorelasi kuat dalam menjelaskan sistem batasan. Tingkat variabel reliabilitas sistem batasan dapat diterima dengan nilai *composite reliability* 0,905 serta *Cronbach's Alpha* 0,899 (di atas 0,70) serta *convergent validity* yang ditunjukkan oleh *AVE* 0,768  $> 0,50$ . Di antara empat indikator pengukuran yang valid, sistem batasan terlihat lebih kuat dicerminkan oleh BATAS3 (*LF*=0,910) yaitu pedoman etika perusahaan (*code of conduct*) menjelaskan mengenai tingkah laku karyawan yang tepat dan BATAS1 (*LF*=0,895) yaitu pedoman etika perusahaan (*code of conduct*) memberikan informasi kepada karyawan mengenai tindakan apa saja yang dilarang.

Variabel sistem pengendalian diagnostik diukur dengan 4 (empat) indikator pengukuran yang valid dengan *outer loading* antara 0,843–0,908 yang mengindikasikan bahwa keempat indikator pengukuran tersebut adalah valid dan mencerminkan pengukuran sistem pengendalian diagnostik. Tingkat variabel reliabilitas sistem pengendalian diagnostik dapat diterima dengan nilai *composite reliability* 0,910 serta *Cronbach's Alpha* 0,904 (di atas 0,70) serta *convergent validity* yang ditunjukkan oleh *AVE* 0,777  $> 0,50$ . Di antara empat indikator pengukuran yang valid, sistem pengendalian diagnostik terlihat lebih kuat dicerminkan oleh DIAG4 (*LF*=0,908) yaitu sistem kontrol dilakukan untuk mengidentifikasi hasil signifikan yang tidak tercapai dari ekspetasi dan untuk mengambil tindakan selanjutnya yang tepat dan DIAG1 (*LF*=0,906) yaitu sistem kontrol dilakukan untuk mengecek progress terhadap sasaran perusahaan dan memantau hasilnya.

Variabel inovasi manajemen diukur dengan 9 (sembilan) indikator yang valid, berdasarkan nilai *outer loading* terletak antara 0,690–0,882 yang menunjukkan bahwa tujuh indikator pengukuran tersebut berkorelasi kuat dalam menjelaskan inovasi manajemen. Tingkat variabel reliabilitas inovasi manajemen dapat diterima dengan nilai *composite reliability* 0,928 serta *Cronbach's Alpha* 0,921 (di atas 0,70) serta *convergent validity* yang ditunjukkan oleh *AVE* 0,616  $> 0,50$ . Di antara sembilan indikator pengukuran yang valid, indikator inovasi manajemen yang terlihat lebih kuat adalah

INV5 ( $LF=0,882$ ) yaitu penerapan pembiayaan berdasarkan kualitas (*quality costing*) dan INV6 ( $LF=0,881$ ) yaitu penerapan analisis rantai nilai (*value chain analysis*).

Variabel kinerja organisasi diukur dengan 4 (empat) indikator pengukuran yang valid dengan *outer loading* antara 0,761 – 0,926 yang mengindikasikan bahwa keempat indikator pengukuran tersebut adalah valid dan mencerminkan pengukuran kinerja organisasi. Tingkat variabel reliabilitas kinerja organisasi dapat diterima dengan nilai *composite reliability* 0,890 serta *Cronbach's Alpha* 0,886 (di atas 0,70) serta *convergent validity* yang ditunjukkan oleh *AVE* 0,749 > 0,50. Di antara empat indikator pengukuran yang valid, indikator kinerja organisasi yang terlihat lebih kuat adalah KINERJA3 ( $LF=0,926$ ) yaitu pencapaian kualitas jasa dan barang yang tersampaikan kepada pelanggan dan KINERJA2 ( $LF=0,903$ ) yaitu pencapaian kuantitas jasa dan barang yang tersampaikan kepada pelanggan.

Evaluasi yang dilakukan selanjutnya adalah pengujian validitas diskriminan yang terdiri dari *HTMT* (*Heterotrait Monotrait Ratio*) dengan nilai yang direkomendasikan adalah di bawah 0,90, kriteria Fornell dan Lacker dengan akar *AVE* variabel lebih besar dari korelasi antara variabel, serta validasi *cross loadings*.

Hasil pengujian *HTMT* menunjukkan semua pasangan variabel mempunyai nilai *HTMT* di bawah 0,90 sehingga validitas diskriminan tercapai. Hal ini menandakan bahwa tidak ada multikolinier di antara konstruk-konstruk variabel.

**Tabel 4. Fornell dan Larcker**

	BATASAN	DIAGNOSTIK	ENABLING	INOVASI	KINERJA
BATASAN	0.876				
DIAGNOSTIK	0.575	0.882			
ENABLING	0.717	0.795	0.838		
INOVASI	0.567	0.773	0.731	0.785	
KINERJA	0.587	0.616	0.756	0.723	0.865

Sumber: Data diolah

Nilai diagonal adalah akar *AVE* dan nilai lainnya adalah korelasi. Kriteria Fornell dan Larcker (1982) adalah bahwa akar *AVE* variabel lebih besar dari korelasi antara variabel. Variabel sistem batasan mempunyai akar *AVE* (0,876) lebih besar korelasinya dengan variabel sistem pengendalian diagnostik (0,575), lebih besar korelasinya dengan variabel kontrol enabling (0,717), lebih besar korelasinya dengan variabel inovasi (0,567), dan lebih besar korelasinya dengan variabel kinerja (0,587). Hasil ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan variabel sistem batasan terpenuhi.

Variabel sistem pengendalian diagnostik mempunyai akar *AVE* (0,882) lebih besar korelasinya dengan variabel kontrol enabling (0,795), lebih besar korelasinya dengan variabel inovasi (0,773), dan lebih besar korelasinya dengan variabel kinerja (0,616). Hasil ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan variabel sistem pengendalian diagnostik terpenuhi.

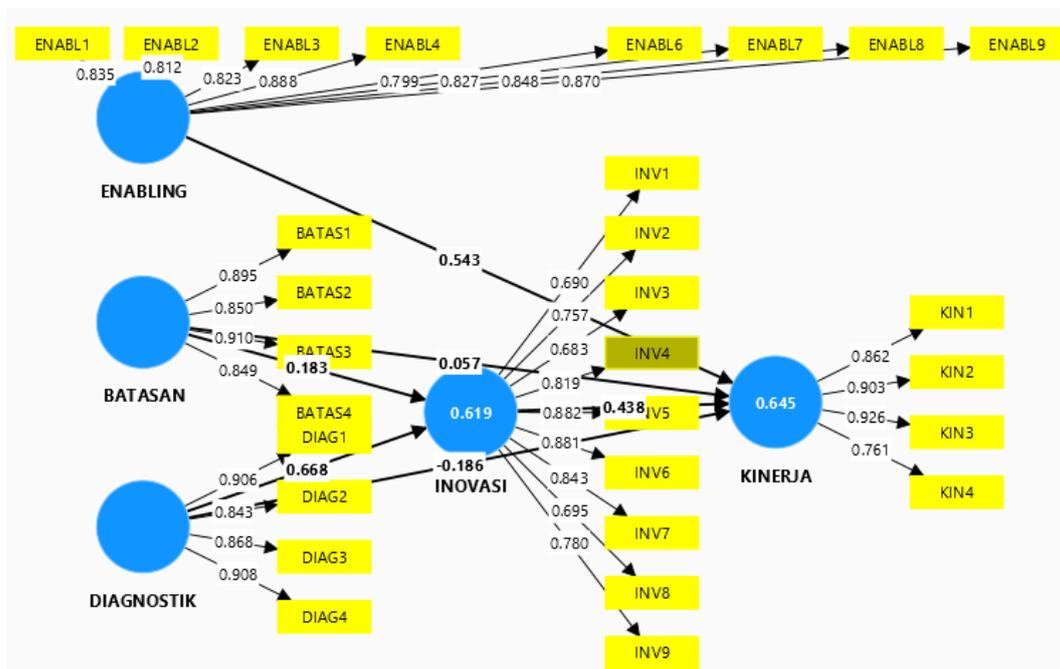
Variabel kontrol enabling mempunyai akar *AVE* (0,838) lebih besar korelasinya dengan variabel inovasi (0,731) dan lebih besar korelasinya dengan variabel kinerja

(0,756). Hasil ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan variabel kontrol enabling terpenuhi.

Demikian juga dengan validitas inovasi manajemen yang mempunyai akar AVE (0,785) lebih besar korelasinya dengan variabel kinerja (0,723). Hasil ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan variabel inovasi manajemen terpenuhi.

Validitas kinerja yang mempunyai akar AVE (0,865) lebih besar korelasinya dengan variabel kontrol enabling (0,756), lebih besar korelasinya dengan variabel sistem batasan (0,587), dan lebih besar korelasinya dengan variabel sistem pengendalian diagnostik (0,616) serta lebih besar korelasinya dengan variabel inovasi (0,723). Hasil ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan variabel kinerja organisasi terpenuhi.

Berikut adalah perancangan model pengukuran *outer model* menggunakan *SEM-PLS Vs. 4*. Diagram berikut menggambarkan hubungan antara kontrol *enabling*, sistem batasan, sistem pengendalian diagnostik terhadap inovasi manajemen dan kinerja organisasi.



**Gambar 1. Diagram Outer Model**

**Evaluasi Model Struktural**

Evaluasi model struktural berkaitan dengan pengujian hipotesis terkait dengan pengaruh antara variabel penelitian. Pemeriksaan evaluasi model struktural dilakukan dalam tiga tahap yaitu uji *multikolinier* dengan *inner VIF*, uji hipotesis dengan *bootstrapping* dan uji *effect size F square* (Yamin, 2023).

Langkah pertama adalah memeriksa ada atau tidak adanya multikolinier. Pengujian multikolinier dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi terdapat korelasi antar variabel independen atau variabel bebas (Ghozali, 2016). Efek multikolinier dapat menjadikan nilai model tidak dapat menjelaskan hubungan antara variabel *dependen* dan

variabel independen secara baik (Supriyadi, 2017). Keberadaan multikolinier akan menyebabkan *varians* parameter yang diestimasi akan menjadi lebih besar dari yang seharusnya dengan demikian tingkat akurasi dari estimasi akan menurun (Supriyadi, 2017). Uji multikolinier antara variabel diukur dengan *Inner VIF* (*Variance Inflated Factor*). Nilai *Inner VIF* di bawah 5 menunjukkan tidak ada multikolinier antara variabel (Hair et al., 2019).

**Tabel 5. Uji Multikolinier**

	VIF
BATASAN -> INOVASI	1.495
BATASAN -> KINERJA	2.079
DIAGNOSTIK -> INOVASI	1.495
DIAGNOSTIK -> KINERJA	3.458
ENABLING -> KINERJA	3.922
INOVASI -> KINERJA	2.758

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel *VIF* di atas, tidak ada multikolinier antara variabel karena seluruh nilai *VIF* di bawah 5. Hasil ini menguatkan hasil estimasi parameter-paramater dalam *SEM-PLS* bersifat *robust* (tidak bias).

Langkah kedua adalah pengujian hipotesis antara variabel dengan melihat nilai *t* statistik atau *p-value*. Bila *t* statistik hasil perhitungan lebih besar dari 1,96 (*t* tabel) atau *p-value* hasil pengujian lebih kecil dari 0,05 maka ada pengaruh signifikan antara variabel.

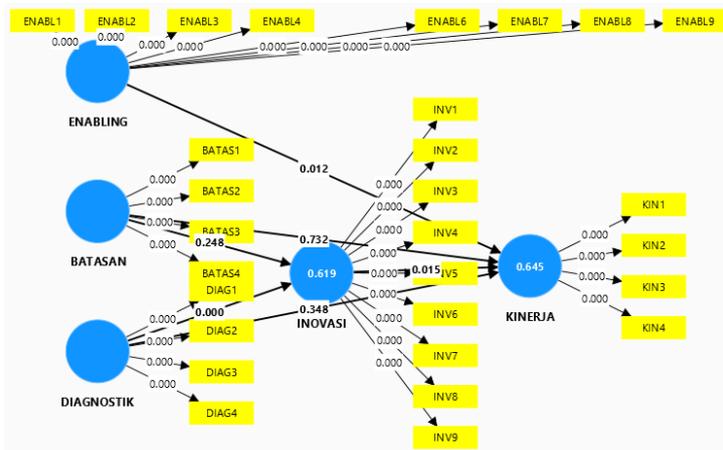
**Tabel 6. Tabel Uji Hipotesis**

No	Hipotesis	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
H1 A	ENABLING -> KINERJA	0.543	0.573	0.216	2.515	0.012
H1 B	BATASAN -> KINERJA	0.057	0.038	0.165	0.343	0.732
H1 C	DIAGNOSTIK -> KINERJA	-0.186	-0.203	0.198	0.939	0.348
H2 A	BATASAN -> INOVASI	0.183	0.180	0.158	1.157	0.248
H2 B	DIAGNOSTIK -> INOVASI	0.668	0.682	0.131	5.111	0.000
H3	INOVASI -> KINERJA	0.438	0.444	0.179	2.442	0.015
H4 A	BATASAN -> INOVASI -> KINERJA	0.080	0.079	0.079	1.008	0.314

No	Hipotesis	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
H4 B	DIAGNOSTIK -> INOVASI -> KINERJA	0.292	0.305	0.147	1.993	0.046

Sumber: Data diolah

Berdasarkan hasil analisis koefisien jalur menggunakan SEM-PLS, ditemukan bahwa kontrol enabling berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi ( $\beta = 0,543$ ;  $p = 0,012$ ), sementara sistem batasan ( $\beta = 0,057$ ;  $p = 0,732$ ) dan sistem pengendalian diagnostik ( $\beta = -0,186$ ;  $p = 0,348$ ) tidak berpengaruh signifikan. Selanjutnya, sistem batasan juga tidak berpengaruh signifikan terhadap inovasi ( $\beta = 0,183$ ;  $p = 0,248$ ), namun sistem pengendalian diagnostik memiliki pengaruh signifikan terhadap inovasi ( $\beta = 0,668$ ;  $p = 0,000$ ). Inovasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi ( $\beta = 0,438$ ;  $p = 0,015$ ). Pengaruh mediasi inovasi manajemen antara sistem batasan dan kinerja organisasi tidak signifikan ( $\beta = 0,080$ ;  $p = 0,314$ ), sedangkan antara sistem pengendalian diagnostik dan kinerja organisasi signifikan ( $\beta = 0,292$ ;  $p = 0,046$ ), yang menunjukkan adanya full mediation karena pengaruh langsungnya tidak signifikan. Diagram pengukuran inner model menggambarkan hubungan antar variabel kontrol enabling, sistem batasan, dan sistem pengendalian diagnostik terhadap inovasi manajemen dan kinerja organisasi.



Gambar 2. Diagram Inner Model

Langkah ketiga adalah evaluasi nilai *F-Square*. Menurut Yamin, (2023) Nilai *F-Square* menunjukkan pengaruh antar variabel pada level struktural dengan kriteria interpretasi (*F-Square* 0,02 adalah pengaruh rendah, 0,15 adalah pengaruh moderat dan 0,35 adalah pengaruh tinggi).

**Tabel 7. Tabel F-Square**

<b>F-SQUARE</b>	
<i>ENABLING</i> -> KINERJA	0.212
BATASAN -> KINERJA	0.004
DIAGNOSTIK -> KINERJA	0.028
BATASAN -> INOVASI	0.059
DIAGNOSTIK -> INOVASI	0.783
INOVASI -> KINERJA	0.196

Sumber: Data diolah

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa kontrol enabling memiliki pengaruh moderat terhadap kinerja organisasi (F-Square = 0,212), sedangkan sistem batasan menunjukkan pengaruh sangat rendah terhadap kinerja organisasi (F-Square = 0,004) dan rendah terhadap inovasi manajemen (F-Square = 0,059). Sistem pengendalian diagnostik memiliki pengaruh rendah terhadap kinerja organisasi (F-Square = 0,028), namun memberikan pengaruh tinggi terhadap inovasi manajemen (F-Square = 0,783). Sementara itu, inovasi manajemen sendiri berpengaruh moderat terhadap kinerja organisasi (F-Square = 0,196).

### **Evaluasi Kebaikan dan Kecocokan Model**

*PLS* merupakan analisis *SEM-PLS* berbasis *varians* dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada Penelitian prediksi. Oleh karena itu maka dikembangkan beberapa ukuran untuk menyatakan model yang diajukan dapat diterima yaitu *R Square* dan *Goodness of Fit Index (GoF Index)*.

**Tabel 8. Tabel R-Square**

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
INOVASI	0.619	0.605
KINERJA	0.645	0.618

Sumber: Data diolah

Ukuran statistik R square menggambarkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen dan variabel endogen lainnya dalam model. Menurut Chin (1998), nilai interpretasi R square secara kualitatif adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh moderat), dan 0,66 (pengaruh tinggi).

Berdasarkan hasil pengolahan data di atas, besarnya pengaruh bersama kontrol enabling, sistem batasan dan sistem pengendalian diagnostik terhadap kinerja organisasi adalah sebesar 0,645 (64,5%) (termasuk pengaruh moderat mendekati tinggi) dan besarnya pengaruh kontrol enabling, sistem batasan dan sistem pengendalian diagnostik terhadap inovasi sebesar 0,619 (61,9%) (termasuk pengaruh moderat mendekati tinggi).

*Goodness of Fit Index (GoF Index)* merupakan evaluasi keseluruhan model yang merupakan evaluasi model pengukuran dan model struktural yang hanya dapat dihitung dari model pengukuran reflektif yaitu akar dari perkalian geometrik rerata communality

dengan rerata R square. Menurut Yamin, (2023), interpretasi nilai GoF index adalah 0,1 (GoF rendah), 0,25 (GoF medium) dan 0,36 (GoF tinggi).

**Tabel 9. Tabel GoF Index**

Rerata Commuality	Rerata R-square	GoF Index
0.701	0.632	0.666

Sumber: Data diolah

Hasil perhitungan menunjukkan nilai GoF model adalah 0,666 termasuk kategori *GoF* tinggi. Data empiris mampu menjelaskan model pengukuran dan model pengukuran dengan tingkat kecocokan tinggi.

### **Pembahasan**

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi pada literatur yang meneliti peran SPM dalam mengelola perubahan organisasi dan peningkatan kinerja. Secara khusus, Penelitian ini berupaya untuk meneliti hubungan antara kontrol enabling dan kontrol constraining (sistem batasan dan sistem pengendalian diagnostik) terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini juga meneliti hubungan sistem batasan dan sistem pengendalian diagnostik terhadap inovasi manajemen dan kinerja organisasi.

Dalam penelitian Baird et al., (2019), kontrol enabling memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi, sedangkan kontrol constraining memiliki hubungan tidak langsung kinerja organisasi, tetapi melalui inovasi manajemen, kontrol constraining memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Pada Penelitian ini, peneliti mengukur pengaruh langsung kontrol enabling terhadap kinerja organisasi dan pengaruh langsung dan tidak langsung antara kontrol constraining (sistem batasan dan sistem pengendalian diagnostik) terhadap inovasi manajemen dan kinerja organisasi.

Penelitian ini menemukan bahwa kontrol enabling memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi, sedangkan kontrol constraining yang terdiri dari sistem batasan dan sistem pengendalian diagnostik berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi. Kontrol enabling memuat nilai-nilai inti perusahaan yang menginspirasi dan menuntun pencarian tantangan baru serta menstimulasi organisasi pembelajaran dalam pembentukan ide dan strategi baru, akhirnya akan menciptakan dorongan positif dalam organisasi yang sekaligus mengarahkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan penetapan arah dan tujuan organisasi serta organisasi pembelajaran yang diakomodir oleh kontrol enabling, anggota organisasi memperoleh panduan dalam tindakan yang perlu diambil, sekaligus dasar dalam pengambilan keputusan strategis. Dorongan positif yang dibentuk oleh kontrol enabling akhirnya berpengaruh langsung terhadap pencapaian kinerja organisasi. Semakin tinggi tingkat penggunaan kontrol enabling, maka pengaruhnya akan semakin signifikan terhadap kinerja organisasi.

Sebaliknya, sistem batasan yang berfokus pada kode etik perusahaan dan risiko-risiko yang harus dihindari oleh anggota organisasi, serta sistem pengendalian diagnostik yang berfokus pada pemantauan dan penilaian kinerja, dapat menciptakan tekanan negatif

dalam organisasi yang akhirnya berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi. Sistem batasan membatasi anggota organisasi dalam mengambil keputusan, yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Hal serupa terkait dengan sistem pengendalian diagnostik yang merupakan sistem umpan balik yang membandingkan hasil output yang diperoleh dengan target yang diinginkan, nyatanya dapat menjadi sistem umpan balik baik ketercapaian maupun ketidaktercapaian kinerja, baik kinerja bisnis maupun kinerja individu, yang menciptakan tekanan negatif yang akhirnya berisiko terhadap ketidaktercapaian kinerja organisasi. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang menemukan sistem pengendalian diagnostik berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi (Baird et al., 2019).

Menurut Baird et al., (2019), kontrol constraining berpengaruh secara parsial terhadap inovasi manajemen. Peneliti menguji kontrol constraining yang terdiri dari sistem batasan dan sistem pengendalian diagnostik dan melihat pengaruhnya terhadap inovasi manajemen. Peneliti menemukan bahwa sistem batasan memiliki pengaruh negatif pada inovasi manajemen, sebaliknya sistem pengendalian diagnostik memiliki pengaruh positif terhadap inovasi manajemen. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam kontrol constraining, sistem pengendalian diagnostik merupakan kontrol yang memiliki peran dalam menciptakan inovasi manajemen.

Sistem pengendalian diagnostik merupakan sistem informasi formal yang digunakan oleh manajer untuk memantau hasil yang diperoleh organisasi dan mengoreksi penyimpangan dari standar kinerja yang telah ditetapkan (Nawawi, 2022). Pemantauan dan koreksi hasil kinerja tersebut membutuhkan alat-alat akuntansi yang dinilai akurat sehingga implementasi penggunaan Praktik Akuntansi Manajemen dinilai dapat mendukung pengambilan keputusan strategis perusahaan. Informasi ini penting tidak hanya untuk memfasilitasi kebutuhan informasi dalam pengambilan keputusan dan tindakan manajemen, tetapi juga untuk mempengaruhi keputusan untuk memotivasi dan mengendalikan manajer dan karyawan (Pires et al., 2023). PAM merupakan metode yang dapat digunakan untuk mengumpulkan, memproses, dan menganalisis informasi keuangan maupun non-keuangan yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan manajemen yang lebih baik. Penggunaan sistem pengendalian diagnostik yang intensif akhirnya memfasilitasi inovasi manajemen dalam penggunaan berbagai teknik organisasi khususnya praktik akuntansi manajemen. Pengujian ini mendukung penelitian Cools et al., (2017) yang menemukan bahwa penggunaan sistem pengendalian diagnostik dengan penetapan batasan anggaran merangsang kemampuan orang-orang untuk menghasilkan ide-ide yang inovatif serta penelitian Müller-Stewens et al., (2020) yang juga memperoleh hubungan yang positif antara penggunaan sistem pengendalian diagnostik terhadap inovasi produk baru. Semakin tinggi penggunaan sistem pengendalian diagnostik, maka penggunaan praktik inovasi manajemen juga akan semakin meningkat.

Berbeda dengan sistem pengendalian diagnostik, penelitian ini menemukan bahwa sistem batasan berpengaruh negatif terhadap inovasi manajemen. Sistem batasan merupakan aktivitas - aktivitas yang membatasi perilaku yang tidak diinginkan untuk mengurangi risiko-risiko yang timbul di perusahaan. Sistem batasan dianggap

menciptakan dorongan negatif dalam organisasi tetapi penting digunakan pada suatu organisasi, terutama ketika manajemen mendelegasikan pengambilan keputusan dengan harapan dapat memberikan fleksibilitas, tetapi juga tidak melebihi batasan yang telah ditetapkan. Penemuan ini menunjukkan bahwa batasan-batasan yang ditetapkan oleh organisasi berupa kode etik perusahaan dan penetapan risiko-risiko yang harus dihindari oleh anggota organisasi, dapat menghalangi anggota organisasi dalam pencarian peluang baru dan penciptaan ide-ide baru, sehingga dapat dikatakan anggota organisasi menjadi pasif dalam berkeaktivitas dan berinovasi. Batasan-batasan yang ditetapkan oleh organisasi, menyebabkan anggota organisasi cenderung mencari aman dan tidak berani menciptakan ide-ide baru. Semakin intens penggunaan sistem batasan dalam suatu organisasi, justru akan menghalangi anggota organisasi dalam berinovasi.

Pada penelitian sebelumnya oleh Baird et al., (2019) inovasi manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, melalui penggunaan praktik akuntansi manajemen. Beberapa penelitian lainnya juga menemukan bahwa Praktik Akuntansi Manajemen memiliki pengaruh positif atau hubungan signifikan terhadap kinerja organisasi (Adelana, 2024; Adu-Gyamfi & Chipwere, 2020; Al-Qahtani et al., 2015; Betinah et al., 2018; Nor et al., 2016; Saaydah & Khatatneh, 2014; Sayyad, 2017; Zakaria, 2021). Pada penelitian ini juga ditemukan hal yang serupa, yaitu inovasi manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui implementasi penggunaan teknik manajemen. Praktik Akuntansi Manajemen sangat berperan dalam proses perencanaan dan pengendalian, yang membantu pengambil keputusan dalam menetapkan rencana strategis yang akhirnya berkontribusi pada pencapaian kinerja organisasi. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa inovasi manajemen merupakan suatu cara yang dapat memfasilitasi perubahan dalam praktik operasional organisasi yang mendukung kinerja organisasi. Semakin tinggi praktik inovasi manajemen, maka semakin signifikan kinerja organisasi yang dapat dicapai.

Menurut Baird et al., (2019) penggunaan sistem *constraining* dianggap dapat mempengaruhi kinerja organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui inovasi manajemen. Pada penelitian ini, sistem batasan yang merupakan salah satu dari kontrol dalam sistem *constraining*, ditemukan tetap memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja organisasi, walaupun telah dimediasi oleh inovasi manajemen. Sedangkan kontrol *constraining* lainnya yaitu sistem pengendalian diagnostik, ditemukan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui mediasi inovasi manajemen. Hal ini memberikan indikasi bahwa peran sistem batasan dapat menghambat terciptanya inovasi, sekaligus menghambat ketercapaian kinerja organisasi walaupun implementasi teknik organisasi telah dilakukan. Penelitian ini mendukung penelitian oleh Ratmono, (2020) bahwa penggunaan *LOC* sebaiknya dipraktikkan secara keseluruhan, sehingga dapat berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Sistem kontrol *LOC* tidak akan efektif jika digunakan secara terpisah atau hanya menggunakan salah satu sistem kontrol *LOC* saja. Karena sistem batasan ditetapkan oleh organisasi, untuk mendukung pengambilan keputusan yang didelegasikan kepada anggota organisasi. Pada penelitian ini, dengan berbagai cabang perusahaan alat berat yang tersebar di berbagai area, seluruh keputusan

tidak sepenuhnya dapat diambil oleh pemimpin perusahaan. Karena itu sistem batasan menjadi vital, untuk memastikan bahwa pengambilan keputusan yang diambil oleh masing-masing cabang, mewakili keputusan yang diambil oleh kantor pusat atau pemimpin perusahaan.

Sebaliknya pada sistem pengendalian diagnostik yang merupakan sistem pemantauan kinerja dan umpan balik, dapat berpengaruh positif pada kinerja organisasi jika perusahaan mempraktikkan berbagai teknik manajemen seperti perbandingan kinerja *benchmarking*, manajemen berbasis aktivitas, penetapan biaya berdasarkan aktivitas, pengukuran kinerja *balance scorecard*, penetapan biaya kualitas, analisis rantai nilai, manajemen kualitas total (*total quality management*), indikator kinerja (*key performance indicators*), dan manajemen biaya strategis (*strategic cost management*). Temuan ini memperluas Penelitian sebelumnya, yang telah menunjukkan dampak inovasi manajemen pada hasil organisasi Cools et al., (2017) yaitu penggunaan sistem pengendalian diagnostik dengan implementasi Praktik Akuntansi Manajemen berupa batasan anggaran (*budgeting*) merangsang kemampuan orang-orang untuk menghasilkan ide kreatif yang berpengaruh pada kinerja organisasi. Inovasi Praktik Akuntansi Manajemen dianggap memainkan peran penting dalam proses pengelolaan biaya, penganggaran (perencanaan & pengendalian), mendukung pengambilan keputusan, meningkatkan evaluasi dan ukuran kinerja, serta mendukung analisis manajemen strategis (Hariadi & Alsawayeh, 2020). Penggunaan berbagai Praktik Akuntansi Manajemen dianggap dapat berkontribusi pada kinerja organisasi karena peran pentingnya dalam mendukung pengambilan keputusan terutama pada lingkungan organisasi yang aktif melakukan pemantauan kinerja dan pengukuran kinerja secara insentif. Analisis ini masih bersifat awal, dan karenanya, direkomendasikan agar para peneliti di masa mendatang melakukan pemeriksaan yang lebih rinci tentang peran mediasi teknik manajemen tertentu dalam hubungan antara penggunaan kontrol *LOC* dengan kinerja organisasi. Dalam penelitian ini juga tersirat bahwa penggunaan sistem kontrol *LOC*, tidak dapat dipraktikkan secara terpisah baik penggunaan kontrol *enabling* maupun kontrol *constraining*. Penelitian ini mendukung dan memperkuat pendapat Simons et al., (2000), yaitu seluruh kontrol *LOC* harus digunakan secara bersamaan untuk mencapai tujuan organisasi.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menyoroti pentingnya penggunaan kontrol *enabling* dan kontrol *constraining* melalui hubungannya dengan inovasi manajemen dan kinerja organisasi. Kontrol *enabling* menciptakan dorongan positif bagi anggota organisasi dengan membangun nilai-nilai internal yang kuat serta melakukan komunikasi dan integrasi yang ekstensif, sedangkan kontrol *constraining* memberikan tekanan negatif yang diperlukan untuk memastikan perusahaan beroperasi secara efektif dan efisien melalui penetapan batasan jelas dan sistem pemantauan kinerja. Dari hasil pengolahan data, dapat disimpulkan bahwa kontrol *enabling* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, sementara sistem batasan menunjukkan pengaruh negatif terhadap kinerja dan inovasi manajemen. Meskipun sistem batasan dan pengendalian diagnostik memiliki hubungan

tidak langsung dengan kinerja, mereka tetap diperlukan untuk memastikan pemantauan yang efektif dan pengambilan keputusan yang tepat.

Lebih lanjut, sistem pengendalian diagnostik berpengaruh positif terhadap inovasi manajemen, yang menunjukkan bahwa penilaian kinerja dan umpan balik penting dalam mendukung inovasi. Selain itu, inovasi manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, terutama dalam implementasi Praktik Akuntansi Manajemen yang mendukung perencanaan dan pengendalian. Penelitian ini juga menemukan bahwa sistem batasan, melalui mediasi inovasi manajemen, berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi, menekankan perlunya penerapan kontrol lain bersamaan dengan sistem batasan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif. Di sisi lain, sistem pengendalian diagnostik yang dipraktikkan bersama teknik manajemen menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adelana, O. O. (2024). *Modern Managerial Accounting Techniques And Firms' Performance In Nigeria*.
- Adu-Gyamfi, J., & Chipwere, K. Y. W. (2020). The Impact Of Management Accounting Practices On The Performance Of Manufacturing Firms: An Empirical Evidence From Ghana. *Research Journal Of Finance And Accounting*, 11(20), 100–113.
- Al-Qahtani, N. D., Alshehri, S. S., & Aziz, A. A. (2015). The Impact Of Total Quality Management On Organizational Performance. *European Journal Of Business And Management*, 7(36), 119–127.
- Baird, K., Su, S., & Munir, R. (2018). The Relationship Between The Enabling Use Of Controls, Employee Empowerment, And Performance. *Personnel Review*, 47(1), 257–274. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2016-0324>
- Baird, K., Su, S., & Munir, R. (2019). Levers Of Control, Management Innovation And Organisational Performance. *Pacific Accounting Review*, 31(3), 358–375. <https://doi.org/10.1108/PAR-03-2018-0027>
- Betinah, H., Ojiabo, U., & Alagah, A. D. (2018). Total Quality Management And Organisational Success Of Manufacturing Firms In Rivers State. *International Journal Of Advanced Academic Research*, 4(5), 14–39.
- Cools, M., Stouthuysen, K., & Van Den Abbeele, A. (2017). Management Control For Stimulating Different Types Of Creativity: The Role Of Budgets. *Journal Of Management Accounting Research*, 29(3), 1–21. <https://doi.org/10.2308/jmar-51789>
- Dahal, R. K. (2018). Management Accounting And Control System. *NCC Journal*, 3(1), 153–166. <https://doi.org/10.3126/nccj.v3i1.20258>
- Data Kemenperin. (2024). *Data Kemenperin*.
- Dharmayanti, N., & Lestari, T. (2017). Implikasi Sistem Pengendalian Manajemen Dan Lingkungan Internal Terhadap Strategi Bisnis Pada Kinerja Organisasi. *Jurnal Riset Akuntansi Tirtayasa*, 2(2), 63–74. <http://dx.doi.org/10.35448/jratirtayasa.v2i2.4923>
- Djirimu, M. A., & Tombolotutu, A. D. (2021). *Catatan Kritis Atas Kinerja Pembangunan*

- Ekonomi Provinsi Sulawesi Tengah Periode 2009-2019*. Deepublish.
- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two Structural Equation Models: LISREL And PLS Applied To Consumer Exit-Voice Theory. *Journal Of Marketing Research*, 19(4), 440–452. <https://doi.org/10.1177/00222437820190040>
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi Analisis Multivariete IBM SPSS 23, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*, 23.
- Gomez-Conde, J., Lunkes, R. J., & Rosa, F. S. (2019). Environmental Innovation Practices And Operational Performance: The Joint Effects Of Management Accounting And Control Systems And Environmental Training. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(5), 1325–1357. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2018-3327>
- Hair, J. F. (2019). *Multivariate Data Analysis*.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). In *Sage*.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When To Use And How To Report The Results Of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hariadi, B., & Alsawayeh, A. M. (2020). Innovative Management Accounting Practices And Organizational Performance. *23rd Asian Forum Of Business Education (AFBE 2019)*, 384–392.
- Hayuningtyas, A., Lubis, M. F., Anam, M., Kusumawardani, S. A., & Kartiasih, F. (2024). Potensi Ekonomi Industri Pengolahan Indonesia: Analisis Input Output. *MARGIN ECO*, 8(2), 152–173.
- Heriyanto, H., Dianto, D., & Bahtiar, S. (2025). Dekarbonisasi Industri Sebagai Strategi Peningkatan Investasi Di Kawasan Industri Maluku Kabupaten Sumbawa Barat. *Jurnal Manajemen & Budaya*, 5(1), 21–35.
- Hermawan, A. A., Bachtiar, E., Wicaksono, P. T., & Sari, N. P. (2021). Levers Of Control And Managerial Performance: The Importance Of Belief Systems. *Gadjah Mada International Journal Of Business*, 23(3), 237–261.
- Ifah, A. A. (2021). Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Manajemen Produksi (Penelitian Kasus Pada PT. Liebra Permana Bawen Kabupaten Semarang). *JMB: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 10(2).
- Martoyo, A., Susilawati, E., Kusumawardhani, N., Dawis, A. M., Novalia, N., Fransisca, Y., Permadi, I. K. O., Yuniawati, R. I., Susanti, L., & Hikmawati, E. (2022). *Manajemen Bisnis*. TOHAR MEDIA.
- Müller-Stewens, B., Widener, S. K., Möller, K., & Steinmann, J.-C. (2020). The Role Of Diagnostic And Interactive Control Uses In Innovation. *Accounting, Organizations And Society*, 80, 101078.
- Nawawi, M. (2022). Peran Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Implementasi Sistem Erp. *Jurnal Ekonomi Dan Publik*, 18(1), 83–90.
- Nor, N. M., Bahari, N. A. S., Adnan, N. A., Kamal, S. M. Q. A. S., & Ali, I. M. (2016).

- The Effects Of Environmental Disclosure On Financial Performance In Malaysia. *Procedia Economics And Finance*, 35, 117–126.
- Nurjanah, P. (2020). *Peran Sektor Industri Pengolahan Dalam Perekonomian Provinsi Jawa Barat: Pendekatan Analisis Input-Output*. FEB UIN JAKARTA.
- Phan, T., Baird, K., Bhuyan, M., & Tung, A. (2023). The Associations Between Management Control Systems, Organisational Capabilities And Performance. *Journal Of Management Control*, 34(4), 435–462.
- Pires, R., Alves, M.-C. G., & Fernandes, C. (2023). The Usefulness Of Accounting Information And Management Accounting Practices Under Environmental Uncertainty. *Journal Of Risk And Financial Management*, 16(2), 102. <https://doi.org/10.3390/jrfm16020102>
- Ratmono, D. (2020). The Role Of Levers Of Control To Manage Strategic Uncertainty And To Enhance Innovation And Performance. *International Journal Of Innovation, Creativity And Change*, 14(9), 19–40.
- Saaydah, M. I., & Khatatneh, W. R. (2014). The Level Of Adoption Of Some Recent Cost Management Tools And The Perceived Effect On The Performance Of Jordanian Manufacturing Companies'. *Global Review Of Accounting And Finance*, 5(1), 52–75.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Handbook Of Market Research* (Pp. 587–632). Springer.
- Sayyad, N. (2017). *The Relationship Between Total Quality Management Practices And Their Effects On Firms Performance In Palestine*.
- Shulammite, O. O., & Addah, G. O. (2016). Effect Of Total Quality Management On The Performance Of Brewery Industry In Nigeria: An Empirical Study Of Selected Breweries In Lagos State, Nigeria. *NG-Journal Of Social Development*, 5(2), 114–121.
- Simons, R. (1994). How New Top Managers Use Control Systems As Levers Of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169–189.
- Simons, R., Dávila, A., & Kaplan, R. S. (2000). *Performance Measurement & Control Systems For Implementing Strategy: Text & Cases*. (No Title).
- Su, S., Baird, K., & Schoch, H. (2017). Management Control Systems: The Role Of Interactive And Diagnostic Approaches To Using Controls From An Organizational Life Cycle Perspective. *Journal Of Accounting & Organizational Change*, 13(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2015-0032>
- Supriyadi, E. (2017). Perbandingan Metode Partial Least Square (PLS) Dan Principal Component Regression (PCR) Untuk Mengatasi Multikolinearitas Pada Model Regresi Linear Berganda. *Unnes Journal Of Mathematics*, 6(2), 117–128.
- Willaby, H. W., Costa, D. S. J., Burns, B. D., Maccann, C., & Roberts, R. D. (2015). Testing Complex Models With Small Sample Sizes: A Historical Overview And Empirical Demonstration Of What Partial Least Squares (PLS) Can Offer Differential Psychology. *Personality And Individual Differences*, 84, 73–78. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.09.008>

- Yamin, S. (2023). *Olah Data Statistik SMARTPLS 3 SMARTPLS 4 AMOS & STATA (MUDAH & PRAKTIS) EDISI III*. Dewangga Energi Internasional Publishing.
- Zakaria, J. (2021). Human Capital, Entrepreneurial Ability And Organizational Commitment Of Small Business Performance Through Manager Satisfaction. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 21(5), 30–36.